

Plädoyer für eine neue Tarifpolitik
– Kritische Situationsanalyse und Diskussion
einer alternativen Gestaltungsvariante –

Klaus Watzka

Jahrgang 2019 / Heft 2

ISSN 1868-1697

ISBN 3-939046-59-0

Herausgeber:

Klaus Watzka

Reihe:

Angewandtes Personal-Management

Redaktion:

Thomas Sauer, Matthias-W. Stoetzer

Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft

Carl-Zeiss-Promenade 2, 07745 Jena

Tel.: 03641.205 550, Fax: 03641.205 551

Erscheinungsort:

Jena

Die vorliegende Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt, Verfasser/in und Herausgeber/in können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme des gesamten Werkes oder Teilen daraus bedarf – auch für Unterrichtszwecke – der vorherigen Zustimmung der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft und des Autors.

Printed in Germany

Zusammenfassung

Es gibt gute Gründe, die jahrzehntelang eingespielten Muster der Tarifpolitik kritisch zu hinterfragen. Für einen besonders problematischen Aspekt liefert das aktuelle Jahr 2019 ein gutes Beispiel: Die Ergebnisse von Tarifvertragsverhandlungen weisen aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein kontraproduktives zeitliches Muster auf. Die höchsten Tarifabschlüsse werden nämlich oftmals in Jahren getätigt, in denen sich die Wachstumsraten der Wirtschaft deutlich reduzieren. Unternehmen bräuchten in dieser Phase eigentlich eine Kostenentlastung. Stattdessen gehen sie mit sockelwirksam erhöhten Personalkosten in eine Abschwungphase. Diese kontraproduktive Antizyklus kann potenziell zu einer Gefährdung der Arbeitsplätze in einzelnen Betrieben führen. Die Zahl der Betriebe in Kurzarbeit belegt dies deutlich. Weitere problematische Aspekte der üblichen tarifpolitischen Mechanismen sind: Kosten und Störpotenzial von Arbeitskämpfen, Belastung des öffentlichen Lebens und des Betriebsfriedens durch Streiks, Inflexibilität von Tarifverträgen, Kompliziertheit und Antiquiertheit von Verhandlungsritualen, finanzielle Überforderung einzelner Unternehmen durch Betriebsferne der Tarifverträge. Die Diskussion aller Aspekte führt zur Schlussfolgerung, dass die Suche nach alternativen Mechanismen in der Tarifpolitik sinnvoll ist. Es wird dazu ein Lastenheft entwickelt. Im Ergebnis wird ein neues Paradigma in der Tarifpolitik vorgeschlagen und diskutiert, das im Dauerbetrieb stärker durch eine betriebswirtschaftlich sinnhafte Zyklus, Standardisierung, Automatisierung und Einfachheit geprägt ist. Im Kern besteht der Ansatz aus zwei Komponenten. Alle Beschäftigten erhalten zunächst in jedem Jahr automatisch einen Ausgleich für die Inflationsrate. Dies schafft Kaufkraftstabilität. In einem nächsten Schritt wird die Gesamtbelegschaft dann zu einem langfristig vereinbarten Prozentsatz automatisch am Vorjahresgewinn des eigenen Unternehmens beteiligt. Dieses zweite Element sichert eine höhere Flexibilität der Personalkosten und führt zu betriebsnäheren Tarifergebnissen. Im Detail sind dabei eine Fülle von Einzelfragen zu diskutieren, unter anderem muss eine Lösung für nicht gewinnorientierte Organisationen gefunden werden.

JEL Classification: E24, E64, J30, J31, J50, J51, J52, J81, M52

Schlagworte: Arbeitgeberverbände, Entgeltpolitik, Gewerkschaften, Gewinnbeteiligung, Personalkosten, Tarifpolitik, Tarifvertrag, Vergütung

Autor: klaus.watzka@eah-jena.de

Gliederung

1. Kritische Situationsanalyse	5
1.1 Tarifsteigerungen zum falschen Zeitpunkt	5
1.2 Kosten der Arbeitskämpfe	15
1.3 Beeinträchtigung von Lebensqualität und Betriebsfrieden	17
1.4 Überholtes Ritual	19
2. Alternativkonzept	22
2.1 Lastenheft für eine neue Tarifpolitik	22
2.2 Komponente 1: Inflationsausgleich	24
2.3 Komponente 2: Gewinnbeteiligung	27
3. Fazit	32
Quellen	34

Klaus Watzka

Plädoyer für eine neue Tarifpolitik

– Kritische Situationsanalyse und Diskussion einer alternativen Gestaltungsvariante –

1. Kritische Situationsanalyse

1.1 Tarifsteigerungen zum falschen Zeitpunkt

Und täglich grüßt das Murmeltier ...!

Die Ergebnisse der Tarifpolitik erinnern an die gleichnamige amerikanische Filmkomödie, in der der Titelheld in einer Zeitschleife festsetzt und immer wieder denselben Tag durchlebt. Eine Sichtung der im Jahr 2019 erfolgten Tarifabschlüsse im Verbund mit einer näheren Analyse der 27 Jahre davor zeigt mit unschöner Häufigkeit Ergebnisse, die man aus betriebswirtschaftlicher Sicht zumindest als sehr problematisch einstufen muss. Warum?

Aktuelle Tarifrunde im Jahr 2019

Die Tarifverhandlungen des Jahres 2019 sind weitestgehend absolviert. Über alle Branchen hinweg zeichnet sich ein Aufschlag bei den Entgelten im Bereich von 3 % ab. Konkret für das erste Quartal 2019 ermittelte das Statistische Bundesamt eine Steigerung von 2,7 % gegenüber dem ersten Quartal 2018 (*vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2019c*). Da die Tarifverträge relativ lange Laufzeiten haben – zwischen 24 und 36 Monate – sind auch für die Jahre 2020 und 2021 weitere Steigerungen vom dann schon erhöhten Niveau vereinbart. Diese bewegen sich für 2020 im Bereich zwischen 1,8 % (Einzelhandel NRW) und 3,2 % (Öffentlicher Dienst Länder) und sehen für 2021 nochmals eine Erhöhung zwischen 1,0 % (Druckindustrie) und 2,0 % (Textilindustrie Ost) vor. Eine detaillierte Übersicht zu den 2019 getätigten Tarifabschlüssen und den Forderungen für noch ausstehende Tarifverhandlungen liefert das WSI-Tarifarchiv (*siehe WSI (Hrsg.) 2019a*).

Eine exakte Bezifferung der prozentualen Steigerung der Entgelte ist wegen Nullmonaten, einmaligen Pauschalzahlungen, Mindestbeträgen für untere Tarifgruppen, rückwirkenden/aufgeschobenen Wirksamkeitsterminen für die Erhöhungen etc. eine recht komplexe Rechenaufgabe. Vermutlich ist die Komplexität nicht nur Ergebnis zäher Verhandlungen, sondern dient auch der Möglichkeit der Tarifpartner, sich gegenüber der eigenen Klientel etwas reicher oder ärmer rechnen zu können und damit das Verhandlungsergebnis leichter als Erfolg verkaufen zu können. Wie auch immer – Fakt ist, dass die Arbeitgeber in den Jahren 2019 bis 2021 mit substanziellen Schüben bei den Personalkosten konfrontiert sind, die

in manchen Branchen sehr deutlich über 5 % hinausgehen. Diese Steigerungen sind im Zusammenhang mit den Tarifierhöhungen des Jahres 2018 zu sehen. Für dieses Jahr weist die Statistik branchenübergreifend einen Steigerungssatz von 3,2 % aus. Das ist der höchste Wert seit 1993! (vgl. *Deutsche Bundesbank (Hrsg.) 2019*).

Die langen Laufzeiten können positiv interpretiert – was in aller Regel geschieht – für Planungssicherheit bei den Arbeitgebern sorgen, was die Personalkosten angeht. Negativ interpretiert bedeuten sie aber auch Inflexibilität bei turbulenten Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen. Darauf ist später noch zurückzukommen.

Aktuelle Konjunkturprognosen im Jahr 2019

Nun ist den Beschäftigten grundsätzlich jede Verbesserung ihrer Einkommenssituation zu gönnen. Trotzdem ist ein Blick auf die möglichen Folgewirkungen für eben diese Arbeitnehmer aus betriebswirtschaftlicher Perspektive geboten. Die skizzierten Vergütungssteigerungen fallen nämlich just in ein Jahr 2019, in dem alle relevanten ökonomischen Organisationen und Wirtschaftsforschungsinstitute ihre Prognosen für das deutsche Wirtschaftswachstum 2019 unisono und zum Teil mit atemberaubender Geschwindigkeit drastisch nach unten korrigieren. Tabelle 1 zeigt mit Stand 25.06.2019 einen Überblick zu den Prognosen.

Organisation	Prognose vom	Prognose für 2019	Prognose für 2020
Bundesregierung	April	0,5 %	1,5 %
EU-Kommission	Mai	0,5 %	1,5 %
IWF	April	0,8 % (seit Juli: 0,7 %)	1,4 %
OECD	Mai	0,7 %	1,2 %
Bundesbank	Juni	0,6 %	1,2 %
Sachverständigenrat	März	0,8 %	1,7 %
Dt. Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)	Juni	0,9 %	1,7 %
ifo Institut	Juni	0,6 %	1,7 %
Institut für Weltwirtschaft	Juni	0,6 %	1,6 %
Institut der dt. Wirtschaft	April	0,7 %	1,6 %
Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut	Juni	0,9 %	1,7 %
Institut für Wirtschaftsforschung Halle	März	0,5 %	2,0 %
Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung IMK	Juni	1,0 %	1,6 %
Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung RWI	Juni	0,8 %	1,4 %

Tab. 1: Konjunkturprognosen für Deutschland

Quelle: *Tagesschau.de (Hrsg.) (2019)*

Von den Jahresanfangsprognosen ist mitunter nicht einmal mehr die Hälfte oder gerade noch die Hälfte übrig geblieben, so z. B. bei der Deka Bank (1,3 % → 0,6 %), bei der EU-Kommission (1,1 % → 0,5 %), bei der Bundesregierung (1,0 % → 0,5 %), beim makroökonomischen Research-Institut Capital Economics (1,0 % → 0,5 %). Der Mittelwert aller erhobenen Prognosen sank von einem Jahresanfangswert von 1,5 % auf 0,8 % (vgl. für eine Übersicht DIHK (Hrsg.) 2019). Der Autor ist skeptisch, ob dies schon das Ende der Fahnenstange ist, oder ob die scheinbarweise Prognosekappungen nach der Salami-Taktik weitergehen werden. Negative Prognosen haben natürlich auch eine psychologische Wirkung. Und keiner, vor allem nicht in politisch verantwortlicher Funktion, will leichtfertig den Restoptimismus zerstören und sich dem Vorwurf aussetzen, dass man Wachstumsschwäche, Rezession und Investitionszurückhaltung ja auch herbeireden könne. Vielleicht ist das auch ein nicht unerheblicher Grund dafür, dass alle Akteure bislang noch recht tapfer an den deutlich höheren Wachstumsprognosen für das BIP 2020 festhalten.

Situation in den Unternehmen

Die makroökonomischen Daten zeigen sich auch deutlich auf der betriebswirtschaftlichen Ebene. Viele Unternehmen korrigieren ihre Prognosen 2019 für die erwarteten Umsätze, Gewinne, Rentabilitäten, Auftragseingänge – zum Teil drastisch – nach unten. Allein im Juli sammelten in Ballung viele börsennotierte Unternehmen ihre Jahresprognosen wieder ein. Um nur einige Namen zu nennen: Continental, BASF, Daimler, Jungheinrich, Dürr, Heidelberger Druck, Krones, Brenntag (vgl. Müßgens/Scharrenbroch 2019, S. 22).¹ Dazu passt dann auch nahtlos, dass sich der vielbeachtete ifo-Geschäftsklimaindex, in dem auf der Basis von monatlichen Befragungen von ca. 9000 Unternehmen einerseits die Beurteilung der momentanen *geschäftlichen Lage* und andererseits die *geschäftlichen Erwartungen* für die nächsten 6 Monate abgefragt werden, in beiden Beurteilungsdimensionen seit März 2019 vier Mal in Folge nach unten entwickelt hat. So sank die Einschätzung der *geschäftlichen Lage* von einem Indexwert von 104,2 im März (2015 = 100) auf nur noch 97,3 im August und die *geschäftlichen Erwartungen* von 95,5 im März auf 91,3 im August. In seiner Kommentierung zu den Juli-Daten merkte der Präsident des Instituts bereits an, dass sich insbesondere im verarbeitenden Gewerbe der Geschäftsklimaindex „im freien Fall“ befindet, den „stärksten Rückgang seit Februar 2009“ (das Jahr der Lehman-Pleite!) zu verzeichnen hat und „auf eine baldige Verbesserung wegen der äußerst pessimistischen Zukunftserwartungen auch nicht zu hoffen sei“. Im Handel und im Dienstleistungssektor sieht die Stimmung nicht ganz

¹ Es handelt sich hier vor allem um produzierende Unternehmen, die in einem starken internationalen Wettbewerb stehen. Natürlich gibt es auch Unternehmen, die ihre eigenen Geschäftsprognosen für 2019 nach oben anpassen können, z. B. weil sie dominante (technologische) Positionen in (Nischen)Märkten haben, von der hohen Kaufkraft wegen der (noch?) guten Beschäftigungssituation profitieren oder interne betriebswirtschaftliche Probleme durch Anpassungsmaßnahmen erfolgreich gelöst haben.

so rabenschwarz aus, ist aber auch hier eher pessimistisch. Lediglich im Bausektor herrscht eine positive Lagebeurteilung und Zukunftsoptimismus (vgl. *ifo Institut (Hrsg.) 2019a*). Für die weiter abgeschwächten August-Daten vermerkt der ifo-Präsident dann, dass die „Sorgenfalten bei den Unternehmenslenkern immer tiefer werden“ und der Geschäftsklimawert den „tiefsten Stand seit November 2012“ erreicht hat. Zudem zeigen nun auch Handel und Dienstleistungen deutliche Verschlechterungen (vgl. *ifo Institut (Hrsg.) 2019b*).

Kurz: Es riecht vielerorts im Jahr 2019 mächtig nach ökonomischen Problemen, vielleicht auch nach deutlicher Krise oder gar Rezession! Für das 2. Quartal 2019 hat das Statistische Bundesamt schon einmal einen Rückgang von 0,1 % beim BIP gegenüber dem 1. Quartal ausgewiesen (vgl. *Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2019e*).

Wiederkehrende problematische Muster der Tarifsteigerungen

Bringen wir die bisher skizzierten ökonomischen Befunde nun zusammen, dann lässt sich für 2019 sehr deutlich eine Erkenntnis ableiten: Speziell in der Phase einer sehr deutlich abflauenden Konjunktur sind die Unternehmen mit signifikanten Steigerungen ihrer Personalkosten konfrontiert. Kontraproduktiver geht es schon fast nicht mehr. Höchst problematisch ist auch die Sockelwirksamkeit, also die Dauerhaftigkeit der Kostensteigerung, vor allem dann, wenn ein Ende der Abschwungtendenzen nicht klar absehbar ist. Denn rein betriebswirtschaftlich bräuchten die Unternehmen in dieser Phase das Gegenteil, nämlich eine Kostenentlastung, und zwar möglichst zeitnah. Öffentliche Arbeitgeber sind von diesem problematischen Muster analog betroffen, denn Konjunkturabschwächungen bedeuten zurückgehende Steuereinnahmen. Mit einer signifikanten Erhöhung von Personalkosten passt dies betriebswirtschaftlich nicht zusammen.

Auch für Deutschland gibt es keine Garantie auf ein zeitnahes Wiedererstarren der Konjunktur! Die internationalen Wettbewerber sind alles andere als untätig und unser Land galt schon einmal Ende der 90er bis Anfang der 2000er Jahre für längere Zeit als der „Kranke Mann Europas“. Ein Anstieg des jährlichen prozentualen Zuwachses der Lohnstückkosten (= Arbeitnehmerentgelt je Arbeitnehmerstunde in Relation zur Arbeitsproduktivität) von 1,2 % in 2016 auf 2,6 % im Jahr 2018 (vgl. *Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2019d*) macht dabei nicht unbedingt ruhiger, was die internationale Wettbewerbsfähigkeit angeht ...

Nun könnte man sich auf die Position zurückziehen, dass es 2019 halt mal „unglücklich gelaufen“ ist. Mit der Brexit-Unsicherheit, den vom US-Präsident Trump angezettelten Handelskonflikten mit China und der EU und den weiteren von ihm verstärkten geopolitischen Risiken (z. B. Atomstreit mit Iran) hat man eben eine zufällige Ballung von Belastungsfaktoren, die so nicht vorhersehbar war. Mitnichten kann man sich auf eine solche Position zurückziehen! Denn analysiert man über einen längeren Zeitraum von 27 Jahren (für den gesamtdeut-

sche Daten verfügbar sind) den Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Konjunktur – gemessen an den Veränderungsraten des BIP – und den Veränderungsraten der tariflichen Entgelte (jeweils im Vergleich zum Vorjahr), dann wird schnell deutlich, dass dieser Befund immer wieder auftaucht, sich also ein wiederkehrendes Muster folgender Gestalt ergibt: In Zeiten steigender Wachstumsraten des BIP fallen die Tarifsteigerungen relativ moderat aus, während in Zeiten geringerer oder gar negativer BIP-Wachstumsraten die höchsten Steigerungsraten bei den Tarifentgelten zu beobachten sind. Die Zahlenpaare für BIP-Wachstum und Tarifsteigerung (jeweils in Prozent) sind in der nachfolgenden Tabelle 2 abgebildet.

Jahr	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BIP-Wachstum	1,9	-1,0	2,5	1,7	0,8	1,8	2,0	2,0	3,0
Tariflohnsteigerung	6,1	4,4	1,7	3,0	2,0	0,9	1,6	1,7	1,8
Inflationsrate	5,0	4,5	2,6	1,8	1,3	2,0	0,9	0,6	1,4

Jahr	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
BIP-Wachstum	1,7	0,0	-0,7	1,2	0,7	3,7	3,3	1,1	-5,6
Tariflohnsteigerung	1,9	2,0	1,9	0,8	1,1	0,6	1,2	2,8	2,2
Inflationsrate	2,0	1,3	1,1	1,7	1,5	1,6	2,3	2,6	0,3

Jahr	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BIP-Wachstum	4,1	1,8	0,5	0,5	2,2	1,7	2,2	2,2	1,4
Tariflohnsteigerung	1,6	2,1	2,9	2,5	2,9	2,5	2,4	2,4	3,2
Inflationsrate	1,1	0,3	2,0	1,4	1,0	0,5	0,5	1,5	1,8

Tab. 2: Wachstumsraten des BIP, der Tariflöhne und der Inflation im Vergleich zum Vorjahr

Quellen: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2019b, Deutsche Bundesbank (Hrsg.) 2019, Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2019a

Bei einer statistischen Analyse über den Korrelationskoeffizienten lässt sich sogar eine negative Korrelation zwischen beiden Datenreihen berechnen (Kovarianz: -0.445; Kendall's tau: -0.263 – kleiner Effekt; Spearman's Rho: -0.443 – mittlerer Effekt); (vgl. Hemmerich 2019). Es gilt also (in recht schwachem Umfang) über die gesamten letzten 27 Jahre die Aussage: *Je geringer die BIP-Wachstumsrate, desto höher die Tarifsteigerungen et vice versa.*

Immer wieder werden Unternehmen also gerade in Zeiten eines Wirtschaftsabschwungs mit der betriebswirtschaftlich brisanten Situation deutlich ansteigender Personalkosten konfron-

tiert. Seit 1993 gab es (unter Berücksichtigung von 2019) elf Mal (!) die Situation, dass die Tarifsteigerungsraten deutlich über den BIP-Wachstumsraten lagen, und zwar mit Werten zwischen 1,2 % und 7,8 %. Diese Jahre sind in der Tabelle 2 in der Zeile „Tariflohnsteigerung“ mit grauer Schattierung hervorgehoben. Im Durchschnitt (ohne 1992 und 2019)² lagen die Tarifsteigerungsraten dabei um 2,96 % über den Wachstumsraten des BIP. Selbst wenn man das Extremjahr 2009 (Bankenkrise und Lehman-Pleite) mit seiner extremen Differenz von 7,8 % eliminiert, kommt man noch auf einen Durchschnittswert von 2,42 %. Das Jahr 2019 wird sich hier aller Voraussicht nach recht gut einfügen.

Erklärung des Musters

Erklärbar ist dieses Phänomen des Auseinanderklaffens von Wachstumsraten und Tarifsteigerungen recht einfach. Wachstumskrisen wirken psychologisch nach und die Gewerkschaften üben in der Folgezeit Lohnzurückhaltung. Die Arbeitgeberseite kann in Tarifverhandlungen noch sehr wirksam die Argumente der „*unsicheren Zukunft*“ und der „*gerade ausgestandenen Krise, nach der man zunächst finanziellen Konsolidierungsbedarf hat*“ für sich nutzen. Nach guten Wachstumsjahren mit entsprechenden Steigerungen der Unternehmensgewinne reklamieren die Gewerkschaften dann den berühmten „großen Schluck aus der Pulle“ für die Beschäftigten und können ihn in aller Regel auch gegenüber dem Tarifpartner durchsetzen. Es gibt ja nach mehreren Jahren von Gewinnsteigerungen nicht viele gute Gründe, die Arbeitnehmer nicht angemessen daran zu beteiligen. Problematisch ist nur, dass die Wachstumsraten des BIP – wie die dargestellten Zahlenreihen deutlich zeigen – sich zu diesem Zeitpunkt oft schon längst wieder im Sinkflug befinden. Die Steigerungsraten bei den Tariflöhnen hinken dem Konjunkturverlauf in allen Phasen also systematisch hinterher und sind zu einem guten Teil sogar antizyklisch zur BIP-Veränderung ausgeprägt.

Dysfunktionale Folgen

Was bedeutet dieses Muster nun? Nachfrageorientiert argumentierende Ökonomen, die in aller Regel im Gewerkschaftslager zu finden sind, werden aus *volkswirtschaftlicher Perspektive* diese Antizyklus zumindest für die Phasen schwacher Konjunktur begrüßen. Das erhöhte Einkommen der Beschäftigten soll via erhöhten Konsum den Nachfrageimpuls bereitstellen, der die Konjunktur dann wieder antreibt. Dieses Kalkül weist aber zwei Unbekannte auf. Zum einen ist nicht gesichert, dass die Beschäftigten das erhöhte verfügbare Einkommen tatsächlich dem Konsum zuführen oder ob sie unter dem Eindruck der letzten Konjunkturkrise nicht

² Das Jahr 1992 wurde bewusst aus der Betrachtung ausgeklammert und auch bei der vorherigen Berechnung der Korrelation nicht berücksichtigt, da in diesem Jahr vermutlich noch sehr stark der historische Sondereffekt der schnellen Annäherung der Tarifverträge in den neuen Bundesländern an das Niveau der alten Bundesländer seinen Niederschlag fand. Das Jahr 2019 fand keine Berücksichtigung, da dafür nur prognostische Daten, aber keine hinreichend gesicherten statistischen Werte zur Verfügung stehen.

doch stattdessen stärker zum Sparen neigen. Aktuell könnte auch die von der EZB schon seit langem und vor allem mit unabsehbarer zukünftiger Dauer praktizierte Nullzinspolitik zu einer weiteren Erhöhung der Sparneigung führen. Wenn die für die eigene Alterssicherung gesparten Beträge sich nicht bzw. kaum mehr verzinsen, dann muss eben der Sparbetrag erhöht werden. Seit ihrem Tiefstwert im Jahr 2013 mit 8,9 % ist die Sparquote (= Sparanteil vom verfügbaren Einkommen) jedenfalls bis 2018 schon wieder auf 10,4 % angestiegen (*vgl. statista GmbH (Hrsg.) 2019a*). Zum anderen ist auch offen, zu welchem Anteil erhöhte Konsumausgaben durch Erwerb von Importwaren ins Ausland abfließen. Ein direkter Effekt auf die deutsche Konjunktur und die Sicherung der deutschen Arbeitsplätze würde dann zumindest zum Teil verpuffen.

Aus betriebswirtschaftlicher, also *einzelwirtschaftlicher Perspektive* ist die negative Wirkung auf einzelne Unternehmen aber eindeutig und sehr direkt. Sie sind nämlich insbesondere in Zeiten schwachen oder gar negativen Wachstums, mithin also in Krisenjahren, zusätzlich mit einem deutlich erhöhten Personalkostensockel konfrontiert. Mit voll gesetzten „Kosten-Segeln“ in die raue See des Abschwungs! Kein erfahrener Segler und Manager möchte das riskieren. Also werden Unternehmen in aller Regel frühzeitig reagieren (müssen). Bei den fälligen Entscheidungen werden sie sich kaum von der Überlegung leiten lassen, dass die tariflich erhöhten Personalkosten irgendwann zu einem späteren Zeitpunkt und in einem nicht gesicherten Ausmaß Segenswirkung auf ihre Auftragseingänge entfalten könnten. Das ist zu viel des Konjunktivs! Vielmehr werden die Unternehmen eher unter kurzfristiger Perspektive und kostengetrieben ihre Entscheidungen treffen. Die unternehmerische Handlungsmaxime heißt dann im Einzelfall „Unternehmenssicherung und Krisenprävention“. Eine überaus wichtige Stellschraube ist dabei eine schnelle und spürbare Kostensenkung. Damit steht dann auch eine Reduktion der Personalkosten auf der Agenda. Und sie wird *ceteris paribus* umso schärfer ausfallen, je stärker diese vorher gestiegen sind. Mit anderen Worten: Der geschilderte Zeitversatz zwischen BIP-Entwicklung und Tariflohnentwicklung kann in vielen Fällen zu einem Treibsatz für härtere Einschnitte bei den Personalkapazitäten werden.

Kurzarbeit, Frühverrentungen, Abfindungsangebote, Nichtverlängerung von Befristungen, Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen und im Extremfall betriebsbedingte Kündigungen sind die üblichen Reaktionsmuster seitens der Unternehmen (*vgl. Berthel/Becker 2013, S. 395ff.*). Dieses Ergebnis will sicherlich keiner der Beteiligten; die Beschäftigten zu allerletzt. Gut gemeint ist eben manchmal das Gegenteil von gut. Es bleibt die Erkenntnis, dass die übliche Rhythmik der Tarifsteigerung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive einen Risikofaktor darstellt und in einzelnen Betrieben dem Abbau von Personalkapazitäten zumindest Vorschub leisten kann.

Wie sehen dazu nun empirische Vergangenheitsdaten aus? Setzt man für die letzten Jahre die aggregierten Daten zur *Arbeitslosenquote* oder zur Zahl der *sozialversicherungspflichtig Beschäftigten* in Beziehung zu den Jahren mit Tarifabschlüssen deutlich über dem BIP-Wachstum, dann kann man auf dieser *gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsebene* zunächst keine augenfälligen negativen Effekte auf die Beschäftigungslage erkennen. Man sollte aber nicht zu früh Entwarnung geben! Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Es handelt sich hier um Vergangenheitsdaten und es gibt keine Gewähr, dass auch künftig ein negativer gesamtwirtschaftlicher Beschäftigungseffekt ausbleibt. Gerade in Zeiten umfänglich verfügbarer Automatisierungs- und Digitalisierungstechnologien setzt jede Personalkostensteigerung einen Zusatzanreiz für den Ersatz menschlicher Arbeit durch Technologie. Dies umso mehr, je stärker speziell die Personalkosten im internationalen Wettbewerb ein Nachteil sind.
- In Deutschland sind 73 % der Betriebe und 46 % der Beschäftigten nicht direkt von einem Tarifvertrag erfasst. Selbst wenn man in Rechnung stellt, dass sich zwar 28 % der Betriebe mit insgesamt 23 % der Beschäftigten an einem Tarifvertrag orientieren, so sind im Ergebnis 45 % der Betriebe und 23 % der Beschäftigten eindeutig nicht tarifgebunden (vgl. *IW (Hrsg.) 2019, S.19*). Es steht zu vermuten, dass Betriebe, die nicht tarifgebunden sind oder sich lediglich an einem Tarifvertrag orientieren, die Tarifsteigerungen nicht oder nur teilweise umsetzen. Insofern mildern diese Betriebe einen möglichen negativen Effekt der Vergütungssteigerungen auf die Arbeitslosigkeit bzw. die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Interessant wäre daher eine vertiefte Analyse, die die Beschäftigungswirkungen speziell auf die tarifgebundenen Betriebe untersucht. Dazu liegen hier keine Daten vor.
- Es handelt sich um die aggregierten Arbeitsmarktdaten Daten für ganz Deutschland. Und das schließt eben nicht aus, dass es in einzelnen Unternehmen doch zu deutlichen Anpassungen der Personalkapazität als Reflex auf die zu stark gestiegenen Personalkosten gekommen ist. Was in *volkswirtschaftlicher Gesamtbetrachtung* auf der Ebene von Arbeitslosenquote/Beschäftigtenzahl unproblematisch aussieht, wäre dann in *betrieblicher Einzelbetrachtung* durchaus mit Härten für die Beschäftigten verbunden. Für diese Vermutung spricht eine nähere Analyse der Kurzarbeit, die nachfolgend vorgenommen wird.

Setzt man für die letzten Jahre die Zahl der *Betriebe mit Kurzarbeit* in Beziehung zu den Jahren mit *Tarifabschlüssen deutlich über dem BIP-Wachstum* (grau unterlegt), dann ergibt sich die in nachfolgender Tabelle 3 abgebildete Datenlage.

Jahr	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BIP-Wachstum	1,9	-1,0	2,5	1,7	0,8	1,8	2,0	2,0	3,0
Tariflohnsteigerung	6,1	4,4	1,7	3,0	2,0	0,9	1,6	1,7	1,8
Zahl der Betriebe mit Kurzarbeit (Tsd.)	15,5	19,3	11,9	8,2	11,3	10,0	7,8	6,5	5,5

Jahr	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
BIP-Wachstum	1,7	0,0	-0,7	1,2	0,7	3,7	3,3	1,1	-5,6
Tariflohnsteigerung	1,9	2,0	1,9	0,8	1,1	0,6	1,2	2,8	2,2
Zahl der Betriebe mit Kurzarbeit (Tsd.)	7,0	12,4	13,4	11,7	11,0	6,6	8,3	10,0	55,9

Jahr	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BIP-Wachstum	4,1	1,8	0,5	0,5	2,2	1,7	2,2	2,2	1,4
Tariflohnsteigerung	1,6	2,1	2,9	2,5	2,9	2,5	2,4	2,4	3,2
Zahl der Betriebe mit Kurzarbeit (Tsd.)	49,1	20,2	16,2	18,6	13,2	14,3	14,5	14	13,9

Tab. 3: Wachstumsraten des BIP, der Tariflöhne und Zahl der Betriebe in Kurzarbeit

Quellen: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2019b, Deutsche Bundesbank (Hrsg.) 2019, Statista GmbH (Hrsg.) 2019b

In der Tabelle sind die Jahre mit einem deutlichen Anstieg bei der *Zahl der Betriebe mit Kurzarbeit* grau unterlegt. Augenfällig ist dabei eine sehr hohe Parallelität zwischen den Tarifabschlüssen deutlich über dem BIP-Wachstum einerseits und der Zahl der Betriebe mit Kurzarbeit andererseits.

Bei einer statistischen Analyse über den Korrelationskoeffizienten für die 10 Jahre mit starken Tariflohnsteigerungen (oben grau unterlegt) lässt sich eine hohe positive Korrelation zwischen beiden Datenreihen berechnen (Kovarianz: 30.537; Kendall's tau: 0.674 – großer Effekt; Spearman's Rho: 0.862 – großer Effekt); (vgl. Hemmerich 2019). Es gilt also in recht hohem Umfang in diesen 10 Jahren die Aussage: *Je höher die Tarifabschlüsse über den BIP-Wachstumsraten, desto höher die Zahl der Betriebe in Kurzarbeit.*

Nun darf man diese Korrelation auch nicht überinterpretieren. Ein hoher Korrelationskoeffizient zeigt lediglich eine starke Parallelität zwischen zwei Datenreihen auf. Keinesfalls darf er leichtfertig kausal interpretiert werden. Auch bei sehr hohen Korrelationen ist nicht eine Vari-

able zwangsläufig die Ursache für die andere Variable. Hohe Tarifabschlüsse können also nicht eindimensional zur Ursache erklärt werden für eine hohe Anzahl an Betrieben, die in Kurzarbeit gehen müssen. Die dominante Ursache für Kurzarbeit ist bekanntermaßen ein gravierender Auftragsmangel. Der aber ist natürlich nicht unabhängig von der Frage, zu welchen Preisen ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen anbieten kann. Und auf die mögliche Preisgestaltung haben die Personalkosten oftmals einen signifikanten Einfluss. Insofern kann also in Tarifabschlüssen deutlich über dem BIP-Wachstum ein wichtiger mitverursachender Faktor für Kurzarbeit gesehen werden.

Abschließend nun noch einige Anmerkungen zur aktuellen Situation des Jahres 2019. Momentan dominiert in den Unternehmen sicherlich noch die Hoffnung, dass es sich nur um eine kürzere Wachstumsdelle handelt. Vor dem Hintergrund des real und medial sehr präsenten Fach-/Arbeitskräftemangels will man sich keinesfalls von gut eingearbeiteten Mitarbeitern trennen. Diese Situation kann sich bei zunehmendem Kostendruck aber ganz schnell ins Gegenteil verkehren. Aufmerksame Beobachter des Arbeitsmarktgeschehens erinnern sich (mit Erstaunen?), wie schnell in der öffentlichen Diskussion und medialen Aufmerksamkeit eine Agendaverschiebung vom dominanten Thema „Arbeitslosigkeit/Arbeitskosten“ zum Thema „Fachkräftemangel“ stattgefunden hat. Eine Rückverschiebung ist genauso schnell vorstellbar. Erste Indikatoren sollte man zumindest ernst nehmen. So äußert sich das ifo Institut zum Mechanismus der Kurzarbeit im Juli 2019 folgendermaßen (*ifo Institut (Hrsg.) 2019c*):

„Der ifo-Umfrage zufolge fahren derzeit bereits 3,8 Prozent der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe Kurzarbeit. Das ist der höchste Wert seit Mitte 2013. Auf seinem letzten Tiefstand Ende 2017 hatte der Anteil nur 0,4 Prozent betragen. Seitdem steigt er fast kontinuierlich an. Auch die ersten Hochrechnungen der Bundesagentur für Arbeit deuten darauf hin, dass die konjunkturbedingte Kurzarbeit gestiegen ist – auf knapp 44 000 Personen im April 2019. Ein Jahr zuvor waren gerade einmal 13 000 Arbeitnehmer betroffen.“

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit fasst die aktuelle Arbeitsmarktanalyse vom 31.07.2019 wie folgt zusammen (*Bauer/Weber 2019*):

„Die konjunkturelle Abkühlung zeigt sich auch am Arbeitsmarkt. Wie in den letzten Monaten, ist auch diesen Monat der Zuwachs der Beschäftigung geringer und die [Arbeitslosigkeit](#) stagniert. Die [Arbeitskräftenachfrage](#) scheint rückläufig, denn der Bestand offener Stellen nimmt ab und auch weniger neue Stellen werden gemeldet. Das [IAB-Arbeitsmarktbarometer](#) signalisiert mit einem Stand von 101,6 Punkten noch gute Aussichten. Aber auch hier zeigt sich seit mehreren Monaten ein Rückgang beider Komponenten. Besonders für die Arbeitslosigkeit zeigt der Frühindikator pessimistische Erwartungen.“

Welche Entwicklung der Arbeitsmarkt tatsächlich genommen hat, wird man dann wohl Mitte 2020 sicherer wissen. Der Fakt bleibt aber, dass eine Tarifpolitik, die zu hohen Tarifab-

schlüsse zur falschen Zeit führt, aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein beträchtliches Risiko für die Beschäftigten birgt. Die Daten zur Kurzarbeit zeigen dies deutlich an.

Neben diesem Risiko gibt es noch weitere Aspekte, die eine Hinterfragung der derzeitigen Tarifpolitik nahelegen. Sie sollen nachfolgend im Rahmen dieser kritischen Situationsanalyse ebenfalls kurz diskutiert werden.

1.2 Kosten der Arbeitskämpfe

Direkte Kosten

Im Hinblick auf Arbeitskämpfe muss Deutschland im internationalen Vergleich zwar als vergleichsweise konfliktarmes Land gelten. So kamen im Durchschnitt der Jahre 2008 - 2017 auf je 1000 Beschäftigte 16 Streiktage. Zum Vergleich: Frankreich 118, Dänemark 116, Kanada 74, Spanien 57, Irland 34, UK 21. Noch tiefer liegen z. B.: Niederlande 12, USA und Schweden 5, Polen 4, Österreich 2, Schweiz 1³ (vgl. – auch zu den weiteren Zahlen– *Dribbusch 2019, S. 1ff.*). Aber trotzdem addieren sich im Jahr 2018 die wegen Arbeitskämpfen ausgefallenen Arbeitstage auf 1,032 Millionen. Damit liegt 2018 mit dem Faktor 4 über dem Jahr 2017 (0,238 Mio.), deutlich unter den Spitzenjahren 2015 (2,002 Mio.) und 2006 (1,607 Mio.), aber auch deutlich über dem langfristigen Mittelwert (2006-2018) von 0,698 Mio.

Multipliziert man die 2018 ausgefallenen Streiktage mit dem *täglichen* durchschnittlichen Bruttoverdienst aller Beschäftigten von 133,57 € (Basis: *Bruttomonatsverdienst* 4007 € : 30 Tage; vgl. *IW (Hrsg.) 2019, S. 63*), dann kommt man zu Gesamtkosten in Höhe von 137,8 Mio. €. Der Löwenanteil wird dabei auf Arbeitskämpfe rund um das hier relevante Thema, also Lohn- und Gehaltstarifverträge, entfallen. Für sich genommen sind die 137,8 Mio. € kein Betrag, der sonderlich erschrecken muss. Bei etwa 44 Mio. Beschäftigten in Deutschland und einer direkten Tarifbindung von ca. 55 % in 2017 (vgl. *IW (Hrsg.) 2019, S. 19*) ergeben sich Kosten von 5,70 € p.a. je tarifgebundenem Mitarbeiter. Das können wir uns für liebegeordnete Rituale noch leisten. Auch die Kosten für die Organisation von Arbeitskampfmaßnahmen, für Verhandlungs- und Schlichtungsrunden samt der zur Vorbereitung und Durchführung gebundenen Personalkapazität dürfte in Gesamtschau eine weitgehend vernachlässigbare Größe sein. Dies ist aber nur der kleinere Teil der Kostenwahrheit.

³ Zu beachten sind allerdings unterschiedliche Erfassungsmethoden in den einzelnen Ländern. So zählt Frankreich die Streiks im Öffentlichen Dienst nicht mit, Spanien blendet die großen Generalstreiks aus, in den USA werden Streiks erst ab 1000 Beteiligte pro Tag gezählt, während in Dänemark auch kleinste Arbeitsniederlegungen Eingang in die Statistik finden (vgl. *Dribbusch 2019, S. 2*).

Streikschäden in den Unternehmen

Richtig ernst wird es bei den durch Streiks ausgelösten ökonomischen Schäden in den Unternehmen. Es soll hier bewusst nicht, im Sinne eines Dramatisierungs- und Skandalisierungswettbewerbs, mit Zahlen jongliert werden, denn die Bezifferung von Streikschäden ist natürlich hochgradig interessengeleitet und von der konkreten Berechnungsmethodik abhängig, also höchst unscharf und eine wissenschaftliche Studie für sich wert. Es sollen hier lediglich die grundsätzlichen Kostentreiber thematisiert werden. Klar ist dabei aber, dass diese Schäden ein Vielfaches der oben skizzierten direkten Streikkosten betragen.

Streiks führen oftmals zu nicht oder nur kostenintensiv aufholbaren Produktionsausfällen. Erinnerung sei z. B. an die Umsatzausfälle und Ergebnisschmälerungen durch ausgefallene Flüge bei der Lufthansa AG aufgrund von Streiks der Piloten und/oder des Kabinen- oder Bodenpersonals. Kundenverärgerung und Imageverluste, die langfristig gesehen auch zu Kundenabwanderungen führen können, sind dabei noch hinzuzurechnen. In Branchen, die in hartem internationalen Wettbewerb stehen, kann dies zu einer ernsten Beeinträchtigung der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit werden. Kunden schätzen Verlässlichkeit bei der Dienstleistung und Warenbelieferung.

Nicht zu unterschätzen sind weiterhin die Fernwirkungen von Arbeitsniederlegungen auf nicht beteiligte Branchen. In einer hochgradig vernetzten, arbeitsteiligen Wirtschaft, die häufig nach dem Zulieferprinzip Just in Time organisiert ist, kann es relativ schnell zu Produktionsausfällen bei Drittunternehmen kommen, mit den oben skizzierten Folgen. Die Lokführerstreiks bei der Bahn, einer Branche, die ein wichtiges logistisches Rückgrat der Gesamtwirtschaft bildet, erinnern eindrücklich an diese Zusammenhänge.

Wir reden aber nicht nur über Verzögerung oder Ausfall von Materialzulieferungen, sondern auch über Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz nicht erreichen können. Nicht fliegende Flugzeuge, nicht fahrende Züge, Busse, U-Bahnen etc. können direkt zu Arbeitsausfällen in vielen anderen Unternehmen, zumindest aber zu Verzögerungen oder zur Notwendigkeit (kosten)aufwendiger Umorganisationen führen.

All diese ökonomischen Schäden dürften eine so substanzielle Größenordnung erreichen, dass die Frage gerechtfertigt ist, ob wir uns in Deutschland dauerhaft diese selbstgemachte Wettbewerbsbeeinträchtigung leisten wollen oder ob es nicht einen Weg gibt, ein ähnliches Ergebnis bei den Tarifverhandlungen zu erreichen, der weniger aufwändig, kostengünstiger und konfliktärmer ist.

1.3 Beeinträchtigung von Lebensqualität und Betriebsfrieden

Verlust an Lebensqualität

Den durch Streiks mitunter ausgelösten Beeinträchtigungen des öffentlichen Lebens würden viele Bürger sicherlich keine Träne nachweinen. Das durch die Piloten und Lokführer ausgelöste Chaos an Flug- und Bahnhöfen just an Wochenenden, Feiertagen oder zu Ferienbeginn hat bereits vielen Menschen ein gerütteltes Maß an Ärger, Stress und Verlust von Freizeit eingebracht und Lebensqualität gekostet. Insbesondere in jüngerer Zeit haben sich Ausstände an Flughäfen gehäuft. Es kann schon sehr frustrierend sein, wenn gerade der große Jahresurlaub, auf den man sich nach einer längeren, intensiven Arbeitsphase gefreut hat, mit gravierenden Verzögerungen, Umplanungen und Unsicherheiten beginnt. Betroffen sind oftmals abhängig Beschäftigte mit ihren gesamten Familien. Auch wenn vor laufenden Fernsehkameras Verständnis für die Anliegen der Kollegen geäußert wird, so wird die kollegiale Solidarität hier doch auf eine arg harte Probe gestellt.

Mit vielen anderen streikbedingten Eingriffen in ein funktionierendes (öffentliches) Dienstleistungsspektrum hat Deutschland im Laufe seiner Streikgeschichte durchaus schon negative Erfahrungen sammeln dürfen: Nicht geleerte Mülltonnen, ausfallender oder verzögerter öffentlicher Personennahverkehr, der mehr oder weniger wichtige private oder berufliche Termine zu Fall bringt, geschlossene Kindergärten, die speziell berufstätige Eltern vor schwierig zu lösende Betreuungsprobleme für ihre Kinder stellen, geplante Operationen auf die man sich mental vorbereitet hat, sie eventuell mit Mühe planerisch im persönlichen Terminkalender untergebracht hat und die dann wegen Streiks des Klinikpersonals verschoben werden müssen etc. Besonders betroffen sind oftmals Alleinerziehende oder berufstätige Eltern, die besonders auf einen verlässlichen und effizienten Tagesablauf angewiesen sind. Etliche dieser Streikereignisse hatten wir auch schon länger nicht mehr, aber es dürfte nur eine Frage der Zeit sein, wann es wieder einmal so weit ist. Jeder Einzelfall ist sicherlich kein Weltuntergang und vielleicht auch zumutbar. Aber die Frage muss schon gestattet sein, ob Tarifergebnisse nicht auch ohne diese Kollateralschäden erzielbar sind.

Der in den letzten Jahren zu beobachtende Trend hin zu Spartengewerkschaften könnte durchaus die Häufigkeit von Arbeitskämpfen steigern. Setzt er sich fort, dann ist, überspitzt formuliert, das ganze Jahr über irgendeine Beschäftigtengruppe im Ausstand, um für ihre Forderungen zu kämpfen. Wenn die Piloten befriedet sind, dann melden sich die Triebwerksmechaniker zu Wort und sorgen für Stillstand an den Airports ...

Belastung des Betriebsfriedens

Es ist durchaus denkbar, dass die Mitarbeiter uneins sind über das ob und wie eines Arbeitskampfes. Wenn der Ton im Arbeitskampf dann rauer wird, die Arbeitskämpfaktivitäten intensiver, dann ist eine Neigung zur Polarisierung mit Haltungen wie „*Wer nicht für uns ist, ist gegen uns*“, „*Wer nicht mitmacht, verrät unsere Interessen/ist ein Streikbrecher*“ durchaus möglich. Es geht dann ein Riss durch die Belegschaft, der auch nachhallen und persönliche Beziehungen länger belasten kann.

Ähnliches gilt auch für das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung/Führungskräften und Mitarbeiter/Betriebsrat. Ein Arbeitskampf ist ein Konflikt und Konflikte haben immer das Potenzial Gewinner-Verlierer-Verhältnisse oder offene Rechnungen zu produzieren. Jeder Psychologe weiß, dass Konflikte nicht immer nur auf der rein sachrationalen Ebene zu halten sind, sondern auch den Keim für ein Überspringen auf die persönliche Ebene in sich tragen und so künftige Kooperation erschweren können.

In das Umfeld dieser Erörterungen passt sehr gut der Befund, dass sich im 1. Halbjahr 2019 die Konflikthaftigkeit von Tarifverhandlungen deutlich gegenüber dem 1. Halbjahr 2018 gesteigert hat. Das Klima wird also zunehmend rauer. Das Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) misst dies mit seinem „Konfliktbarometer“. Es wird dabei gemessen, ob der Weg zu einem Tarifabschluss eher friedlich oder eher konfliktbehaftet war. Relevant ist dabei einerseits, welche *Eskalationsstufe* in einer Tarifauseinandersetzung maximal erreicht wurde (z. B. Streikdrohung, Verhandlungsabbruch, Warnstreik, Schlichtung, realer Streik) und andererseits die *Konfliktintensität*, die die Anzahl der aufgetretenen Konfliktbehandlungen betrachtet. Konkret ist das Konfliktbarometer von einem Wert 6,7 im Jahr 2018 auf 10,8 Punkte im Jahr 2019 angestiegen. Der Umgang scheint also härter, der Ton rauer zu werden (*vgl. näher dazu Lesch/Kestermann 2019, S. 16ff.*)

Nun soll hier mit Blick auf Wirtschaftsorganisationen nicht dem Harmonieniveau eines buddhistischen Klosters das Wort geredet werden. Dafür sind die Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit dann doch zu deutlich. Aber auch hier darf die Frage gestellt werden, welcher Konflikt in welcher Intensität nötig ist und ob Interessengegensätze in Vergütungsfragen nicht auch eleganter und mit weniger Beziehungsbelastung überbrückt werden können.

1.4 Überholtes Ritual

Was man in der Vergangenheit jahrzehntelang so praktiziert hat, muss man nicht notwendigerweise auch in der Zukunft so machen. In Unternehmen ist der Satz „*Das haben wir schon immer so gemacht*“ eher verpönt. Es ist jetzt sicherlich eine etwas subjektiv gefärbte Bewertung. Aber für den außenstehenden Betrachter wirken die üblichen Tarifvertragsrituale mittlerweile altbacken und aus der Zeit gefallen. Diese Bewertung geht aber nicht nur auf das „atmosphärische Empfinden des Bauches“ zurück, sondern basiert auch auf Überlegungen zur Prozesseffizienz und -flexibilität der Erarbeitung von Tarifergebnissen.

Atmosphärische Aspekte

Der Unterhaltungswert der jährlichen Tarifrituale geht mittlerweile gegen Null. Bilder von Beschäftigten, die in rote Müllsäcke gewandet sind, Transparente tragen, Trillerpfeifen betätigen und sich an Feuern in alten Ölfässern wärmen, begeistern keinen mehr so recht. Und auch die ewig gleichen Stellungnahmen der Arbeitgebervertreter zu den Forderungen der Gewerkschaften – optisch unterlegt von tiefen Augenringen nach langen Nachtsitzungen – kann man schon selbst ergänzen, sobald man den ersten Halbsatz gehört hat („*völlig überzogen*“, „*Forderungen nicht von dieser Welt*“ usw.). Mit eher epischer zeitlicher Ausdehnung läuft ein orientalischer Teppichhandel ab, versehen mit der Begleitmusik medialer Stellungnahmen und immer getragen vom Bemühen, der Gegenseite die Schuld für das Scheitern der Gespräche in die Schuhe zu schieben. Folterwerkzeuge werden erst hergezeigt und – je nach Füllstand der Streikkassen – dann auch tatsächlich mehr oder weniger intensiv zum Einsatz gebracht. Irgendwie beschleicht den externen Beobachter immer ein wenig das Gefühl, dass das Ergebnis des Teppichhandels schon im Vorfeld feststeht, nämlich tendenziell die Mitte zwischen Forderung der Gewerkschaften und Erstangebot der Arbeitgeber. Man kann es aber nicht gleich verkünden, da jede Seite ihrer Fangemeinde die Show eines mühsamen und aufopferungsvollen Gefechts bieten muss, in der sich die Akteure das Letzte abverlangen und das Beste für ihre Seite herausgeholt haben („*mehr war angesichts der Umstände nicht möglich*“). Der große Schlussakkord vor der endgültigen Verkündung des Ergebnisses wird dann gerne noch in Form einer langen Nachtsitzung gespielt, an deren Ende die Anführer der beiden Lager müde und erfolgstrunken zugleich in den frühen Morgenstunden vor die Kameras treten. Am Rande: Lange Nachtsitzungen zu wichtigen Fragen – egal wo und zu welchem Thema – sind nur mäßig beeindruckend. Wer setzt sich da durch? Das bessere Argument/Konzept oder die Akteure mit dem geringsten Schlafbedürfnis (oder den besseren Psychopharmaka im Aktenkoffer)?

Zugegeben: Das war jetzt ein wenig arg provokant und zugespitzt. Als Stilmittel zur Verdeutlichung der eigenen Position muss das aber auch mal erlaubt sein. Was zum Ausdruck kommen sollte: Geht es im Dauerbetrieb nicht auch ein wenig rationaler und zeitgemäßer?

Trotz aller provokanten Zuspitzung soll aber auch nicht verkannt werden, dass solche Rituale durchaus eine Funktion haben. Sie sind im Laufe der Jahrzehnte möglicherweise Teil der Organisationskultur von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden geworden und bieten den Mitgliedern einen Nukleus für das Zugehörigkeits-/Zusammengehörigkeitsgefühl und über gemeinsam gelebte Werte und Normen auch Sinnstiftung. Dies muss man in Rechnung stellen, wenn man solche Abläufe verändern möchte. Es wird nämlich Widerstände geben, vor allem von den Personen, die den Entfall der jährlichen Tarifverhandlungsrituale als Macht- und Einflussverlust empfinden, speziell dann, wenn sie ihr Selbstverständnis und ihre Existenzberechtigung in der Organisation auf eben dieses jährliche Ritual gründen.

Speziell aus Sicht der Gewerkschaften ergibt sich noch ein weiterer Vorteil dieses ritualisierten Ablaufs. Es ist ein Prozess, der große mediale Aufmerksamkeit auf sich zieht. Man steht als Organisation in allen Medien im Schaufenster, kann Aktivitätsnachweise präsentieren und erhält so in großem Umfang im redaktionellen Teil von Print, Funk, Fernsehen und Internet kostenfreie Werbung. Für die Gewerkschaften, die seit Jahren mit einem drastischen Mitgliederschwund kämpfen, ergibt sich mit den üblichen Tarifverhandlungsabläufen eine Präsentationsplattform, die für Bindung aktueller und Anwerbung neuer Mitglieder durchaus bedeutsam sein kann. Aber in welchem Umfang soll und kann den Arbeitgebern und der allgemeinen Öffentlichkeit zugemutet werden, als Bühne für werbliche Aktivitäten einer Interessenorganisation zu fungieren?

Effizienzaspekte

Haben sich die Abläufe zur Herstellung von Tarifabschlüssen im Gleichklang mit den Handlungsprinzipien verändert, von denen Wirtschaftsorganisationen seit längerer Zeit schon geprägt sind? Diese Frage ist tendenziell zu verneinen. Warum?

Tarifverträge entstehen tendenziell nach dem *Handwerksprinzip* und dem *Prinzip der Individualfertigung*. Das ist zunächst einmal wertneutral zu sehen, gestatten es diese Prinzipien doch, ein Produkt oder eine Dienstleistung exakt auf die Wünsche und Bedürfnisse eines einzelnen Kunden zuzuschneiden. Das genau gelingt aber bei Flächentarifverträgen schon seit langem nicht mehr. Zu unterschiedlich ist die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der einzelnen Betriebe innerhalb einer Branche. Am einen Ende könnten Unternehmen ihren Beschäftigten deutlich mehr zahlen und tun dies auch über freiwillige Jahresschlusszahlungen oder/und übertarifliche Vergütungen. Dagegen ist überhaupt nichts einzuwenden, sind Tarifbedingungen doch bekanntlich Mindestbedingungen. Problematisch wird es am anderen Ende, an dem

Betriebe die Tarifsteigerungen nur mit großer Mühe bezahlen können oder gar im Härtefall von tariflichen Öffnungsklauseln Gebrauch machen müssen. Es ist gut, dass solche Öffnungsklauseln existieren und tendenziell ist in ihnen ja auch eine Anpassung an die individuellen Kundenbedürfnisse zu sehen. Aber ihre Inanspruchnahme dürfte im Einzelfall recht aufwendig sein und sie stellen eine Art Schleudersitz für den Notfall dar. Allemal überzeugender wäre es, wenn schon das Grundprodukt Tarifvertrag konsequenter den individuellen Bedürfnissen der betroffenen Unternehmen angepasst wäre. Aktuell eskaliert der Konflikt um diese mangelnde Betriebsangepasstheit von Tarifabschlüssen sehr heftig. Die FAZ titelt am 24.07.2019 Juli: „Arbeitgeber an IG Metall: So geht es nicht weiter“. Der Präsident des Arbeitgeberverbands droht relativ unverhohlen mit dem Ende des Flächentarifvertrags und moniert vor allem, dass viele kleine und mittlere Unternehmen von den Tarifabschlüssen 2019 der Metall- und Elektroindustrie überfordert seien, insbesondere von der Höhe, aber auch von der Komplexität des Regelwerks (vgl. o.V. 2019). Also: Es rumort gewaltig und es gibt dringenden Renovierungsbedarf in Richtung größerer Betriebsnähe der Tarifverträge.

Das Einzelfertigungsprinzip von Tarifverträgen führt auch dazu, dass die Prozessabläufe sich im Einzelfall immer unterscheiden. Wirtschaftsunternehmen prüfen speziell bei ständig wiederkehrenden Aufgaben, ob sie nicht vom *Prinzip der Standardisierung* Gebrauch machen können. Dies verspricht Effizienzgewinne. Standardisierung ist auch eine Vorbedingung für die *Automatisierung* und *Digitalisierung* von Geschäftsprozessen. Unübersehbar leben wir ja im Zeitalter der Prozessautomatisierung und -digitalisierung. Man kann dem medialen Dauerfeuer in den Fachmedien zu diesem Thema kaum entkommen. Alle Wirtschaftsorganisationen sind gehalten, sich schleunigst diesen Veränderungen zu stellen. Was spricht also dagegen, auch für den Geschäftsprozess „Tarifverhandlungen“ darüber nachzudenken, ob er ebenfalls ein Stück weit zu automatisieren ist? Tarifpolitik 2.0 eben.

Flexibilitätsaspekte

Auch einem weiteren Stichwort entkommt man seit geraumer Zeit in der Fachdiskussion kaum: *Agilität*. Danach sind Wirtschaftsorganisationen immer stärker einer *VUKA-Welt* ausgesetzt. Das Akronym steht dabei für *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität* und *Ambiguität*. Die Situationsbedingungen des wirtschaftlichen Handelns werden also immer schnelllebiger, fragiler, unvorhersehbarer und unschärfer. Unternehmen sind aufgefordert, für sich Strukturen und Abläufe zu definieren, die ihnen eine schnelle und flexible Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen gestatten (vgl. z. B. Mack/Khare 2016, S. 3ff.). Diese Forderung ist durchaus vernünftig.

Sind Tarifverträge agil? Nein, eher im Gegenteil! Lange Laufzeiten von bis zu 36 Monaten bieten zwar Planungssicherheit (s. o.), was im Grundsatz speziell von der Arbeitgeberseite

ausdrücklich begrüßt wird. Die Gewerkschaften sind in den letzten Jahren diesem Wunsch auch immer stärker entgegengekommen. Aber diese Medaille hat eine Rückseite. Bei Licht betrachtet sind lang laufende Tarifverträge ein glatter Widerspruch zu dem Bemühen um agile Strukturen. Sie legen das Unternehmen bei den Personalkosten für längere Zeit sockelwirksam fest und gestatten eben kaum schnelle Anpassungen an unvorhergesehene Veränderungen, die sich aus der VUKA-Welt ergeben können. Nach unten atmende Personalkosten sind dann nur durch Einschnitte in die Personalkapazität möglich.

2. Alternativkonzept

2.1 Lastenheft für eine neue Tarifpolitik

Was ist nun die Konsequenz aus den vorgetragenen Kritikpunkten zur gegenwärtigen Praxis der Tarifverträge? Ganz einfach: Nötig ist ein neues Paradigma in der Tarifpolitik! Dieses sollte idealerweise dem Kriterienkatalog des nachfolgenden Lastenhefts gerecht werden:

1. **Intelligentes Timing von Tariferhöhungen:** Tarifsteigerungen müssen konsequent der simplen ökonomischen Logik folgen, dass *„das Fell des Bären erst verteilt werden kann, wenn der Bär erlegt ist“* – will heißen, zunächst müssen die Gewinne real erwirtschaftet worden sein, ehe ihre Verteilung erfolgen kann. Die oben dargestellte konfliktäre Situation zwischen schwachen Wachstumsraten und einer sockelwirksamen, deutlichen Erhöhung der Personalkosten mit ihren potenziell arbeitsplatzgefährdenden Folgen könnte so weitgehend ausgeschlossen werden.
2. **Berechenbarkeit für Arbeitnehmer:** Abhängig Beschäftigte finanzieren ihren Lebensunterhalt aus ihrem Arbeitskommen. Sie sollten daher ein Anrecht darauf haben, dass dessen Kaufkraft möglichst stabil bleibt und nicht schleichend ausgehöhlt wird.
3. **Betriebsnähe:** Tariferhöhungen müssen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens möglichst exakt abbilden. Insbesondere Unternehmen in einem schwierigen Marktumfeld und/oder ökonomischen Krisensituationen dürfen nicht überfordert werden. Unternehmen in guten geschäftlichen Lagen kann man dagegen – in Grenzen – auch höhere Vergütungszahlungen an ihre Mitarbeiter zumuten.
4. **Flexibilität der Personalkosten:** Tarifverträgen muss das Element „atmender Personalkosten“ immanent sein. Insbesondere bei wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die von geringer Stabilität und Vorhersehbarkeit gekennzeichnet sind, muss gewährleistet sein, dass die Tarifverträge solche Veränderungen nachzeichnen. Bei Verbesserungen der

Rahmenbedingungen gebietet es die Fairness gegenüber den Beschäftigten, sie auch ökonomisch daran partizipieren zu lassen. Bei sich verschlechternden Rahmenbedingungen müssen Personalkosten – ohne aufwendige Begründungen oder Verhandlungen – nach unten atmen können und so die Funktion eines automatischen Stabilisators für das Unternehmen wahrnehmen; auch zum Schutz der Beschäftigten und ihrer Arbeitsplätze.

5. **Schnelle Reaktionsfähigkeit:** Die unter Kriterium 4. beschriebenen Anpassungsprozesse müssen möglichst zeitnah erfolgen. Mehrjährige Zeiträume sind dabei inakzeptabel.
6. **Standardisierung:** Der Prozess der Anpassung von Tarifvergütungen muss im Grundsatz in allen Branchen anwendbar sein und über viele Jahre immer in der gleichen Form ablaufen können. Das Prozedere der Vergütungsanpassung muss so strukturiert sein, dass es in den Unternehmen softwaretechnisch einfach zu unterstützen ist.
7. **Einfachheit:** Nach einer erstmaligen Konzeption soll das Verfahren der Findung von Tarifvergütungen in einem einfach zu handhabenden Verfahren ablaufen. Unnötige Komplexitäten sind zu vermeiden.
8. **Automatisierung:** Tarifergebnisse im Vergütungsbereich sollen im Dauerbetrieb ohne langwierige und aufwändige Verhandlungsprozesse immer wieder neu errechnet werden können. Der Aufwand für Verhandlungskommissionen, Organisation und Durchführung von Arbeitskämpfen etc. soll entfallen.
9. **Konfliktarmut:** Periodisch wiederkehrende Arbeitskämpfe um Vergütungsprozente sollen der Vergangenheit angehören.

Wie könnte nun ein solcher Ansatz aussehen, der dem aufgestellten Lastenheft entspricht und damit die berechtigten Interessen beider Tarifpartner berücksichtigt? Das Konzept besteht aus zwei Komponenten, die nachfolgend beschrieben und mit ihren Pro-/Contra-Aspekten diskutiert werden sollen. An einigen Stellen wird auch auf mögliche alternative Ausgestaltungsvarianten oder auf mögliche Feinjustierungen hingewiesen. Es wird dabei nicht der Anspruch erhoben, ein direkt einsatzfähiges Konzept zu präsentieren. Die Ausführungen haben eher den Charakter von Leitlinien, aber auf einer sehr konkreten, handlungsorientierten Ebene.

Im Grundansatz ist das Konzept höchst simpel und ganz bestimmt nicht die Neuerfindung des Rades. Beide Komponenten sind hinlänglich bekannt. Neu ist lediglich die Konsequenz, mit der sie aneinandergebunden und praktiziert werden sollen. Bei aller Einfachheit im Grundansatz ergeben sich bei der konkreten Umsetzung eine Fülle von Detailfragen. Inso-

fern wird eine erstmalige Einigung der Tarifpartner auf die konkrete Ausgestaltung sicherlich kein einfacher Prozess. Gelingt er aber, dann winkt als Siegpfeil ein Mechanismus, mit dem mit hoher Stabilität über viele Jahre hinweg aufwands- und konfliktarm angemessene Tarifiergebnisse erzeugt werden können.

Klar muss auch sein, dass ein Konzept zur Erzielung von Tarifiergebnissen bei aller Nüchternheit in der Mechanik immer werthaltungsorientiert ist. Es geht hier schließlich konkret um Verteilungsfragen zwischen Kapital und Arbeit. Und die sind immer politisch, hochbrisant und niemals zur vollständigen Zufriedenheit beider Tarifpartner zu lösen. Insofern ist auch hier die hohe Kunst des Kompromisses gefordert. Aber das ist bei Tarifverhandlungen ja nicht neu.

2.2 Komponente 1: Inflationsausgleich

Konzeptbeschreibung

Diese Komponente besteht aus zwei Elementen.

Element 1: Alle Tarifentgelte werden auf dem derzeitigen Niveau eingefroren. Das wird man sinnvollerweise am Ende der Laufzeit der derzeit gültigen Tarifverträge tun. Ist die Restlaufzeit aber noch sehr lang, dann kann auch über eine Aufhebung des Vertrags im gegenseitigen Einverständnis der Tarifpartner nachgedacht werden.

Element 1 bildet dann den Aufsetzpunkt für das Element 2. Bei diesem Vorgehen des „Festfrierens der Vergangenheit“ sollte man sich darüber im Klaren sein, dass man damit auch alle Fehler und Verwerfungen aus vergangenen Tarifvertragsrunden mit in die Zukunft transformiert. Trotzdem sollten die Tarifpartner der Versuchung widerstehen, in Verhandlungsprozessen retrograd (vermeintliche) vergangene Fehler korrigieren zu wollen, ehe das derzeitige Tarifniveau zur Basis des neuen Konzepts gemacht wird. Zu unterschiedlich wären die Vorstellungen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zur Frage, an welchen Stellen und in welcher Höhe das derzeitige Entgeltniveau nach unten oder oben zu korrigieren wäre. Es würde wohl kaum ein Einverständnis gelingen und völlig verhakte Gespräche würden vermutlich schon an dieser Stelle den Tod eines Neuaufbruchs bedeuten. Insofern ist einer klaren, schnellen, emotionslosen Akzeptanz der vergangenen Ergebnisse der Tarifpolitik der Vorzug zu geben.

Element 2: Auf Basis der eingefrorenen Vergütungen erfolgt eine automatische jährliche Erhöhung der Tarifentgelte um die vom Statistischen Bundesamt amtlich ermittelte Inflationsrate. Dieser Erhöhungsautomatismus macht Verhandlungen zwischen den Tarifpartnern

überflüssig. Die Arbeit erledigt dann das Statistische Bundesamt. Konsequenterweise müssen unter deflationären Rahmenbedingungen dann auch Einkommensreduktionen möglich sein.

Dieser Mechanismus sichert den Arbeitnehmern eine konstante Kaufkraft ihres Einkommens und schafft Planungssicherheit in der Lebensführung. Werthaltungsgeprägt entspricht dies auch dem Prinzip der Fairness. Den Unternehmen sind diese automatischen Vergütungssteigerungen in aller Regel zumutbar. Denn es ist davon auszugehen, dass sie die allgemeine Teuerungsrate auf ihre Preise überwälzen konnten. In Tabelle 2, S. 9 sind auch die Inflationsraten der letzten 27 Jahre abgebildet. Eine Analyse zeigt, dass im Durchschnitt über alle Jahre hinweg die jährlichen Vergütungssteigerungen um 0,33 % *über* der Inflationsrate lagen. Lediglich in 9 von 27 Jahren blieben die Vergütungssteigerungen *unter* der Inflationsrate, mit einem durchschnittlichen Wert von 0,67 %. In den letzten 7 Jahren kam dieser Fall überhaupt nicht mehr vor. Hier lagen die Vergütungssteigerungen um durchschnittlich 1,44 % *über* der Inflationsrate. Letztmalig überstieg die Inflation die Lohnsteigerung im Jahr 2011, das aber auch nur mit 0,3 %. Und dann muss man schon bis ins Jahr 2007 zurückgehen, um eine Inflationsrate zu finden, die mit 1,1 % den Vergütungszuwachs übersteigt. Für das aktuelle Jahr 2019 prognostiziert das WSI auf Basis der bis Juli vorliegenden Daten übrigens eine Steigerung der Tarifvergütungen um 3,2 % und eine Inflationsrate von 1,6 %, also einen Reallohnzuwachs von + 1,6 %. Ausnahmslos alle Branchen liegen 2019 mit ihren Tarifabschlüssen deutlich über der Inflationsrate, das Schlusslicht Deutsche Post AG immer noch mit 0,5 % (vgl. *WSI (Hrsg.) 2019c*).

Aus den Erfahrungen der letzten Dekade ergibt sich also, zumindest in einer Durchschnittsbetrachtung über alle Branchen hinweg, dass wenig gegen einen automatischen Inflationsausgleich als Basiskomponente der Tarifsteigerung spricht. Darüber hinaus bliebe dann immer noch weiterer Verteilungsspielraum für Komponente 2. Selbstverständlich wird es immer einzelne Unternehmen geben, für die auch dieser Erhöhungssatz betriebswirtschaftlich problematisch ist. Diese Situation haben wir derzeit bei den für alle Betriebe gleichermaßen gültigen Steigerungssätzen bei den heutigen Tarifsteigerungen aber auch schon. Das Problem der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen ist bei einem Flächentarifvertrag nie ganz zu eliminieren. Es ist hier aber deutlich gemildert, da sich der für alle gültige Erhöhungssatz auf die Inflationsrate beschränkt.

Mögliche Feinjustierungen

1. Da die Preissteigerungsraten immer nur nach Ablauf eines Jahres ermittelt werden können, die Arbeitnehmer aber unterjährig bereits die erhöhten Preise zahlen mussten, wäre auch eine rückwirkende Gewährung der Tariflohnsteigerung denkbar. Dies verhindert, dass

Arbeitnehmereinkommen den Preissteigerungen zeitlich systematisch zu stark hinterherhinken. Alternativ könnte auch ein kleiner Preisdynamikaufschlag gewährt werden.

2. Einmalig zu verhandeln wäre, ob in die amtlich ermittelte Inflationsrate noch feste Korrekturfaktoren eingebaut werden müssten, damit der Wert die Ausgabenstruktur eines typischen Arbeitnehmerhaushaltes möglichst exakt abbildet. Tendenziell wäre aber davon abzuraten, da das Konzept dadurch deutlich komplexer wird und die Korrekturen den Arbeitnehmern kommunikativ nur schwer zu vermitteln sind. Man würde möglicherweise eine dauerhafte Diskussionsarena über die Richtigkeit der Korrekturfaktoren eröffnen. Und zu guter Letzt wäre auch nie Einigkeit zu erzielen, da auch die Konsumstrukturen von Arbeitnehmerhaushalten zu heterogen sind. Da ist es besser, mit kleineren Ungerechtigkeiten zu leben und dafür das System schlank und einfach kommunizierbar zu halten.

3. Für Unternehmen, denen die Überwälzung der Inflationsrate auf die Preise wegen der Wettbewerbsintensität des Marktes überhaupt nicht gelingt und die dies auch nicht durch andere Maßnahmen (z. B. Kostensenkung im Materialbereich, effizientere Ablauforganisation) kompensieren können und durch die Vergütungssteigerung in eine Verlustsituation geraten würden, müssten Öffnungsklauseln vorgesehen werden. Das aber ist kein Neuland gegenüber den aktuellen Tarifverträgen, in denen dieses Instrument im Krisenfall mitunter ja auch vorgesehen ist. Zu achten wäre darauf, dass aus der Nutzung der Öffnungsklausel kein Bürokratiemonster wird.

4. Vorsorge sollte für den Fall getroffen werden, dass es zu einem sehr deutlichen Anstieg der Inflationsrate über das aus den letzten Jahren hinaus etablierte Niveau kommt. Eine Überwälzung auf die Preise wird dann für die Unternehmen möglicherweise deutlich schwieriger. Daher würde eine Kappungsgrenze, ab der der automatische Erhöhungsmechanismus ausgesetzt wird, Sinn machen. In einem ersten Vorschlag könnte diese bei 2,5 % liegen. Warum? Seit 1994 wurde gerade einmal in zwei Jahren dieser Wert minimal überschritten (mit jeweils 2,6 % in 2008 und 1994; siehe Tabelle 2, S. 9).

2.3 Komponente 2: Gewinnbeteiligung

Konzeptbeschreibung

Diese zweite Komponente umfasst eine fixierte prozentuale Beteiligung der Arbeitnehmer am erzielten Unternehmensgewinn. Als relevante Gewinngröße wird der Steuerbilanzgewinn

vorgeschlagen.⁴ Die Gesamtheit der Mitarbeiter erhält in einem *ersten Schritt* zunächst einen durch die Tarifpartner für einen längeren Zeitraum vereinbarten prozentualen Anteil am Jahresgewinn als absoluten Gesamtbetrag zugewiesen. Das Unternehmen hat damit schnell Klarheit zur gesamten Höhe der zusätzlich anfallenden Personalkosten. Der auf die Mitarbeiter entfallende absolute Gesamtbetrag wird dann in einem *zweiten Schritt* formelbasiert so auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergerechnet, dass im Ergebnis jeder Mitarbeiter pro Monat (oder Stunde) zu seiner aktuellen Tarifvergütung (erhöht um den Inflationsausgleich aus Komponente 1) den gleichen prozentualen Aufschlag erhält. Die Herunterrechnung auf Monate (oder Stunden) dient der Erzielung eines gleichmäßigen Einkommensstroms bei den Beschäftigten. Bei einem bekannten Verteilungsvolumen, bekannten Tarifgehältern und Arbeitszeitvolumina (Vollzeit/Teilzeit) erledigt diese Rechenoperation eine Software.

Wenn Mitarbeiter substanziell am Erfolg eines Unternehmens partizipieren, dann müssen sie konsequenterweise auch am Misserfolg beteiligt sein. Das kann in Verlustjahren zum Schutz der Einkommenskontinuität selbstverständlich nicht in Form einer Vergütungskürzung erfolgen. Die Lösung liegt in einem Verlustvortrag, den das Unternehmen anlegt. Dieser muss in Gewinnjahren zunächst abgebaut werden, ehe es wieder zu Erfolgsbeteiligungen kommen kann. Das übliche Gegenargument, Mitarbeiter dürften nicht für Managementfehler bestraft werden, ist leicht zu kontern: Sie profitieren ja auch von strategischen Geistesblitzen des Managements.

Mögliche Feinjustierungen

1. Ergeben sich pro Mitarbeiter relativ kleine Gewinnbeteiligungsbeträge, dann sollte eine Ausschüttung als Einmalbetrag vorgenommen werden. Denn zu kleine Beträge wirken psychologisch in der Aufteilung auf mehrere Zeitscheiben eher knausrig und haben das Potenzial Witzeleien zu provozieren. Ein Einmalbetrag generiert dann eher positive Aufmerksamkeit.

2. Um den monatlichen Einkommensstrom für die Mitarbeiter über Jahre hinweg etwas zu verstetigen, wäre auch möglich, nicht den gesamten Gewinnbeteiligungsbetrag eines Jahres als Tariflohnsteigerung auszuschütten, sondern Teile davon – z. B. in einem insolvenzgesicherten Fonds oder unter einer treuhänderischen Verwaltung – einzubehalten und als Ausgleichspuffer für gewinnschwächere Jahre zu nutzen.

3. Die von den Gewerkschaften favorisierte Strategie, untere Vergütungsgruppen über gleiche Einmalzahlungen oder Sockelbeträge relativ immer etwas stärker anzuheben, ist in den Ansatz einfach integrierbar. Der dafür erforderliche Gesamtbetrag müsste lediglich im

⁴ Diese zentrale Steuerungsgröße für das Konzept wird später noch ausführlicher diskutiert.

Wege eines Vorwegabzugs vom zu verteilenden Gesamtgewinn abgezogen werden. Diese Strategie kann man allerdings auch kritisch sehen, wenn sie speziell einfache Tätigkeiten, die häufig leicht durch Technologie ersetzbar sind, zu teuer macht. Dann wird ein Anreiz für den Ersatz menschlicher Arbeit durch Technologie gesetzt. Zudem ist zu hinterfragen, ob nicht die Anforderungsgerechtigkeit der Vergütung leidet oder höherwertige Qualifikationen entwertet werden, wenn der Vergütungsabstand zwischen Hilfs- und Fachtätigkeit zu gering wird.

4. Zu überlegen wäre, ob die Gewinnkomponente (oder Teile davon) statt einer Ausschüttung als Vergütung systematisch anderen Zwecken zugeführt wird. An erster Stelle ist dabei an die Dotierung einer Alterssicherung der Beschäftigten zu denken – in welcher Form auch immer. Möglich wäre auch die Umwandlung in eine Beteiligung am Unternehmen, eventuell in der vergleichsweise unkomplizierten Form einer „Stillen Beteiligung“. Für die Unternehmen ergibt sich dadurch ein positiver Liquiditätseffekt, für die Beschäftigten die Chance auf eine weitere Steigerung ihres Gewinnanteils. Kritisch ist dabei das Klumpenrisiko zu sehen, das die Beschäftigten eingehen: Arbeitsplatzsicherheit und Ersparnissicherheit hängen vom gleichen Unternehmen ab. Insofern kann sich auch eine Fondslösung – eventuell organisiert über die Gewerkschaften – anbieten, in dem zum Risikoausgleich eine Anlagestreuung über mehrere Unternehmen, Branchen und Länder stattfindet. Das wäre dann auch gleich ein Beitrag zur dringend notwendigen Verbesserung der Aktienkultur in Deutschland.

5. Und jetzt wird es ein wenig visionär. In welche Region, welche Branche und welches Unternehmen Beschäftigte verschlagen werden, ist immer ein wenig zufallsabhängig. Damit ist auch ihre Vergütungshöhe ein Stück weit zufallsgesteuert. Der internationale Großkonzern wird in aller Regel auch einfache Tätigkeiten besser bezahlen können, als der kleine Betrieb in einer ländlichen Region. Und da nun der Solidaritätsgedanke in der Gewerkschaftsideologie eine durchaus bedeutende Rolle spielt, kann man zumindest einmal darüber nachdenken, ob Teile der Gewinnkomponente nicht über eine Fondslösung an Branchen umverteilt werden können, deren Beschäftigte eher zu den Geringverdienern gehören. Der gut verdienende Programmierer in Schwaben, der indirekt ein wenig die finanziell nicht auf Rosen gebettete Verkäuferin in Sachsen-Anhalt unterstützt – eine schöne Utopie!? Wie weit der Solidaritätsgedanke konkret reicht, müssen die Gewerkschaft aber intern diskutieren.

Vorteile

Durch den dargestellten Mechanismus ergeben sich über viele Jahre hinweg Tarifierpassungen ohne Verhandlungen oder gar Arbeitskämpfe. Die Vergütungssteigerungen erfolgen in dieser Komponente extrem betriebsnah und berücksichtigen die konkrete ökonomische Leis-

tungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens. Veränderungen in der Tragfähigkeit von Personalkosten werden ebenfalls relativ zeitnah nachgezeichnet. Bei schwacher Gewinnsituation erfolgt eine Entlastung auf der Personalkostenseite (= automatischer Stabilisator).

Psychologisch hat der Ansatz ebenfalls Vorteile. Auf Arbeitgeberseite kann in guten Gewinnjahren eine höhere Bereitschaft vermutet werden, den erzielten Erfolg mit den Mitarbeitern zu teilen. Auf Mitarbeiterseite steigt das Bewusstsein dafür, dass die Höhe ihrer Vergütung auch ganz direkt mit der Geschäftslage ihres Unternehmens verbunden ist. Eine solch enge mentale Kopplung fehlt bei allgemeinen Tarifsteigerungen, die von Gewerkschaften ausgehandelt wurden. Diese Bewusstseins-schärfung ist potenziell motivationssteigernd und erhöht das Interesse der Beschäftigten für (inner)betriebliche Zusammenhänge und ist daher auch im Interesse der Arbeitgeber. Arbeitnehmer werden mental ein kleines Stück mehr Mitunternehmer.

Offene Fragen und Erschwernisse

Auch wenn die Beträge, um die es in Komponente 2 nach dem Inflationsausgleich in Komponente 1 noch geht, hinreichend überschaubar sind, so ist der Ansatz unter *ideologischer Perspektive* ein sehr tiefer Schnitt! Er verändert die Wirtschaftskultur in Deutschland. Gewerkschaften werden einwenden, dass dadurch das Einkommen der Arbeitnehmer systematischen Schwankungen unterworfen ist und damit Unternehmerrisiken auf die Beschäftigten abgewälzt werden. Das stimmt, aber diese sind wegen des zugesicherten Inflationsausgleichs begrenzt. Und weiter wäre zu entgegnen, dass die Mitarbeiter (in milder Form) nicht nur an den unternehmerischen Risiken beteiligt sind, sondern auch an den unternehmerischen Chancen partizipieren. Gravierender sind mögliche Einwände der Arbeitgeber, dass tarifliche Gewinnbeteiligungen Eingriffe in ihre Eigentumsrechte sind. Tragendes Prinzip unseres Wirtschaftssystems ist, dass der Gewinn einzig und allein dem Kapitalgeber gebührt. Inwieweit er seine Belegschaft daran beteiligen möchte, ist seine freie Entscheidung. Die Leistung der Mitarbeiter gilt mit der Vergütung als abschließend abgegolten.

Ohne Zweifel ist die Einigung der Tarifpartner auf den Prozentsatz, mit dem die Belegschaften am Gewinn partizipieren sollen, wegen ihrer verteilungspolitischen Implikationen eine hochpolitische und brisante Entscheidung. Sie wird sicherlich längerer und auch konfliktärer Verhandlungsrunden bedürfen. Ist der gordische Knoten aber einmal durchschlagen, dann kann man viele Jahre lang davon profitieren. Damit muss aber auch klar sein, dass die Laufzeit eines solchen Vergütungstarifvertrags lang sein muss, sehr lang! Zehn Jahre scheinen ein angemessener Zeitraum zu sein. Eine solch tiefgreifende verteilungspolitische Debatte kann man nicht im Zweijahresrhythmus führen. Nicht weniger, sondern mehr Konfliktintensität wäre die Folge. Vor allem darf es nicht, wie bei klassischen Tarifverträgen, nur eine Rich-

tung geben, nämlich nach oben. Auch Neuverhandlungen nach längerer Zeit müssen vom Geist getragen sein, dass nur wirklich schwerwiegende Gründe zu einer Veränderung der Prozentziffer für die Gewinnbeteiligung führen dürfen.

Eine Konsequenz der Gewinnbeteiligung ist auch, dass Tariferhöhungen in unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlich hoch ausfallen. Das führt dann zu dem Gegenargument, dass gewinnstarke Unternehmen durch ihre hohen Vergütungen immer stärkere Wettbewerbsvorteile auf den Arbeitsmärkten erlangen und so qualifizierte Fachkräfte von gewinnschwächeren Unternehmen regelrecht absaugen könnten. Dem ist zu entgegen: Realiter passiert das auch heute schon, nämlich dann, wenn einzelne Unternehmen übertariflich bezahlen oder ihre Belegschaft auf freiwilliger Basis am erzielten Gewinn beteiligen. Zu einer freien Wettbewerbswirtschaft gehört auch die Konkurrenz am Arbeitsmarkt. Die Befähigung zur Zahlung höherer Vergütungen ist dabei ein Wettbewerbsvorteil. Dieser kann und soll nicht eliminiert werden. Ökonomisch schwächere Unternehmen müssen dann eben andere der vielen Stellschrauben betätigen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Alles andere als trivial ist natürlich die Frage nach dem „richtigen“ Gewinn, der als Bezugsgröße für eine tarifliche Gewinnbeteiligung herangezogen werden soll. Man kann sie theoretisch komplex erörtern oder gnadenlos pragmatisch lösen. Beginnen wir mit den komplexeren Überlegungen.

Unternehmen müssen die Möglichkeit behalten, für mögliche Geschäftsverschlechterungen Rücklagen in ausreichender Höhe zu bilden, sie müssen bilanzielle Rückstellungen für spezifische Risiken bilden können (z. B. Prozesskosten, Gewährleistungsansprüche), sie müssen zur Zukunftssicherung in erforderlichem Umfang Forschung und Entwicklung betreiben und Investitionen in neue Technologie tätigen können. Und auch eine Geschäftsstrategie die – analog Amazon – aus strategischen Gründen für eine geraume Zeit eher auf Umsatzausweitung, Marktanteilssteigerung und Erschließung neuer Märkte und weniger auf Gewinnerzielung setzt, muss möglich bleiben. Es muss also Teile des Gewinns geben, die schon ex ante nicht zu Verteilungszwecken zur Verfügung stehen. Insofern müsste man eigentlich den ausgewiesenen Bilanzgewinn zunächst um einige Positionen korrigieren, ehe daraus der Gewinn entsteht, der zur Beteiligungsbasis für die Mitarbeiter wird. Andererseits darf sich dabei kein Prozedere ergeben, das sich als intransparentes und bürokratisches Monstrum erweist. Es muss für einzelne Unternehmen, auch kleinere, handhabbar bleiben. Zudem müssen Ansatzpunkte für die Gewinnbeteiligung gefunden werden, die weitgehend manipulationssicher sind, bei denen also die Beteiligungsbasis nicht durch eine große Zahl von bilanziellen Aktivierungs- und Passivierungswahlrechten verwässert ist. Eine unumstrittene Optimallösung wird es dabei kaum geben; gewisse Unschärfen müssen akzeptiert werden. Andererseits betritt man mit dieser Gestaltungsaufgabe auch nicht Terra Incognita. Viele

Unternehmen praktizieren bereits auf freiwilliger Basis Gewinnbeteiligungen oder gewähren ihren Führungskräften auf einzelvertraglicher Basis gewinnabhängige Vergütungselemente. Man muss also das Rad nicht völlig neu erfinden, sondern kann sich von den Konstruktionsprinzipien dieser Erfolgsbeteiligungssysteme inspirieren lassen. Trotzdem bleibt die Beantwortung der Frage nach dem „richtigen“ Gewinn überaus komplex, für die Tarifpartner eventuell zu komplex, zumal auch innerhalb einer Branche einzelne Unternehmen höchst unterschiedliche Ansprüche an die Korrektur des Bilanzgewinns haben. So möchte z. B. das kleinere, wachstumsorientierte Technologieunternehmen gern zur Finanzierung einen größeren Anteil des Gewinns unangetastet wissen, als das etablierte Großunternehmen, das in stagnierenden, aber stabilen Märkten tätig ist. Das Scheitern an dieser Frage wäre der Tod des hier vorgestellten Ansatzes.

Deshalb wird dem gnadenlos pragmatischen Ansatz der Vorzug gegeben. Als Bezugsbasis wird der in der Steuerbilanz ausgewiesene Gewinn herangezogen. Dieses Zahlenwerk muss jedes Unternehmen sowieso erstellen. Die inhaltlich-ideologische Rechtfertigung für diese Gewinngröße geht wie folgt: Hinter der Steuerbilanz steht das aktuelle Steuerrecht. Hinter dem aktuellen Steuerrecht steht die aktuelle Regierung. Hinter der aktuellen Regierung steht in einer Demokratie der Mehrheitswille des Volkes in einem Land. Unternehmen sind integraler Bestandteil dieses Landes und haben den gesetzten Rechtsrahmen zu akzeptieren. Und dazu gehört eben auch das aktuelle Steuerrecht. Mit dem Gewinn laut Steuerbilanz hätte man eine Bezugsgröße, die ohne Zusatzaufwand zur Verfügung steht.

Abschließend wartet noch ein zweites dickes Brett. Es stellt sich die Frage, wie mit Beschäftigten zu verfahren ist, die in nicht gewinnorientierten Organisationen, im Öffentlichen Dienst oder im Beamtenverhältnis arbeiten. Eine jährliche Entgeltsteigerung um die Inflationsrate wäre ihnen ebenfalls zuzusichern. Was die Gewinnbeteiligungskomponente anbelangt, so würde sich eine Orientierung am Durchschnitt der Vergütungssteigerungen in allen Branchen anbieten. Die Branchen wären nach der Zahl der Beschäftigten zu gewichten. So erhält man ein Spiegelbild von der aktuellen Wirtschaftskraft im Land. Insbesondere im öffentlichen Sektor, in dem die Beschäftigten aus Steuermitteln vergütet werden, macht es Sinn, deren Vergütung möglichst eng an das aktuelle Wohlstandsniveau der Beschäftigten in der freien Wirtschaft zu binden. Dieses dürfte auch eine hinreichende Korrelation mit den Steuereinnahmen des Staates aufweisen, die für die ökonomische Tragfähigkeit der Tarifergebnisse entscheidend sind. Zu diskutieren wäre dabei noch die regionale Bezugsgröße. Sollen die Vergleichsdaten aus der freien Wirtschaft auf Bundes- oder Länderebene erhoben werden? Unter Gerechtigkeitsaspekten müsste man eigentlich dem Subsidiaritätsprinzip den Vorzug geben. Und schließlich: Aufgrund der hohen Sicherheit der Arbeitsverhältnisse, aber auch mit Blick auf die Tragfähigkeit der öffentlichen Haushalte, wäre zu überlegen, die ermittelte

Durchschnittsgröße aus der freien Wirtschaft um einen (kleineren) prozentualen Abschlag nach unten zu korrigieren. Die Errechnung der Vergütungssteigerung aus Komponente 2 für die nicht gewinnorientierten Unternehmen unterliegt einem Zeitversatz. Sie kann erst vorgenommen werden, wenn belastbares statistisches Datenmaterial aus dem Privatsektor vorliegt. Das ist aber unkritisch, da der Tarifanstieg rückwirkend gewährt werden kann.

3. Fazit

Die tatsächliche Inkraftsetzung der vorgeschlagenen Mechanismen einer automatischen Tariflohnsteigerung um die Inflationsrate und die Ausschüttung einer formelbasierten Gewinnbeteiligung mag manche Gewerkschaftsfunktionäre vielleicht erschrecken und um ihr Arbeitsgebiet fürchten lassen. Aber auch in der Wirtschaft ändern sich des Öfteren die Charakteristika von Arbeitsaufgaben und der Ablauf von Geschäftsprozessen.

Rund um das Arbeitsverhältnis verbleiben genügend Themen, um die es sich aus Gewerkschaftssicht zu kämpfen lohnt (notfalls auch mit Streik), über die die Gewerkschaften sich profilieren können, öffentlich sichtbar bleiben und sich so auch ein Marketinginstrument für die Rekrutierung neuer Mitglieder erhalten können. Um nur einige Themen zu nennen: Betriebliche Mitbestimmungsrechte, Betriebsrenten, Arbeitszeitverkürzung, Gesundheitsmanagement im Unternehmen, Qualifizierung der Beschäftigten, Regulierung von Zeitarbeit. Für all diese, zum Teil sehr komplexen und eher qualitativ ausgerichteten Themen bliebe mehr Kapazität, Energie und öffentliche Aufmerksamkeit.

Eine verstärkte Automatisierung der Tariflohnsteigerungen würde den Unternehmen und dem ganzen Land eine größere Zahl von Arbeitskämpfen ersparen. Sie wäre damit ein wichtiger Beitrag zum Betriebsfrieden und zum generellen sozialen Frieden in der Gesellschaft. Eine festgeschriebene, flächendeckende Beteiligung der abhängig Beschäftigten am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg wäre durchaus ein starkes symbolisches Signal für die Betriebspartnerschaft.

Auch die Arbeitgeberseite muss einen größeren Sprung über ihren Schatten machen. Eine tariflich verankerte Gewinnbeteiligung, nicht als Beiwerk, sondern als Kernelement, stößt sicher manchem ideologisch sauer auf. Andererseits ist die Kritik am Flächentarif im Arbeitgeberlager mittlerweile so stark, dass es auch Zeit ist, neue Wege zu probieren.

Über die Gewinnbeteiligungskomponente würden die Tarifergebnisse auf alle Fälle betriebsnäher und würden der tatsächlichen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens stärker Rechnung tragen. Eine konsequentere Akzentuierung der Logik „Gewinne erst zu erzeugen und dann zu verteilen“, würde den Unternehmen die betriebswirtschaftlich

brisanter Situation ersparen, speziell in Zeiten von Wachstumsschwächen mit deutlich erhöhten Personalkosten konfrontiert zu sein. Und genau dies ist ja in der Vergangenheit – wie deutlich aufgezeigt werden konnte – allzu häufig passiert. Man sollte sich nicht darauf verlassen, dass diese betriebswirtschaftlich problematische Konstellation auch in Zukunft immer ohne nennenswerten Arbeitsplatzabbau auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene abgeht. Der aufgezeigte, zum Teil sehr gravierende, Anstieg der Kurzarbeit in den fraglichen Jahren belegt ja deutlich, dass die Arbeitsplatzsicherheit ein sehr fragiles Gebilde ist. Insofern gilt die Maxime „Vorbeugen ist besser als Heilen“.

Ganz sicher wurden in diesem Beitrag nicht alle Aspekte thematisiert, die bei der vorgeschlagenen Neuausrichtung der Tarifpolitik relevant sind und näher erörtert werden müssen. Trotzdem ist zu hoffen, dass das Papier als taugliche Anregung für weitere, intensive Diskussionen zwischen den Tarifpartnern dienen kann.

Und nochmal deutlich: Die vorgetragenen Argumente sollen in keiner Weise ein Plädoyer gegen das in Artikel 9 Absatz 3 grundgesetzlich geschützte Streikrecht sein. Es ist wichtiger und immanenter Teil unserer Wirtschaftsordnung. Es lohnt aber eine kritische Hinterfragung, ob es nicht andere, konflikt-/geräuschärmere Wege zu angemessenen Tarifabschlüssen gibt.

Dr. Klaus Watzka ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Personalwirtschaft an der Ernst Abbe Hochschule in Jena.

Quellen:**Bauer, A./Weber, E. (2019):**

Einschätzung des IAB zur wirtschaftlichen Lage – Juli 2019, In: IAB-Forum 31. Juli 2019, <https://www.iab-forum.de/einschaetzung-des-iab-zur-wirtschaftlichen-lage-juli-2019/>;
Abruf: 31. 07. 2019

Berthel, J./Becker, F.G. (2013):

Personalmanagement, 10. Aufl., Stuttgart 2013

Deutsche Bundesbank (Hrsg.) (2019):

Tarifverdienste, Gesamtwirtschaft, einschl. Nebenvereinbarungen ohne Einmalzahlungen, Monatsbasis Deutschland, Frankfurt 2019
https://www.bundesbank.de/dynamic/action/de/statistiken/zeitreihen-datenbanken/zeitreihen-datenbank/759778/759778?listId=www_v36_2011_tarifoemon.de; Abruf: 29.07.2019

DIHK (Hrsg.) (2019):

Zahlen und Fakten - Konjunkturprognosen (BIP-Wachstum real, in %), Berlin 2019
<https://www.dihk.de/themenfelder/wirtschaftspolitik/konjunktur-und-wachstum/zahlen-und-fakten>; Abruf: 30.07.2019

Dribbusch, H. (2019):

WSI-Arbeitskampfbilanz 2018, WSI Policy Brief Nr. 31, März 2019
<https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-007146&chunk=1>; Abruf: 31.07.2019

Hemmerich, W. (2019):

Korrelation online berechnen: StatistikGuru. Retrieved from
<https://statistikguru.de/rechner/korrelation-online-berechnen.html>; Abruf: 31.07.2019

ifo Institut (Hrsg.) (2019a):

ifo Geschäftsklima Deutschland – Ergebnisse der ifo Konjunkturumfrage im Juli 2019, München 25.07.2019
<https://www.ifo.de/sites/default/files/2019-07/ku-2019-07-pm-gesch%C3%A4ftsklima-DT.pdf>;
Abruf: 30.07.2019

ifo Institut (Hrsg.) (2019b):

ifo Geschäftsklima Deutschland – Ergebnisse der ifo Konjunkturumfrage im August 2019, München 26.08.2019
<https://www.ifo.de/sites/default/files/2019-08/ku-2019-08-pm-gesch%C3%A4ftsklima-DT.pdf>
Abruf: 02.09.2019

ifo Institut (Hrsg.) (2019c):

Industrie erwartet Anstieg der Kurzarbeit – Pressemitteilung, München 04.07.2019
<https://www.ifo.de/node/43462>; Abruf: 31.07.2019

IW (Institut der Deutschen Wirtschaft) (Hrsg.) (2019):

Deutschland in Zahlen – Ausgabe 2019, Köln 2019

Lesch, H./Kestermann, Ch. (2019):

Tarifpolitischer Bericht 1. Halbjahr 2019 (IW-Report 30/19 vom 26.07.2019), Köln 2019
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2019/IW-Report_2019_Tarifpolitischer_Bericht_1.HJ-2019.pdf; Abruf: 30.07.2019

Mack, O./Khare, A. (2016):

Perspectives on a VUCA-World. In: Mack, O. et al. (Hrsg.): Managing in a VUCA-World, Cham et al. 2016, S. 3-20

Müßgens, Ch./Scharrenbroch, Ch. (2019):

Die Manager sind pessimistischer als die Anleger. In: FAZ vom 24.07.2019, S. 24

o.V. (2019):

Arbeitgeber an IG Metall: So geht es nicht weiter. In: FAZ vom 24.07.2019, S. 16

Statista GmbH (Hrsg.) (2019a):

Sparquote der privaten Haushalte in Deutschland von 1991 bis 2018, Hamburg 2019
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2699/umfrage/entwicklung-der-sparquote-privater-haushalte-seit-1991/>; Abruf: 31.07.2019

Statista GmbH (Hrsg.) (2019b):

Anzahl der Kurzarbeit anbietenden Betriebe in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 1991 bis 2019, Hamburg 2019
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154744/umfrage/anzahl-der-kurzarbeit-anbietenden-betriebe-in-deutschland-seit-1991/>; Abruf: 01.09.2019

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2019a):

Verbraucherpreisindex (inkl. Veränderungsdaten): Deutschland, Jahre, Wiesbaden 2019
[https://www.genesis.destatis.de/genesis/online/logon?language=de&sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=61111-0001&startjahr=1991](https://www.genesis.destatis.de/genesis/online/logon?language=de&sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=61111-0001&startjahr=1991;); Abruf: 29.07.2019

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2019b):

Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung – Bruttoinlandsprodukt ab 1970, Vierteljahres- und Jahresergebnisse, Wiesbaden 15.05.2019
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/vermoegensrechnung-bruttoinland-vierteljahresdaten-xls.html>;
 Abruf: 29.07.2019

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2019c):

Verdienste und Arbeitskosten – 1. Vierteljahr 2019, Wiesbaden 29.05.2019
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Publikationen/publikationen-innen-index-tarifverdienste.html?nn=206104>
 Abruf: 30.07.2019

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2019d):

Arbeitsproduktivität, Durchschnittslöhne und Lohnstückkosten nach Wirtschaftsbereichen – Stundenkonzept, Wiesbaden 23.05.2019
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/inlandsprodukt-stundenkonzept.html#fussnote-1-133100>;
 Abruf: 31.07.2019

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2019e):

Bruttoinlandsprodukt im 2. Quartal 2019 um 0,1 % gegenüber dem Vorquartal gesunken, Pressemitteilung Nr. 304 vom 14. August 2019, Wiesbaden 14.08.2019
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen/Tabellen/bruttoinlandsprodukt-viertel-jahr-bip.html?nn=214136>
 Abruf: 17.08.2019

Tagesschau.de (Hrsg.) (2019):

Konjunkturprognosen für Deutschland – Schätzungen im Überblick, Stand 25.06.2019, Frankfurt 2019
<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunkturprognose14.html>; Abruf: 30.07.2019

WSI (Hrsg.) (2019a):

Ausgewählte Tarifforderungen und -abschlüsse in der Tarifrunde 2019, Stand 30.07.2019, Düsseldorf 2019

https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_forderungen_abschluesse_2019.pdf; Abruf: 30.07.2019

WSI (Hrsg.) (2019b):

Arbeitskämpfe 2018: Rund eine Million Ausfalltage, knapp 1,2 Millionen Streikende (Pressemitteilung vom 28.03.2019), Düsseldorf 2019

https://www.boeckler.de/pdf/pm_wsi_2019_03_28.pdf; Abruf: 30.07.2019

WSI (Hrsg.) (2019c):

Tariflöhne steigen 2019 durchschnittlich um 3,2 Prozent (Pressemitteilung vom 01.08.2019), Düsseldorf 2019

https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2019_08_01.pdf; Abruf: 02.08.2019

Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung

Jahrgang 2019

Watzka, K., 2019, Plädoyer für eine neue Tarifpolitik -Kritische Situationsanalyse und Diskussion einer alternativen Gestaltungsvariante-, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2019, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M., Munder, A., Steger, J. 2019, US-Präsidentschaftswahlen 2016: Der Einfluss soziodemografischer, ökonomischer und kultureller Faktoren auf Trumps Wahlerfolg, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2019, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2018

Watzka, K., 2018, Fachkräftemangel in der Pflege -Kritische Situationsbewertung und Skizzierung einer Handlungsalternative-, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2018, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Watzka, K., 2018, Kritische Anmerkungen zum Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2018, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2017

Stoetzer, M., Gerlich, St., Koesters, J., 2017, Trump's first Triumph: The US Republican Primaries 2016 – An Analysis of Socio-Demographic, Time-related and Regional Influences (Working Paper – 1. Draft), Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2017, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M., Watzka, K., 2017, Die Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland: ein Instrument zur Qualitätssicherung? (Jenaer Erklärung zur Akkreditierung), Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2017, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2016

Dettmer, B. Sauer, Th., 2016, Implementation of European cohesion policy at the sub-national level – Evidence from Beneficiary data in Eastern Germany, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2016, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2015

Millner, R., Stoetzer, M.-W., Fritze, Ch., Günther, St., 2015, Fair oder Foul? Punktevergabe und Platzierung beim Eurovision Song Contest, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M.-W., Blass, T., Grimm, A., Gwosdz, R., Schwarz, J., 2015, Was ist fair? Echte und strategische Fairness in einem sequentiellen Ultimatum- und Diktatorspiel, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Jahrgang 2014

Osborn, E., Stoetzer, M.-W., 2014, Does Gender really Matter? An Analysis of Jena University Scientists Collaboration with Industry and Non-Profit-Partners, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 2/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena.

Stoetzer, M.-W., Beyer, C., Mattheis, J., Schultheiß, S., 2014, Der Einfluss der Studiengebühren auf die Zahl der Studienanfänger an deutschen Hochschulen, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena.

Jahrgang 2013

Giese, St., Otte, F., Stoetzer, M.-W., Berger, Ch., 2013, Einflussfaktoren des Studienerfolges im betriebswirtschaftlichen Studium: Eine empirische Untersuchung, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena.

Jahrgang 2011

Herold, J., Ahrens, B., 2011, Reversibilität und Irreversibilität – Mathematische Untersuchungen zum Zeitverhalten des Produktlebenszyklus, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 5/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Stoetzer, M., Pfeil, S., Kaps, K., Sauer, T., 2011, Regional dispersion of cooperation activities as success factor of innovation oriented SME, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 4/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.

Kaps, K., Pfeil, S., Sauer, T., Stoetzer, M., 2011, Innovationsbedingte Beschäftigungs- und Umsatzeffekte bei Unternehmen im Raum Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 3/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.