

Franz, Wolfgang et al.

Research Report — Digitized Version

Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

ZEW-Dokumentation, No. 00-09

Provided in Cooperation with:

ZEW - Leibniz Centre for European Economic Research

Suggested Citation: Franz, Wolfgang et al. (2000) : Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, ZEW-Dokumentation, No. 00-09, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:180-madoc-110122>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/39106>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

404 325416

Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Wolfgang Franz, Martin Gutzeit, Jan Lessner,
Walter A. Oechsler, Friedhelm Pfeiffer,
Lars Reichmann, Volker Rieble, Jochen Roll

Dokumentation Nr. 00-09

C 221171



ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

Centre for European
Economic Research



Universität Mannheim

Schloß · D-68131 Mannheim

Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft
Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht

ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Wolfgang Franz, Martin Gutzeit, Jan Lessner, Walter A. Oechsler,
Friedhelm Pfeiffer, Lars Reichmann, Volker Rieble, Jochen Roll

Mannheim, September 2000

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)

Inhalt

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE | 1 |
| 2 | EINFÜHRUNG | 5 |
| 2.1 | Ziel und Inhalt der Untersuchung | 5 |
| 2.2 | Konzeption der Umfrage und statistische Angaben | 5 |
| 3 | RECHTLICHER REGELUNGSRAHMEN | 10 |
| 3.1 | Flexibilisierung der Arbeitsentgelte aus juristischer Sicht | 10 |
| 3.2 | Ermittlung des rechtlichen Materials | 12 |
| 3.2.1 | Rechtliche Regelungsebenen | 12 |
| 3.2.2 | Einzelne Vergütungsregelungen | 14 |
| 3.3 | Erste Tendenzen | 15 |
| 4 | STRUKTUR DER ARBEITSENTGELTE | 17 |
| × 4.1 | Flexibilisierung der Arbeitsentgelte aus betriebswirtschaftlicher Sicht | 17 |
| 4.2 | Entgeltstrukturen bei tariflichen Arbeitnehmern | 18 |
| 4.3 | Entgeltstrukturen bei außertariflichen Arbeitnehmern | 21 |
| 4.4 | Flexibilisierungsmaßnahmen, -ziele, -pläne und -hindernisse | 23 |
| 5 | ENTGELT- UND BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK IN DEN UNTERNEHMEN | 27 |
| 5.1 | Flexibilisierung der Arbeitsentgelte aus volkswirtschaftlicher Sicht | 27 |
| 5.2 | Ursachen rigider Entgelte aus der Sicht von Unternehmen | 30 |
| 6 | FORSCHUNGS-AUSBLICK | 38 |

1 Das Wichtigste in Kürze

Anhaltend hohe Arbeitslosenzahlen in Deutschland werden immer wieder auch auf eine zu rigide Entgeltstruktur zurückgeführt. Diese Inflexibilität habe ihre Ursache in einem (zu) stark regulierten Arbeitsmarkt. Das deutsche Arbeitsrecht lasse Flexibilisierungen im Entgeltbereich nicht (oder zumindest nicht hinreichend) zu. Obwohl diese Thesen von Wirtschaftspolitikern und Ökonomen vertreten werden, fehlt es bislang an einer umfassenden theoretischen Aufarbeitung und empirischen Verifikation. Die in dieser Studie vorgestellten Befragungsergebnisse liefern erstmals repräsentative Daten für rund 38v.H. aller privaten Unternehmen über deren Entgeltsysteme und Beschäftigungspolitik. Damit schließt diese Studie eine Forschungslücke zwischen Einzelfallstudien zur Entgeltfindung in den Unternehmen und sektoralen und gesamtwirtschaftlichen Analysen zum Zusammenhang zwischen Entgeltstrukturen und Beschäftigung.

Unsere Studie basiert auf der gemeinsam vom Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, vom Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht (beide Universität Mannheim) und vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Frühjahr 2000 durchgeführten schriftlichen Unternehmensbefragung „Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte“.¹ Abschnitt 3 der Studie wurde vornehmlich von den Rechtswissenschaftlern, Abschnitt 4 von den Betriebswirten, Abschnitt 2.2 und 5 von den Volkswirten bearbeitet.

An der Umfrage haben sich 801 Unternehmen aus dem Industrie- und Dienstleistungsbereich sowie aus dem in den letzten Jahren stark wachsenden Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen beteiligt. Der Antwortrücklauf beträgt 15,5v.H. und liegt damit am oberen Rand vergleichbarer schriftlicher Umfragen. Der erfreulich gute Rücklauf belegt die Aktualität des Themas.

¹ Die Befragung wurde vom Förderkreis Wissenschaft und Praxis am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung e. V. finanziell unterstützt. Sie ist Teil des DFG-Projektes „Flexibilisierung des Arbeitsentgeltes aus ökonomischer und juristischer Sicht“, das von Prof. Dr. Wolfgang Franz (Präsident des ZEW und Lehrstuhl für Volkswirtschaft, Universität Mannheim), Prof. Dr. Walter A. Oechsler (Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim) und Prof. Dr. Volker Rieble (Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Universität Mannheim) geleitet wird.

Die Studie verdeutlicht das Zusammenwirken rechtlicher und ökonomischer Faktoren bei der Entgeltfindung. Hält man das Entgeltniveau in Deutschland für zu hoch, so legen die Ergebnisse die Vermutung nahe, dass vollbeschäftigungskonformere Entgeltrelationen – etwa durch eine Verlagerung der Entgeltfindung auf die betriebliche Ebene – erst in einem langwierigen Prozess erreicht werden können. Denn Entgeltstarrheiten lassen sich nur zum Teil auf rechtliche Restriktionen zurückführen. Die Inflexibilität im Entgeltbereich hat auch ökonomische Gründe, die in der Rationalität von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen liegen. Allerdings deuten die gefundenen Umfrageergebnisse auf verstärkte Anstrengungen zur Flexibilisierung der Entgelte in den Unternehmen hin.

Als größte Flexibilisierungshemmnisse werden geltende Tarifverträge, Kündigungsschutzbestimmungen sowie eine mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitern angeführt. Dabei messen Banken, Versicherungen und Handelsunternehmen den für sie geltenden Tarifverträgen eine erhebliche Bedeutung bei, während für unternehmensnahe Dienstleister sowie Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie eine mangelnde Mitarbeiterakzeptanz im Vordergrund steht. Der Handel hingegen verweist auf den Kündigungsschutz. Widerstände des Betriebsrats wurden kaum als Hemmnis angesehen.

Die Untersuchung hat empirisch relevante Aussagen zu den Ursachen von Entgelt rigiditäten aufgezeigt. Unternehmen stimmen den in der Arbeitsmarktökonomik entwickelten Theorien in hohem Maße zu, wobei dem Aspekt der qualifikatorischen Differenzierung von Arbeitsmärkten, die empirisch von hoher Relevanz zu sein scheint, in der Theorie vielleicht sogar noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

Für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer stellten Tarifverträge und implizite Kontrakte wesentliche Flexibilisierungshemmnisse dar; für hochqualifizierte Arbeitnehmer stünden Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten sowie betriebsspezifisches Humankapital im Vordergrund. Unternehmen sehen von Entgeltsenkungen auch deshalb ab, weil dadurch die Gefahr zunehme, dass die jeweils besten Arbeitnehmer einer jeden Qualifikationsgruppe abwanderten und so negative Signale für die Anwerbung neuer Mitarbeiter gesetzt würden.

Überdies kann derzeit das deutsche Arbeitsrecht hinsichtlich der Entgeltflexibilisierung noch nicht mit einem geschlossenen Regelungskonzept aufwarten. Freilich sind traditionelle Flexibilisierungsinstrumente – wie etwa der Akkord- und Prämienlohn, Widerrufs- und Freiwilligkeitsvorbehalte etc. – schon eingehend untersucht worden. Mit Blick auf die volkswirtschaft-

lich erwünschten positiven Beschäftigungseffekte flexibler Entlohnungssysteme wird man aber mehr (juristische) Phantasie einfordern müssen. Schon die unter diesem Aspekt interessanten unternehmererfolgsabhängigen Vergütungssysteme sind in der rechtlichen Diskussion bislang stiefmütterlich behandelt worden. Investive Vergütungsformen werfen neben den unbewältigten arbeitsrechtlichen Problemen zudem schwierige gesellschaftsrechtliche Fragen auf.

Aus rechtlicher Sicht ist aber nicht nur die Gestaltung eines neuen (flexiblen) Vergütungssystems, sondern auch die (richtige) Wahl der Regelungsebene (also Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder individualrechtliche Vereinbarung) bedeutsam. Denn so kann nicht nur das Entgelt im Rahmen eines bestehenden Systems flexibel gehalten werden; sondern auch das System als solches. Das ist notwendig, weil ein heute „maßgeschneidertes“ Entgeltsystem eventuell schon morgen an veränderte Bedingungen anzupassen ist. Der Flächentarifvertrag wird zwar von vielen als zu starr empfunden; eine „nachträgliche“ Flexibilisierung eines Individualarbeitsvertrages kann sich aber rechtstechnisch weitaus problematischer gestalten, wenn man die rigide Rechtsprechung des BAG zur Änderungskündigung bedenkt.

Eine Bestandsaufnahme bestehender Vergütungssysteme zeigt, dass in den fünf untersuchten Branchen (Chemie, Metall-/Elektroindustrie/Maschinenbau, Handel, Banken und Versicherungen, unternehmensnahe Dienstleister) nur rund 39v.H. der Unternehmen Tarifverträge überhaupt anwenden. Das könnte den Weg für eine experimentelle Entgeltpolitik auf Unternehmensebene frei machen, doch wird der Tarifvertrag um so öfter angewandt, je größer die Belegschaft der einzelnen Unternehmen ist. Insgesamt arbeiten daher ca. 77v.H. aller Beschäftigten in Unternehmen, die Tarifverträge anwenden.

60v.H. der Unternehmen, die Tarifverträge anwenden, sind aufgrund einer Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband tarifgebunden. Nur etwa 5v.H. unterliegen einem Haustarifvertrag und gar nur 3,5v.H. haben in ihren Arbeitsverträgen Bezugnahmeklauseln – allerdings wenden rund 23v.H. aller Unternehmen den Tarifvertrag „freiwillig“ an. Bemerkenswert ist, dass die deutlich meisten Haustarifverträge mit Unternehmen von einer Größenklasse zwischen 20 und 49 Beschäftigten abgeschlossen wurden – einer Größenordnung, in der Unternehmen gemeinhin als nicht bestreikbar gelten.

Im übrigen dominiert der Einzelarbeitsvertrag, mit dessen Hilfe rund 76v.H. aller Unternehmen die Entgeltfindung gestalten. Demgegenüber nehmen Betriebsvereinbarungen im Entgeltbereich mit rund 13v.H. eine nur untergeordnete Stellung ein. Eine unterschiedliche Be-

handlung von vergleichbaren tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Arbeitnehmern hinsichtlich des Entgelts oder der Arbeitszeit erfolgt eher selten. Im Entgeltbereich behandeln 20v.H. der Unternehmen ihre Arbeitnehmer unterschiedlich, in Arbeitszeitfragen 14v.H.. HärteklauseIn für Krisenzeiten, Entgeltabsenkung bei Neueinstellungen und bei Langzeitarbeitslosen finden sich in der tariflichen Wirklichkeit kaum. Nur zwischen 11 und 15v.H. aller Tarifverträge enthielten entsprechende Anpassungsmöglichkeiten. Von den „HärteklauseIn“ machten wiederum nur 20v.H. der Unternehmen Gebrauch.

Betriebswirtschaftlich stellt sich die Frage, in welchem Maße welche Komponenten betrieblicher Entgeltsysteme flexibel gestaltet werden können, um positive Beschäftigungseffekte zu erreichen. Eine Beschäftigungssicherung kann dabei zunächst grundsätzlich auf zwei Wegen unterstützt werden. Zum einen kann eine Flexibilisierung von Personalkosten dem Unternehmen in Krisenzeiten die Möglichkeit geben, auch ohne Personalabbau Einsparungen im Personalbereich umzusetzen. Zum anderen kann durch eine verstärkte Anreizwirkung mit Hilfe flexibler Entgeltsysteme die Motivation der Arbeitnehmer und damit auch die Produktivität gesteigert werden, was zumeist eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch eine Sicherung und (regelmäßig auch) Förderung der Beschäftigung zur Folge hat.

Im Vergleich zu den tariflichen zeigen sich bei außertariflichen Arbeitnehmern schon derzeit deutliche Flexibilisierungstendenzen – einmal mit Blick auf die von der individuellen Leistung abhängigen Zielvereinbarungsprämien als auch bei ergebnisbezogenen Entgeltkomponenten. Auch tarifgebundene Unternehmen planen gleichfalls den Ausbau dieser beiden Vergütungsbestandteile. Zielvereinbarungsprämien und die ergebnisbezogenen Komponenten können die Anpassung von Personalkosten unterstützen und Anreize zur Leistungssteigerung setzen.

2 Einführung

2.1 Ziel und Inhalt der Untersuchung

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat zusammen mit dem Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft sowie dem Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht (beide Universität Mannheim) im Frühjahr 2000 eine Unternehmensbefragung zum Thema „Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte“ durchgeführt. Der vorliegende Bericht fasst einige wesentliche Ergebnisse der Unternehmensbefragung zusammen.

Ziel der schriftlichen Befragung war erstens eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Entgeltsysteme und –politiken in den Unternehmen und zweitens eine Überprüfung volkswirtschaftlicher Hypothesen zur betrieblichen Entgeltfindung und Beschäftigungspolitik. Mit diesem Datenmaterial soll der Einfluss rechtlicher und ökonomischer Faktoren auf unternehmerisches Handeln differenziert untersucht werden. Damit werden erstmals repräsentative Auswertungen für rund 38v.H. aller privaten Unternehmen über deren Entgeltsysteme und Beschäftigungspolitik möglich. Diese können der:

- ◆ Standortbestimmung für Unternehmen
- ◆ Orientierung der Tarifpartner
- ◆ Beratung politischer Entscheidungsträger

dienen. Im weiteren Verlauf des Projektes sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die für einen Beschäftigungsausbau sorgen können.

2.2 Konzeption der Umfrage und statistische Angaben

Zwischen Februar und Mai 2000 wurden 5.158 Unternehmen aus den Wirtschaftsbereichen Chemie, Metall-/Elektroindustrie/Maschinenbau, Handel, Banken/Versicherungen und unternehmensnahe Dienstleistungen mit jeweils mehr als 10 Beschäftigten angeschrieben. Die Umfrage deckt somit den klassischen Industrie- und Dienstleistungsbereich wie auch den in den letzten Jahren stark wachsenden Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen ab. Zu diesem letzteren Bereich zählen neben Forschungs- und Beratungsunternehmen auch Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Um die in einem Unternehmen für Entgelt- und Personalfragen Verantwortlichen anzusprechen, richtete sich das Anschreiben an

die „Geschäftsleitung Personal“. 801 Unternehmen haben einen verwertbaren Fragebogen zurückgeschickt. Der Antwortrücklauf beträgt 15,5v.H. und liegt damit am oberen Rand vergleichbarer schriftlicher Umfragen. Dieser hohe Rücklauf belegt die hohe Aktualität des Themas. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen auch, dass der Entgeltbereich „in Bewegung“ ist.

Die Unternehmensbefragung ist inhaltlich in drei Bereiche unterteilt, deren Ergebnisse in den folgenden Abschnitten 3, 4 und 5 ausführlich diskutiert werden:

- I. *Rechtlicher Regelungsrahmen*: Der erste Teil behandelt die rechtlichen Regelungen im Bereich der Arbeitsentgelte. Untersucht wird u.a. das Ausmaß der Tarifbindung und die Bedeutung betrieblicher und einzelvertraglicher Regelungen im Bereich der Entgeltfindung.
- II. *Struktur der Arbeitsentgelte*: Der zweite Teil behandelt die Struktur der Arbeitsentgelte, jeweils für tarifliche und außertarifliche Arbeitnehmer. Weiter werden Flexibilisierungshemmnisse, jüngst durchgeführte und geplante Flexibilisierungsmaßnahmen sowie die dahinterstehenden Motive untersucht.
- III. *Entgelt- und Beschäftigungspolitik in den Unternehmen*: Im dritten Teil werden die Unternehmen um ihrer Einschätzung zu ausgewählten arbeitsmarktökonomischen Thesen zur Entgeltfindung gebeten, darunter Kontrakttheorien, Effizienzlohntheorien sowie Insider-Outsider-Theorien. Da sich Arbeitsmärkte hinsichtlich der Qualifikation der Arbeitskräfte unterscheiden können, wurde die Einschätzung jeweils separat für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer (Arbeitnehmer ohne anerkannten Berufsabschluss/Lehre), die Gruppe der qualifizierten Arbeitnehmer (Arbeitnehmer mit Berufsabschluss/Lehre) und die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer (Arbeitnehmer mit Fachschul-, Fachhochschul- oder Hochschulabschluss) erfragt.

Der Fragebogen enthält darüber hinaus den vierten Abschnitt *Unternehmen und Arbeitsmarkt*. Damit können statistische Angaben zum Unternehmen und dessen Umfeld, darunter die Zahl der Beschäftigten, der Hauptsitz des Unternehmens, die Zugehörigkeit zu einer Branche sowie Gewinn-, Umsatz- und Beschäftigungserwartungen ermittelt werden.

Die Unternehmen wurden aus einer am ZEW vorhandenen Unternehmensdatenbank (Stand Dezember 1999) ausgewählt. Diese Datenbank mit etwa 700.000 Unternehmen aus Deutschland und Österreich wird dem ZEW vom Verband der Vereine Creditreform für Forschungszwecke zur Verfügung gestellt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte zufällig, wobei nach der Branchenzugehörigkeit und der Anzahl der Beschäftigten geschichtet wurde.

Bezogen auf die Grundgesamtheit der ZEW-Daten wurden für die Stichprobe relativ mehr Unternehmen aus den Branchen unternehmensnahe Dienstleistungen, Chemie und Banken/Versicherungen sowie aus den größeren Unternehmen ausgewählt. Kleinere Unternehmen sowie Unternehmen im Bereich Handel und Metall-/Elektroindustrie/Maschinenbau waren

dagegen bezogen auf die Grundgesamtheit unterrepräsentiert. Dies wird in den Hochrechnungen berücksichtigt.

Tabelle 1 zeigt die Branchenverteilung in der realisierten Stichprobe und zwar hochgerechnet auf die Gesamtzahl der Unternehmen sowie die Zahl der in diesen Unternehmen Beschäftigten. Die Stichprobe wurde aus einer Grundgesamtheit gezogen, zu der 38v.H. aller privaten Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten und 30v.H. aller Unternehmen in den betrachteten Sektoren gehören. Bezogen auf die Beschäftigten umfasst die Stichprobe 43v.H. aller Beschäftigten des privaten Sektors mit mehr als 10 Beschäftigten und 93v.H. aller Beschäftigten in den untersuchten Sektoren.

In den ausgewählten Wirtschaftszweigen arbeiteten nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Jahrbuch 1999) im Jahre 1998 etwa 12,3 Millionen Arbeitnehmer, das sind 45v.H. aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Bundesrepublik (siehe Tabelle 1). Die nachfolgenden Auswertungen beziehen sich, wenn nicht ausdrücklich anders genannt, auf die für die Grundgesamtheit hochgerechnete Anzahl der Unternehmen.

Die Unternehmen mit verwertbaren Angaben beschäftigten im Jahre 1999 (hochgerechnet) im Mittel 122,6 Personen. Fast die Hälfte der Unternehmen hatten weniger als 20 Beschäftigte und nur 3,1v.H. besaßen 500 und mehr Beschäftigte. Diese letztere Gruppe stellt allerdings mit 67,7v.H. zwei Drittel aller Beschäftigten. 19,8v.H. der Beschäftigten gehörten im Mittel über alle Unternehmen zu der Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer, 67,4v.H. zur Gruppe der qualifizierten Arbeitnehmer und 12,8v.H. zur Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer. 38,7v.H. der Unternehmen sind tarifgebunden, wobei zwischen den Branchen beachtliche Unterschiede festgestellt werden können. Die höchste Tarifbindung (bezogen auf die Zahl der tarifgebundenen Unternehmen) liegt bei einem Wert von 68,8v.H. im Sektor Banken und Versicherungen, die niedrigste bei 18,6v.H. im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen.

In den tarifgebundenen Unternehmen arbeiteten hochgerechnet 77,1v.H. aller Beschäftigten. Aufgrund der mit der Unternehmensgröße zunehmenden Tarifbindung unterliegen somit wesentlich mehr Beschäftigte als Unternehmen einem Haus- oder Flächentarifvertrag. Die Tarifbindung steigt stetig von etwa 30v.H. in den kleinen Unternehmen auf fast 90v.H. in der Gruppe mit mehr als 500 Beschäftigten.

Tabelle 1: Informationen und deskriptive Statistiken – Unternehmensbefragung 2000

| 1999 | Mittelwert | Median | Minimum | Maximum |
|------------------------------------|------------|--------|---------|---------|
| Beschäftigung | 122,6 | 20 | 2 | 47.704 |
| Anteil <i>Hochqualifizierte</i> | 19,8% | 10,5% | 0% | 100% |
| Anteil <i>Qualifizierte</i> | 67,4% | 76,0% | 0% | 100% |
| Anteil <i>gering Qualifizierte</i> | 12,8% | 0,0% | 0% | 100% |

38,65% Unternehmen, die 77,05% der Beschäftigten stellen, sind tarifgebunden;
Hauptsitz der Unternehmen: (alte / neue Bundesländer / Ausland) = (76% / 20,25% / 5,99%)

Verteilung der Unternehmen und Beschäftigten in der Untersuchung nach Sektoren, Anteil der tarifgebundenen Unternehmen, Arbeitnehmer in der Volkswirtschaft

| 1999 | Unternehmen in % | tarifgebunden in % | Beschäftigung in % | Arbeitnehmer ^a in % |
|-------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------------------|
| Chemie | 2,30 | 54,93 | 5,51 | 4,43 |
| Elektro./Metall/Maschinenbau | 23,44 | 37,06 | 34,35 | 34,9 |
| Handel | 43,17 | 47,57 | 30,99 | 30,4 |
| Banken & Versicherungen | 1,59 | 68,78 | 7,16 | 8,5 |
| Unternehmensnahe Dienstleist. | 25,22 | 18,57 | 18,50 | 18,4 |
| Sonstige | 4,28 | 56,08 | 3,48 | 3,34 |
| Summe (in Tsd.) | 92 | --- | 11.831 | 12.261 |
| Anteil Grundgesamtheit | 30% | --- | 93% | 45% |

Verteilung der Unternehmen und Beschäftigten nach Größenklassen und Anteil der tarifgebundenen Unternehmen

| Größenklasse | Unternehmen in % | Tarifgebunden in % | Beschäftigte in % |
|---------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| 10 – 19 Beschäftigte | 48,98 | 29,08 | 4,95 |
| 20 – 49 Beschäftigte | 26,71 | 36,61 | 6,09 |
| 50 – 99 Beschäftigte | 11,26 | 51,07 | 5,82 |
| 100 – 199 Beschäftigte | 5,93 | 56,23 | 6,20 |
| 200 – 499 Beschäftigte | 4,00 | 69,16 | 9,27 |
| Mehr als 500 Beschäftigte | 3,12 | 88,07 | 67,67 |

^a Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Jahre 1998 (Quelle: berechnet aus Statistisches Jahrbuch, 1999).

Die Werte zur Tarifbindung, die aus der Befragung zur Entgeltflexibilisierung im Frühjahr 2000 ermittelt wurden, liegen sogar etwas über den Werten der Tarifbindung für die Volkswirtschaft insgesamt nach den Berechnungen auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1998². Nach diesem waren in Westdeutschland 68v.H. der Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen erwerbstätig, in Ostdeutschland 51v.H..

Der Grund für die leicht überdurchschnittliche Tarifbindung in der Entgelterhebung könnte im Antwortverhalten und/oder der Stichprobenauswahl liegen. Es ist erstens möglich, dass tarifgebundene eher als nicht tarifgebundene Unternehmen geantwortet haben. Zweitens kommt als Ursache der Ausschluss von Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten sowie die Beschränkung auf fünf Wirtschaftssektoren in Betracht. Kleine Unternehmen haben auch nach den Erhebungen des IAB die geringste Tarifbindung. Insofern spielt die Auswahl der Stichprobe jedenfalls eine Rolle. Ob das Antwortverhalten der Unternehmen auch von deren Tarifbindung abhängt, ist bislang noch nicht bekannt.

² BISPINCK, R. (1999): „Collective Wage Bargaining in Germany 1998/1999“, WSI discussion paper No. 76.

3 Rechtlicher Regelungsrahmen

3.1 Flexibilisierung der Arbeitsentgelte aus juristischer Sicht

Während Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung als rechtlich weitgehend bewältigt angesehen werden können, kann das deutsche Arbeitsrecht hinsichtlich der „Flexibilisierung der Arbeitsentgelte“ noch nicht mit einem geschlossenen Regelungskonzept aufwarten. Freilich sind die klassischen Flexibilisierungsinstrumente – wie etwa der Akkord- und Prämienlohn, Widerrufs- und Freiwilligkeitsvorbehalte etc. – schon eingehend untersucht worden.³ Mit Blick auf die volkswirtschaftlich erwünschten positiven Beschäftigungseffekte flexibler Entlohnungssysteme wird man aber mehr (juristische) Phantasie einfordern müssen. Schon die unter diesem Aspekt interessanten unternehmenserfolgsabhängigen Vergütungssysteme sind in der rechtlichen Diskussion bislang nur stiefmütterlich behandelt worden.⁴ Investive Vergütungsformen werfen neben den unbewältigten arbeitsrechtlichen Problemen zudem schwierige gesellschaftsrechtliche Fragen auf.⁵

Aber nicht nur neue Vergütungssysteme sondern auch die (richtige) Wahl der Regelungsebene (also Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung oder individualrechtliche Vereinbarung, siehe Abbildung 1) sind für die Flexibilisierung der Entgelte von entscheidender Bedeutung. Denn so kann nicht nur der Lohn im Rahmen eines bestehenden Systems, sondern auch das System als solches flexibel gehalten werden. Das ist notwendig, weil ein heute „maßgeschneidertes“ Entgeltsystem schon morgen an veränderte Bedingungen anzupassen sein kann. Der Flächentarifvertrag wird zwar von vielen als zu starr empfunden; eine „nachträgliche“ Flexibilisierung eines Individualarbeitsvertrages kann sich aber rechtstechnisch weitaus problematischer ge-

³ Zu Akkord- und Prämienlöhnen vgl. MünchArbR/KREBEL, E., 2. Aufl. 2000, § 67 m. w. N.; zu Freiwilligkeitsvorbehalten vgl. VON HOYNINGEN-HUENE, G., Freiwilligkeitsvorbehalt und Nachwirkungsklausel in Betriebsvereinbarungen über Sozialleistungen, BB 1997, S. 1998; RICHARDT, W., Arbeitsvertragliche Flexibilisierung von Entgeltbedingungen (1998), S. 101 ff.; zum Widerruf vgl. KRÄMER, A., Der Widerruf im Arbeitsrecht (1998); KRAUB, M., Widerruf von Arbeitgeberleistungen (1997).

⁴ Vgl. RIEBLE, V./GUTZEIT, M., Individualarbeitsrechtliche Kontrolle erfolgsabhängiger Vergütungsformen, Arbeitsrecht der Gegenwart, JbArbR, Bd. 37, S. 41 ff.

⁵ Zu diesen LORITZ, K.-G., Die Beteiligung der Nichtselbständigen am Produktivvermögen, ZfA 1998, S. 543 ff.; SCHANZ, K.-M., Mitarbeiterbeteiligungsprogramme NZA 2000, 626 ff.; WAGNER, K. R., Ergebnisorientierte variable Vergütungen, BB 1997, S. 150 ff.; DERS., Rechtliche Fragen des Investivlohns, BB 1998, Beilage 11, S. 1 ff.; DERS., Formen der Mitarbeiterbeteiligung, BB 2000, S. 42 ff.

stalten, wenn man die rigide Rechtsprechung des BAG zur Änderungskündigung bedenkt.⁶ Die individualvertragliche Änderung in einem Unternehmen mit beispielsweise 500 Beschäftigten ist zum Nachteil der Arbeitnehmer praktisch ausgeschlossen. Deshalb ist der richtige Umgang mit den einzelnen arbeitsrechtlichen Gestaltungsmitteln entscheidend. Konservative Tarifpolitik etwa lässt aufgrund der unmittelbaren und zwingenden Wirkung von tariflichen Inhaltsnormen (§ 4 Abs. 1 TVG) auch unter Berücksichtigung des Günstigkeitsprinzips flexible untertarifliche Entgeltsysteme regelmäßig nicht zu.



Abbildung 1: Das arbeitsrechtliche Regelungssystem

Bevor rechtliche (aber auch volks- und betriebswirtschaftliche) Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können, muss zuerst ein „Sachverhalt“ ermittelt werden, der Grundlage weiterer Überlegungen sein kann. Dem dient die durchgeführte Umfrage, die in ihrem ersten Teil das rechtliche Material ermitteln soll, das Grundlage der Entgeltfindung in den Unternehmen ist.

Die Umfrage muss entsprechend der geschilderten Problemstellung ein Zweifaches leisten. Zum einen müssen die in den einzelnen Unternehmen für die Entgeltfindung maßgeblichen Regelungsebenen ermittelt werden, um die Flexibilität der Vergütungssysteme als solche be-

⁶ Vgl. dazu RIEBLE, V., Flexibilisierung von Entgelt und Arbeitszeit im Arbeitsvertrag, NZA Sonderbeilage zu Heft 3/2000, S. 34 (37) m. w. N.; ferner ISENHARDT, U., Individualrechtliche Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen, Festschrift für Peter Hanau (1999), S. 221 (239).

urteilen zu können. Ermittelt werden muss aber auch, nach welchen materiellen Vorgaben die Entgeltfindung in den Unternehmen erfolgt, welches Vergütungssystem also der Entgeltfindung zugrunde liegt. Dieser zweiten Aufgabe kann allerdings in einer breit angelegten Umfrage nur partiell genügt werden. Komplexe rechtliche Vergütungsregelungen erschließen sich nicht über (notwendig vereinfachte) Fragebögen. Dieses unvermeidliche Defizit soll jedoch durch eine geplante qualifizierte Befragung einzelner (ausgewählter) Unternehmen kompensiert werden.

Mit Blick auf die avisierten Handlungsempfehlungen wurden die Unternehmen zudem nach ihren Motiven und weiteren Planungen zur Entgeltflexibilisierung gefragt, um Akzeptanzen abschätzen und Hindernisse erfassen zu können. Diese in erster Linie betriebswirtschaftlichen Fragestellungen werden in Abschnitt 4 (Struktur der Arbeitsentgelte) vorgestellt, haben zum Teil aber auch in den „rechtlichen Teil“ der Umfrage Eingang gefunden.

3.2 Ermittlung des rechtlichen Materials

3.2.1 Rechtliche Regelungsebenen

Rechtliche Regelungen des Entgelts finden sich auf drei verschiedenen Regelungsebenen (vgl. oben Abbildung 1): in Betracht kommen Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und individualvertragliche Vereinbarungen.

Nicht in die Umfrage eingestellt wurde der gesetzliche Regelungsrahmen. Das war entbehrlich, denn dieser ist für die Entgeltfindung allenfalls mittelbar von Bedeutung – etwa hinsichtlich des Verbots der (unmittelbaren oder auch nur mittelbaren) Geschlechtsdiskriminierung. Unmittelbare gesetzliche Regelungen des Entgelts fehlen. Von den gesetzlichen Ermächtigungsnormen zum Erlass von Mindestarbeitsbedingungen (z. B. durch das Gesetz über die Festsetzung von Mindestarbeitsbedingungen vom 11.1.1952 oder § 92a HGB) wurde bislang noch kein Gebrauch gemacht.

Nach richtiger Ansicht stellt die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen zwar insofern eine gewisse Ausnahme dar, weil diese als Akt der Rechtsetzung eigentlich der gesetzlichen Regelungsebene zugeschlagen werden müsste; mit Blick auf die ausschließliche inhaltli-

che Ausgestaltung durch die Tarifvertragsparteien ist aber dieser Bereich in den Zusammenhang mit den tariflichen Regelungen gestellt worden.⁷

Soweit die Unternehmen einen Tarifvertrag anwenden, ist es für Flexibilisierungsspielräume entscheidend, auf welcher Rechtsgrundlage das geschieht. In Betracht kommt eine Geltung wegen Allgemeinverbindlicherklärung, beiderseitiger Tarifbindung, einzelvertraglicher Bezugnahmeklausel und einer „freiwilligen“ Anwendung. Nur in den beiden erstgenannten Fällen gilt der Tarifvertrag unmittelbar und zwingend (vgl. §§ 4 Abs. 1 und 5 Abs. 4 TVG). Er ist, sofern er keine Öffnungsklausel enthält, nur nach „oben“ flexibel. Abweichende Vereinbarungen auf untertariflicher Ebene müssen für den Arbeitnehmer günstiger sein (§ 4 Abs. 3 TVG). In den beiden letztgenannten Fällen wirkt der Tarifvertrag hingegen nicht unmittelbar und zwingend. Von ihm kann deshalb (zumindest einvernehmlich) auch zu Ungunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden.

Im Fall der beiderseitigen Tarifbindung ist wegen des regelmäßig nur geringen Organisationsgrades der Belegschaft eine unterschiedliche Behandlung der nichtorganisierten Arbeitnehmer im Entgeltbereich grundsätzlich denkbar. Mit Blick auf mögliche Handlungsempfehlungen ist es dabei aufschlussreich, ob in der unternehmerischen Praxis eine derartige Ungleichbehandlung schon anzutreffen ist oder ob insoweit (unternehmenspolitische) Hemmnisse bestehen.

Einzelne Unternehmen, die aufgrund ihrer Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband tarifgebunden sind, haben regelmäßig nur geringen Einfluss auf die Inhalte des Tarifvertrages, sofern sie nicht zu den tarifpolitisch bedeutsamen Großunternehmen innerhalb ihres Verbandes zählen. Aufschlussreich ist dabei die Frage, ob diese Unternehmen sich von einem zu starr empfundenen Flächentarifvertrag lösen wollen – zugunsten einer außertariflichen Entgeltregelung oder zugunsten eines (maßgeschneiderten) Firmentarifvertrages. Aussagen hierzu lassen sich über eine Kombination der erfragten Daten finden.

Regelungen des Entgelts sind ebenfalls durch Betriebsvereinbarungen möglich – wenn auch § 77 Abs. 3 BetrVG enge Grenzen zieht. Ob die in den einzelnen Unternehmen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen in Ansehung dieser Grenzen wirksam sind, kann im Rahmen der durchgeführten Umfrage nicht eruiert werden. Mit Blick auf Flexibilisierungsspielräume ist aber der konkrete Regelungsgegenstand der Betriebsvereinbarungen interessant. Denn auch im Verhältnis zu arbeitsvertraglichen Regelungen gilt das Günstigkeitsprinzip – allerdings ist

⁷ Außer Betracht bleiben ferner § 19 HAG und der neue § 1 Abs. 3a AEntG.

nach der Rechtsprechung des Großen Senats des BAG im Verhältnis Betriebsvereinbarung und einzelvertraglicher Abrede abhängig von der jeweiligen Regelungsmaterie grundsätzlich ein kollektiver im Gegensatz zu einem individuellen Günstigkeitsvergleich anzustellen.⁸ Das führt dazu, dass einzelne Arbeitnehmer hinsichtlich einzelner Regelungen durchaus schlechter gestellt werden können, solange nur die getroffene Regelung insgesamt, bei kollektiver Betrachtungsweise günstiger ist.

3.2.2 Einzelne Vergütungsregelungen

Neben der Struktur der Arbeitsentgelte (fixe und variable Entgeltbestandteile), die im 4. Abschnitt näher dargestellt wird, ist aus juristischer Sicht interessant, welche Flexibilität gerade die geltenden Tarifverträge zulassen. Dabei war weniger entscheidend, auf welchem Wege Flexibilität erreicht wird – sei es also durch die tarifliche Regelung selbst, sei es durch Öffnungsklauseln; entscheidend war mit Blick auf die Beschäftigungswirkung vielmehr, ob für bestimmte Situationen Anpassungen im Entgeltbereich vorgesehen oder zumindest möglich sind.

Dahin gehört die gerade in jüngster Zeit durch den Fall Holzmann wieder viel diskutierte Absenkung des tariflichen Entgelts in „Krisenzeiten“, die nach richtiger Ansicht nicht über das Günstigkeitsprinzip nach dem Motto: „besser ein schlecht bezahlter Arbeitsplatz als gar keiner“ erreicht werden kann.⁹ Sie kann nur durch den Tarifvertrag selbst angeordnet oder von diesem durch Öffnungsklauseln zugelassen werden. Weniger brisant, aber beschäftigungspolitisch gleichfalls bedeutsam, ist die Möglichkeit, das tarifliche Einstiegsentgelt bei Neueinstellungen zu senken oder das tarifliche Entgelt bei der Einstellung von Langzeitarbeitslosen zu reduzieren. Wegen des Synallagma von Leistung und Gegenleistung kann schließlich über den Umfang der vom Arbeitnehmer geschuldeten Leistung mittelbar auf das Entgelt Einfluss genommen werden – etwa über die Verlängerung von Ausgleichszeiträumen für Überstunden oder bei der Veränderung der wöchentlichen Arbeitszeitdauer überhaupt.

⁸ Vgl. BAG (GS) vom 16.9.1986 – GS 1/82 – AP Nr. 17 zu § 77 BetrVG 1972.

⁹ So aber ADOMEIT, K., Das Günstigkeitsprinzip – neu verstanden, NJW 1984, S. 26.

3.3 Erste Tendenzen

Der Nutzen des durch die Umfrage gewonnenen Zahlenmaterials erschließt sich erst durch mannigfache Verknüpfungen von Daten, wodurch auf Entgeltstrukturen in einzelnen Unternehmen abhängig von Größe, Branche etc. geschlossen werden kann. Derzeit lassen sich aber schon erste Tendenzen wiedergeben. So wenden in den fünf untersuchten Branchen (Chemie, Metall-/Elektroindustrie/Maschinenbau, Handel, Banken und Versicherungen, unternehmensnahe Dienstleister) nur etwas weniger als 40v.H. der Unternehmen überhaupt Tarifverträge an. Das könnte den Weg für eine experimentelle Entgeltpolitik auf Unternehmensebene frei machen, doch wird der Tarifvertrag um so öfter angewandt, je größer die Belegschaft der jeweiligen Unternehmen ist. Insgesamt sind daher ca. 77v.H. aller Beschäftigten in Unternehmen unter tätig, die Tarifverträge anwenden (vergleiche Tabelle 1, Abschnitt 2).

60v.H. dieser Unternehmen, die Tarifverträge anwenden, sind aufgrund einer Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband tarifgebunden. Nur etwa 5v.H. unterliegen einem Haustarifvertrag und gar nur 3,5v.H. haben in ihren Arbeitsverträgen Bezugnahmeklauseln – allerdings wenden rund 23v.H. aller Unternehmen den Tarifvertrag „freiwillig“ an. Bemerkenswert ist, dass die deutlich meisten Haustarifverträge mit Unternehmen von einer Größenklasse zwischen 20 und 49 Beschäftigten abgeschlossen wurden – einer Größenordnung, in der Unternehmen gemeinhin als nicht bestreikbar gelten.

Im übrigen dominiert der Einzelarbeitsvertrag, der in etwa 76v.H. aller Unternehmen Entgeltregelungen bereit hält. Demgegenüber nehmen Betriebsvereinbarungen im Entgeltbereich mit 13,5v.H. eine nur untergeordnete Stellung ein.

An diesen Zahlen wird sich auch in Zukunft wohl nur wenig ändern, denn Bestrebungen einzelner Unternehmen aus flächentariflichen Arbeitsbedingungen auszubrechen, sind mit nur 15v.H. sehr verhalten, zumal 53v.H. dieser Unternehmen Kleinunternehmen mit weniger als zwanzig Beschäftigten sind. Bewegung ist allenfalls noch in wenigen Großunternehmen; der Mittelstand hingegen verharrt im Arbeitgeberverband. Dem entspricht, dass nur von 1,6v.H. der Unternehmen gewerkschaftsseitig ein Haustarifvertrag gefordert wurde.

Eine unterschiedliche Behandlung von vergleichbaren tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Arbeitnehmern hinsichtlich des Entgelts oder der Arbeitszeit erfolgt verhältnismäßig selten. Im Entgeltbereich behandeln nur 20v.H. der Unternehmen ihre Arbeitnehmer unterschiedlich, in Arbeitszeitfragen sogar nur 14v.H..

Die angesprochenen Flexibilisierungsmöglichkeiten, wie Härteklauseln für Krisenzeiten, Entgeltabsenkung bei Neueinstellungen und bei Langzeitarbeitslosen, finden sich in der tariflichen Wirklichkeit kaum. Nur zwischen 11 und 15v.H. aller Tarifverträge enthielten entsprechende Anpassungsmöglichkeiten. Von den bestehenden „Härteklauseln“ machten auch nur 20v.H. der Unternehmen Gebrauch. Ebenfalls wenig genutzt wurde die Möglichkeit, Langzeitarbeitslose zu untertariflichen Bedingungen zu beschäftigen; gerade 15v.H. der Unternehmen mit entsprechender Anpassungsmöglichkeit wendeten diese Regelung an. Anders ist die Situation allerdings bei Neueinstellungen. In rund 40v.H. aller Unternehmen, denen diese Möglichkeit tariflich offen stand, wurden die Entgelte gesenkt. Die übrigen 60v.H. hatten weit überwiegend schlicht keine Neueinstellungen zu verzeichnen und beließen es bei einer tariflichen Vergütung, um Nachteile auf dem Arbeitsmarkt zu vermeiden.

Praktisch sehr bedeutsam ist hingegen die Möglichkeit, den Umfang der geschuldeten wöchentlichen Arbeitszeit zu verändern. Das ist in rund 52v.H. aller Tarifverträge vorgesehen. 48v.H. der Unternehmen, die einem entsprechenden Tarifvertrag unterliegen, haben von dieser Möglichkeit auch schon Gebrauch gemacht. Die übrigen hatten keinen Bedarf – an der Zustimmung des Betriebsrats ist eine solche Maßnahme nur sehr selten gescheitert. Rechtlich ist es freilich nicht zwingend, dass eine solche überhaupt erforderlich ist. Etwas weniger verbreitet ist die Möglichkeit, Ausgleichszeiträume für Überstunden zu verlängern. Das sehen rund 30v.H. aller Tarifverträge vor. Genutzt wird dies von immerhin 54v.H. der von diesen Tarifverträgen betroffenen Unternehmen.

4 Struktur der Arbeitsentgelte

4.1 Flexibilisierung der Arbeitsentgelte aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellt sich bei einer Flexibilisierung von Arbeitsentgelten die Frage, in welchem Maße und über welche Komponenten betriebliche Entgeltsysteme flexibel gestaltet werden können, um zur Beschäftigungssicherung und -förderung beizutragen.

Eine Beschäftigungssicherung kann dabei grundsätzlich auf zwei Wegen unterstützt werden. Zum einen kann eine Flexibilisierung von Personalkosten dem Unternehmen in Krisenzeiten die Möglichkeit geben, auch ohne Personalabbau Einsparungen im Personalbereich umzusetzen.¹⁰ Zum anderen kann durch eine verstärkte Anreizwirkung mit Hilfe flexibler Entgeltsysteme die Motivation der Arbeitnehmer und damit auch die Produktivität gesteigert werden,¹¹ was i.d.R. eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch eine Förderung bzw. Sicherung der Beschäftigung zur Folge hat. Bei der konkreten Flexibilisierung des Entgelts findet dabei regelmäßig eine Orientierung an wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen statt.¹² Veränderungen in der Umwelt sowie unterschiedliche externe und interne Bedingungen in verschiedenen Branchen können somit zu unterschiedlichen Flexibilisierungspotentialen und einer unterschiedlichen Umsetzung von Flexibilisierungsbemühungen in Unternehmen führen.¹³

Im Folgenden sollen die derzeitigen Strukturen von Entgelten sowie deren geplante Veränderungen dargestellt werden. Des Weiteren wird der Frage nachgegangen, inwieweit in den letzten beiden Jahren Maßnahmen zur Flexibilisierung von Entgelten umgesetzt wurden bzw. in der nahen Zukunft geplant sind und welche Flexibilisierungshindernisse derzeit von den Unternehmen wahrgenommen werden. Dabei werden sowohl Unterschiede in den verschiede-

¹⁰ Vgl. zur Flexibilisierung von Personalkosten MARR, R./ KÖTTING, M. Flexibilisierung von Entgeltsystemen als Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis, in: WEBER, W. Entgeltsysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen (1993), S.213.

¹¹ Vgl. zu Anreizwirkungen z.B. HENTZE, J./ KAMMEL, A. Ansatzpunkte für eine Flexibilisierung der Führungskräfteentlohnung, ZfP 1988, S. 41.

¹² Vgl. KOLB, M. Flexibilisierung als Leitidee strategischen Personalmanagements, in: WEBER, W./WEINMANN, J. Strategisches Personalmanagement (1989), S. 205.

¹³ Vgl. OECHSLER, W.A./ WISKEMANN, G. Flexibilisierung von Entgeltsystemen - Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement, ZEW Dokumentation Nr. 99-04 (1999).

nen Branchen als auch zwischen tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen hervorgehoben.

4.2 Entgeltstrukturen bei tariflichen Arbeitnehmern¹⁴

Derzeitige Entgeltstrukturen

Im Bereich der durch Tarifverträge erfassten Mitarbeitergruppen stellen Gratifikationen und Einmalzahlungen die neben dem Grundentgelt am weitesten verbreitete Entgeltkomponente dar (Abbildung 2). Über zwei Drittel aller Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern regelmäßig entsprechende Sonderzahlungen. Die Verbreitung solcher Zahlungen unterscheidet sich dabei kaum zwischen tariflich gebundenen und nicht gebundenen Unternehmen. Größere Unterschiede in der Verbreitung solcher Einmalzahlungen bestehen allerdings zwischen den verschiedenen Branchen. Während im Handel fast 87v.H. aller Unternehmen entsprechende Zahlungen leisten, existieren bei den unternehmensnahen Dienstleistern nur in etwa jedem zweiten Unternehmen solche Einmalzahlungen.

Die zweit höchste Verbreitung weisen mit knapp 35v.H. Leistungszulagen auf. Leistungszulagen kommen mit 39,4v.H. in tarifgebundenen Unternehmen wesentlich häufiger vor als in tariflich ungebundenen Unternehmen mit 27,7v.H.. Deutliche Unterschiede bzgl. des Einsatzes von Leistungszulagen ergeben sich auch zwischen den untersuchten Branchen. Während die Leistungszulage in der Chemie sowie in der Metall- und Elektroindustrie bei etwa jedem zweiten Unternehmen zum Einsatz kommt, weist der Handel mit 21,9v.H. die geringste Verbreitung auf.

Jeweils knapp 19v.H. der Unternehmen setzen die Instrumente der Zielvereinbarungsprämie und der ergebnisbezogenen Vergütungsbestandteile im Rahmen ihres Entgeltsystems ein. Sowohl Zielvereinbarungsprämie als auch ergebnisbezogene Vergütungsbestandteile kommen dabei in tariflich nicht gebundenen Unternehmen erheblich öfter zum Einsatz als in tariflich gebundenen. Zielvereinbarungsprämien werden vor allem in der Chemischen Industrie und im Handel bei der Entlohnung tariflicher Mitarbeiter eingesetzt, während ihre Verbreitung in der Metallindustrie sowie bei Banken und Versicherungen unterdurchschnittlich ist.

¹⁴ Die Gruppe der tariflichen Arbeitnehmer umfasst die in tarifgebundenen Unternehmen nach Tarif entlohnten Arbeitnehmer sowie bei nicht tarifgebundenen Unternehmen, die nach den ausgeübten Tätigkeiten vergleichbare Gruppe von Arbeitnehmern.

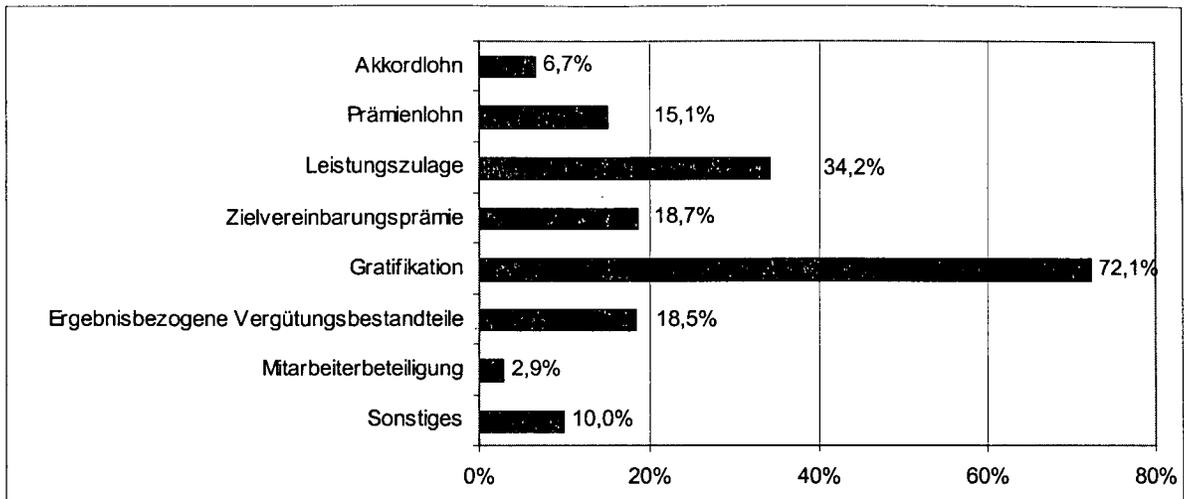


Abbildung 2: Entgeltkomponenten bei tariflichen Arbeitnehmern

Die typischen industriellen Entgeltformen des Akkord- und Prämienlohns werden von 6,7v.H. bzw. 15,1v.H. der Unternehmen eingesetzt, wobei sich erhebliche branchenspezifische Unterschiede zeigen. Bei Einbezug der tariflichen Situation zeigt sich, dass beide Entgeltformen in tariflich gebundenen Unternehmen wesentlich öfter zum Einsatz kommen als in tariflich freien. Doppelt so viele tarifgebundene wie tariflich ungebundene Unternehmen geben an, Prämienlöhne einzusetzen. Während der Akkordlohn in der Metallindustrie, aber auch bei den unternehmensnahen Dienstleistern, mit über 10v.H. vertreten ist, findet er in den nicht produzierenden Branchen Handel und Banken/Versicherungen praktisch keine Anwendung. Auch in der chemischen Industrie setzen lediglich 2,4v.H. den Akkord im Rahmen ihrer Entlohnung ein. Den häufigsten Einsatz von Prämienlohn weisen die Branchen Chemie sowie Metall- und Elektroindustrie/Maschinenbau mit jeweils über 20v.H. auf. Dem gegenüber setzen nur 2v.H. bzw. 8v.H. der Banken bzw. der unternehmensnahen Dienstleister Prämienlöhne ein.

Veränderungspläne

Bei der Frage nach Veränderungen in den kommenden drei Jahren zeigt sich ein geplanter Ausbau von Zielvereinbarungsprämien und ergebnisbezogenen Vergütungsbestandteilen. In beiden Fällen gaben über 60v.H. der befragten Unternehmen an, diese Komponenten in den kommenden drei Jahren ausbauen zu wollen (Abbildung 3). In beiden Fällen ist dabei der Anteil der tariflich gebundenen Unternehmen, die einen Ausbau planen, wesentlich höher als der von tariflich ungebundenen. Ebenfalls eine starke Tendenz zum Ausbau ergibt sich bei Mitarbeiterbeteiligungen. Etwa jedes zweite Unternehmen plant dabei bis 2002 den Ausbau bestehender Mitarbeiterbeteiligungen.

Während sich ein großer Teil der Unternehmen für einen Ausbau von Prämienlöhnen ausspricht, besteht für den Akkordlohn eine klar rückläufige Tendenz. Dabei ist der Anteil der Unternehmen, die den Anteil der Akkordlöhne verringern möchte, gut doppelt so groß, wie der von Unternehmen, die einen Ausbau planen.

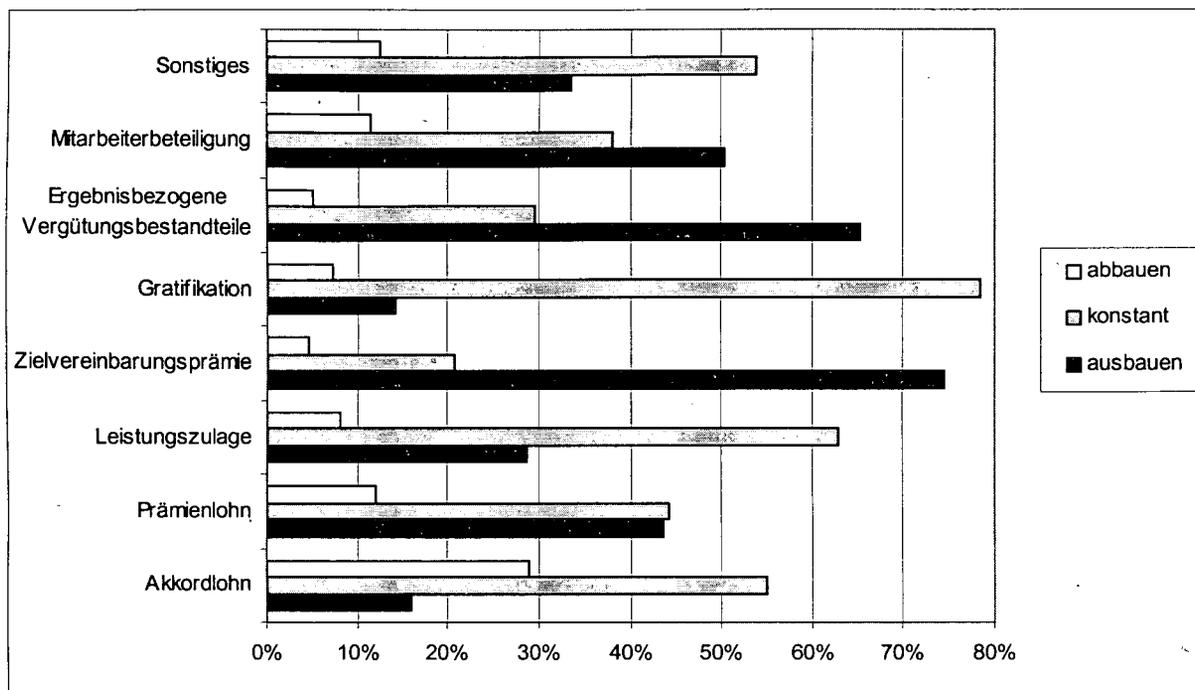


Abbildung 3: Geplante Veränderung von Entgeltkomponenten bei tariflichen Arbeitnehmern

Überwiegend konstant gehalten werden sollen Gratifikationen. Gut 80v.H. der Befragten gaben an, hier in den nächsten drei Jahren keine Veränderungen vornehmen zu wollen. Bei der Leistungszulage besteht ebenfalls in den meisten Unternehmen kein Veränderungsbedarf. Diejenigen, die eine Veränderung planen, denken dabei eher an eine Ausweitung und nicht an eine Verringerung.

Zusammenfassung

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass sowohl starke branchenspezifische Unterschiede bei der Gestaltung von Entgeltsystemen bestehen als auch Unterschiede zwischen tariflich gebundenen und nicht gebundenen Unternehmen. Insbesondere die häufig tariflich geregelten Komponenten der Leistungszulage sowie von Akkord- und Prämienlohn werden in den an einen Tarifvertrag gebundenen Unternehmen häufiger eingesetzt als in ungebundenen. Spiegelt sich dies für die in Tarifverträgen kaum geregelten Zielvereinbarungsprämien und ergebnisbezogenen Vergütungskomponenten. Beide Vergütungsinstrumente finden in tarif-

vertraglich gebundenen Unternehmen in wesentlich geringerem Maße Anwendung als in den ungebundenen. Bei der Frage nach den geplanten Veränderungen zeigt sich, dass gerade die bisher tariflich kaum geregelten Zielvereinbarungsprämien und ergebnisbezogenen Vergütungsbestandteile im Zentrum des betrieblichen Interesses, insbesondere bei den derzeit tarifgebundenen Unternehmen, stehen. Beide Vergütungskomponenten stellen dabei grundsätzlich flexible Vergütungsinstrumente dar. Die Zielvereinbarungsprämie ermöglicht gezielte individuelle Anreize während ergebnisbezogene Komponenten die Flexibilisierung von Personalkosten unterstützen.

4.3 Entgeltstrukturen bei außertariflichen Arbeitnehmern

Derzeitige Entgeltstrukturen

Die am häufigsten eingesetzten variablen Vergütungskomponenten bei den außertariflichen Arbeitnehmern sind Gratifikationen und Einmalzahlungen (Abbildung 4). In 55,7v.H. der befragten Unternehmen werden entsprechende Zahlungen geleistet. Damit ist die Verbreitung bei den außertariflichen Arbeitnehmern erheblich geringer als bei den tariflichen. Ein entgegengesetztes Bild zeigt sich bei den erfolgsabhängigen Zahlungen. Mit rund 40v.H. besitzen ergebnisbezogene Vergütungsbestandteile im Bereich der außertariflichen Mitarbeiter die zweitgrößte Verbreitung. Am weitesten verbreitet sind diese Vergütungsbestandteile dabei bei Banken und Versicherungen, wo über 56v.H. der Unternehmen entsprechende Entgeltkomponenten einsetzen.

Während Zielvereinbarungsprämien mit etwa 25v.H. im Bereich der außertariflichen Arbeitnehmer ebenfalls häufiger anzutreffen sind als bei den tariflichen Arbeitnehmern, findet die Leistungszulage mit 22,2v.H. einen erheblich geringeren Einsatz. Auch hier bestehen jedoch deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen. Überdurchschnittlich werden Zielvereinbarungsprämien bei Banken und Versicherungen eingesetzt (37,8v.H.), während sie in der Metall- und Elektroindustrie nur von etwa jedem fünften Unternehmen genutzt werden. Gleichzeitig besteht in dieser Branche mit 27,2v.H. jedoch die größte Verbreitung der Leistungszulage, während die chemische Industrie mit 12,1v.H. den geringsten Wert aufweist.

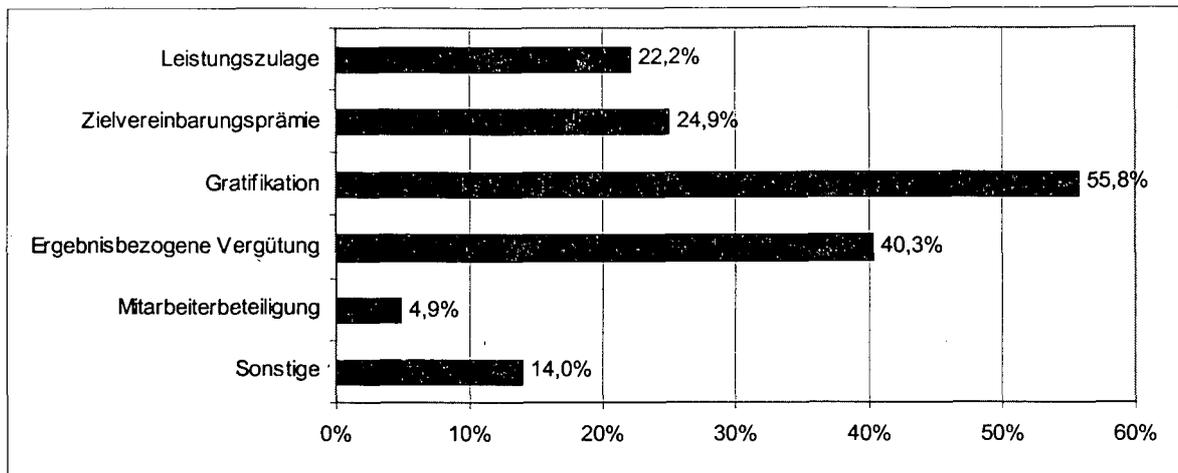


Abbildung 4: Entgeltkomponenten bei außertariflichen Arbeitnehmern

Auch bei den außertariflichen Arbeitnehmern bilden Mitarbeiterbeteiligungen die am wenigsten eingesetzte Vergütungskomponente. Mit 4,9v.H. ist die Verbreitung allerdings fast doppelt so hoch wie bei den tariflichen Arbeitnehmern. Während entsprechende Beteiligungen im Handel praktisch gar nicht eingesetzt werden, stellen sie bei Banken und Versicherungen in über 21v.H. der befragten Unternehmen einen wesentlich häufiger anzutreffenden Vergütungsbestandteil dar.

Veränderungspläne

Bei der Frage nach geplanten Veränderungen im Bereich der außertariflichen Arbeitnehmer ergeben sich für Zielvereinbarungsprämien und ergebnisbezogene Vergütungsbestandteile klare Tendenzen zu einem Ausbau dieser Vergütungsbestandteile (Abbildung 5). Mit fast 68v.H. gaben über zwei Drittel aller Befragten an, einen Ausbau von Zielvereinbarungsprämien zu planen. Einen Ausbau der ergebnisbezogenen Vergütungsbestandteile planen in den nächsten drei Jahren 58,9v.H.. Auch bei Mitarbeiterbeteiligungen plant etwa jedes zweite Unternehmen (51,7v.H.) in den nächsten drei Jahren einen Ausbau.

Etwas geringer ist die Tendenz zu einem Ausbau von Leistungszulagen. Hier gaben 48,8v.H. an, einen Ausbau in den nächsten drei Jahren zu planen. Die derzeit noch am stärksten verbreiteten Gratifikationen und Einmalzahlungen sollen hingegen im überwiegenden Teil der befragten Unternehmen konstant gehalten werden (69,4v.H.).

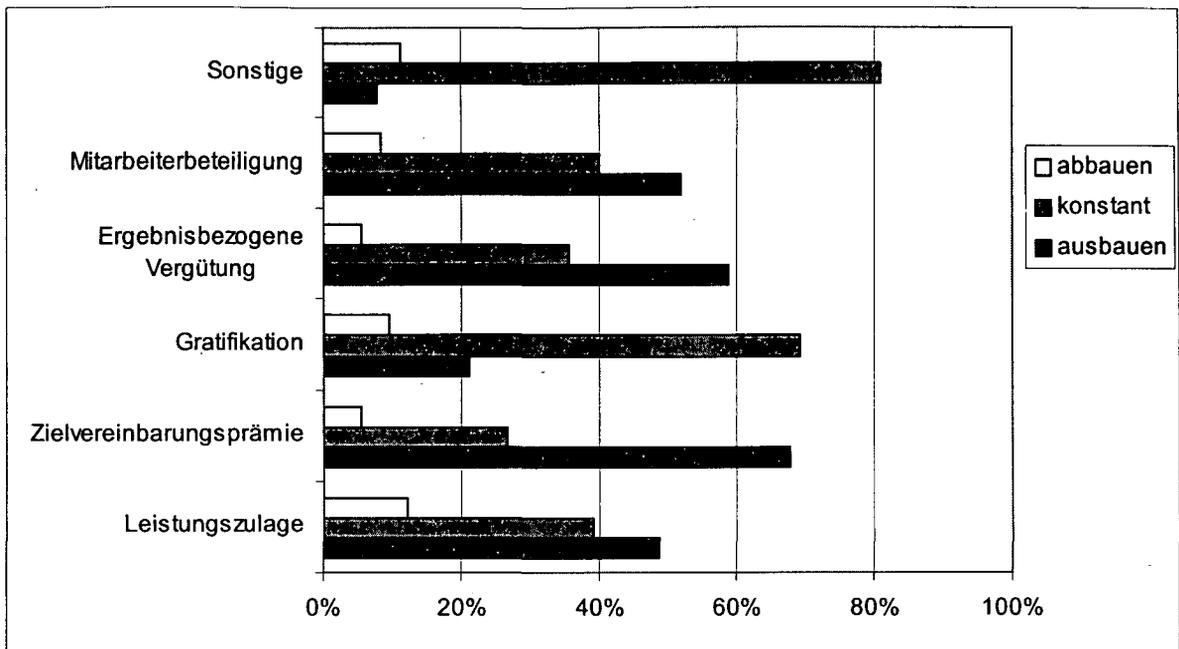


Abbildung 5: Geplante Veränderung von Entgeltkomponenten bei außertariflichen Arbeitnehmern

Zusammenfassung

Im Vergleich zu den tariflichen Arbeitnehmern zeigt sich eine wesentlich stärkere Verbreitung sowohl bei den von der individuellen Leistung abhängigen Zielvereinbarungsprämien als auch bei den ergebnisbezogenen Entgeltkomponenten. Darüber hinaus bestehen Pläne, diese Entgeltkomponenten sowie Mitarbeiterbeteiligungen weiter auszubauen und damit zu einer noch flexibleren Entlohnung zu gelangen. Insgesamt wird deutlich, dass die Instrumente der Zielvereinbarungsprämie und der ergebnisbezogenen Vergütungsbestandteile auf nicht tarifgebundene Arbeitsverhältnisse in höherem Maße Anwendung finden als auf tarifgebundene.

4.4 Flexibilisierungsmaßnahmen, -ziele, -pläne und -hindernisse

Umgesetzte Flexibilisierungsmaßnahmen

Seit 1998 haben ein Viertel aller befragten Unternehmen Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitsentgelten umgesetzt. Häufiger wurde dabei in nicht tarifgebundenen Unternehmen flexibilisiert. Während von den tariflich ungebundenen Unternehmen 30v.H. die Frage nach Flexibilisierungsmaßnahmen im Entgeltbereich seit 1998 mit ja beantworteten, gaben von den tariflich gebundenen Unternehmen lediglich 17v.H. an, entsprechende Maßnahmen durchgeführt zu haben (Abbildung 6).

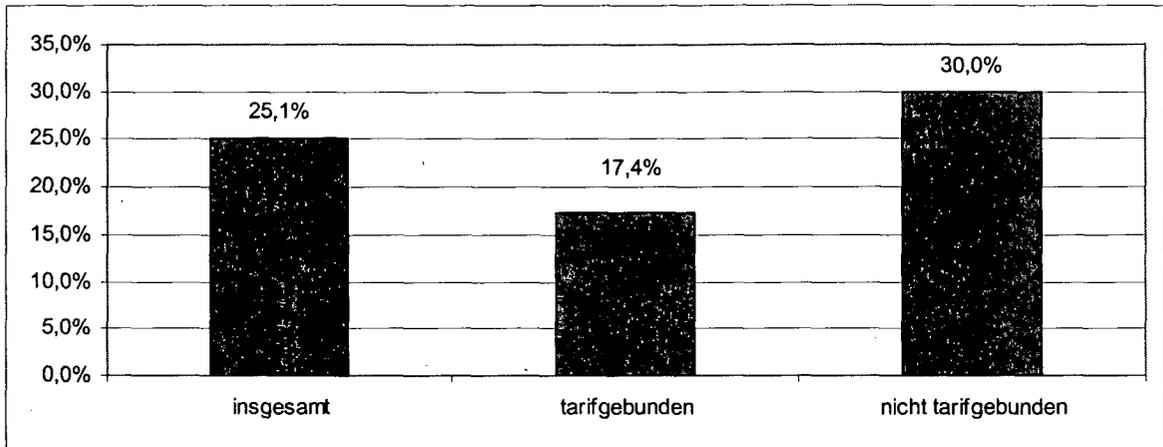


Abbildung 6: Flexibilisierungsmaßnahmen im Entgeltbereich seit 1998

Am seltensten wurde in der chemischen Industrie (13v.H.) und im Handel (17,7v.H.) flexibilisiert, am häufigsten bei den unternehmensnahen Dienstleistern (35,8v.H.) und bei Banken und Versicherungen (29,7v.H.). Als häufigste Maßnahmen wurden sowohl bei den tariflichen als auch bei den außertariflichen Arbeitnehmern die Variabilisierung von Einmalzahlungen und der Aufbau bzw. Ausbau variabler Bestandteile bei Entgelterhöhungen genannt.

Geplante Flexibilisierungsmaßnahmen

Auf die Frage nach Flexibilisierungsmaßnahmen in absehbarer Zukunft antworteten 34v.H. der Unternehmen, dass entsprechende Pläne bestehen. Im Gegensatz zu den bereits umgesetzten Maßnahmen ergeben sich bei den Plänen praktisch keine Unterschiede zwischen tarifgebundenen und tariflich nicht gebundenen Unternehmen. Während bei tariflichen Arbeitnehmern neben dem Aufbau bzw. Ausbau variabler Bestandteile bei Entgelterhöhungen vor allem die Variabilisierung von Einmalzahlungen geplant ist, sollen bei den außertariflichen Arbeitnehmern neben Entgelterhöhungen und Einmalzahlungen auch sonstige, bisher fix gewährte Entgeltbestandteile in variable umgewandelt werden.

Ziele der Flexibilisierung

Als wichtigstes Ziel, das mit den bereits umgesetzten Maßnahmen verfolgt wurde, gaben die befragten Unternehmen eine Verbesserung der Produktivität des Unternehmens an (Abbildung 7). Bei 79,6v.H. der Unternehmen wurde dieses Ziel für die tariflichen Arbeitnehmer und bei 68,7v.H. für die außertariflichen Arbeitnehmer verfolgt. In etwa gleich bedeutend waren die Ziele Verbesserung der Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt und Aufbau

bzw. Ausbau von Kostenpuffern für die Zukunft. Beide Ziele wurden von etwa 30v.H. der Unternehmen für die außertariflichen Arbeitnehmer und ca. 20v.H. für die tariflichen Arbeitnehmer verfolgt. Eine Senkung von Personalkosten gaben 19,8v.H. als Ziel für die Umgestaltung ihres Entgeltsystems für tarifliche und 22,3v.H. für die außertariflichen Mitarbeiter an.

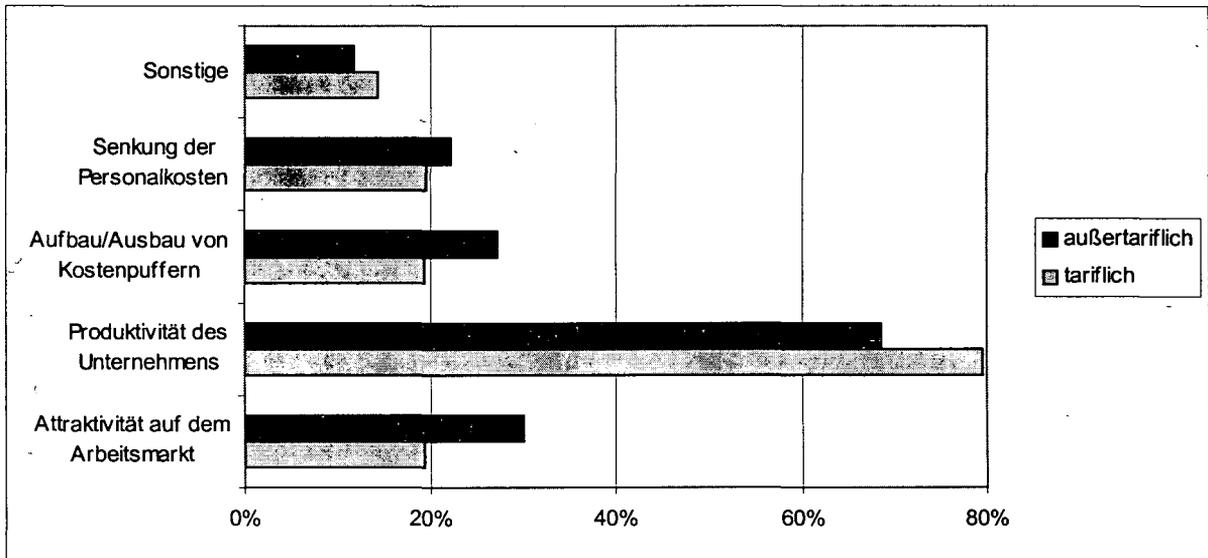


Abbildung 7: Ziele der umgesetzten Flexibilisierungsmaßnahmen

Auch bei den geplanten Flexibilisierungsmaßnahmen in den kommenden drei Jahren stehen Produktivitätssteigerungen im Mittelpunkt der Flexibilisierungsbemühungen. An zweiter Stelle folgt hier eine Senkung der Personalkosten vor einem Aufbau bzw. Ausbau von Kostenpuffern. Beide Ziele werden von jeweils etwa 40v.H. der befragten Unternehmen verfolgt und gewinnen damit bei zukünftigen Maßnahmen an Bedeutung.

Flexibilisierungshemmnisse

Als größte Hemmnisse bei der Flexibilisierung von Entgelten werden geltende Tarifverträge und eine mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitern angesehen. Beiden Faktoren wurde dabei eine mittlere bis erhebliche Bedeutung zugesprochen. Tarifverträge besitzen vor allem für Banken und Versicherungen sowie Handelsunternehmen eine erhebliche Bedeutung als Flexibilisierungshemmnis, während unternehmensnahe Dienstleister und Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie ihnen eher eine mittlere Bedeutung zumessen. Einer mangelnden Mitarbeiterakzeptanz bzgl. einer Flexibilisierung von Entgelten sehen sich vor allem die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie und die unternehmensnahen Dienstleister gegenübergestellt.

Eine im Durchschnitt mittlere Bedeutung als Flexibilisierungshemmnis messen die Unternehmen dem geltenden Kündigungsschutz bei. Lediglich im Handel kommt diesem eine große Bedeutung zu. Ein Widerstand des Betriebsrats wurde insgesamt lediglich als geringes bis mittleres Hemmnis angesehen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass lediglich 18v.H. der befragten Unternehmen überhaupt über einen Betriebsrat verfügen. Insbesondere bei den unternehmensnahen Dienstleistern und in der Metall- und Elektroindustrie kommt dem Widerstand des Betriebsrats eine sehr geringe Bedeutung zu, während sein Widerstand in der chemischen Industrie sowie bei Banken und Versicherungen stärker eingeschätzt wird.

Die hier direkt zum Ausdruck gebrachte Einschätzung bzgl. einer flexibilisierungshemmenden Wirkung der bestehenden Tarifverträge unterstreicht die bereits beschriebenen Unterschiede in der Zusammensetzung von frei ausgehandelten und durch Tarifvertrag bestimmten Entgelten sowie die Tatsache, dass in tarifgebundenen Unternehmen in wesentlich geringerem Maß Flexibilisierungsmaßnahmen umgesetzt wurden als in tariflich ungebundenen Unternehmen.

5 Entgelt- und Beschäftigungspolitik in den Unternehmen

5.1 Flexibilisierung der Arbeitsentgelte aus volkswirtschaftlicher Sicht

Selbst in Zeiten hoher und persistenter Arbeitslosigkeit und/oder zurückgehender Wirtschaftsaktivitäten senken Unternehmen selten die individuellen Entgelte ihrer Arbeitskräfte, sondern reagieren eher mit Hilfe einer Änderung des Arbeitsvolumens. Die mangelnde Flexibilität des individuellen Arbeitsentgeltes nach unten wird aus volkswirtschaftlicher Sicht als wichtiger Hinderungsgrund einer erfolgreichen Bekämpfung der Arbeitslosigkeit angesehen.¹⁵ Die Ursachen dafür sollen in diesem Abschnitt näher untersucht werden.

Als Ursachen kommen nicht ausschließlich rechtlich-institutionelle Faktoren, die außerhalb der betrieblichen Einflussphäre liegen, in Betracht (siehe Abbildung 1, Abschnitt 3). Vielmehr zeigen die Analysen des letzten Abschnittes, dass auch in einem System kollektiver Lohnverhandlungen über wichtige Entgeltbestandteile in den Unternehmen entschieden wird. Erstens wenden nur etwa knapp 40v.H. der Unternehmen in den betrachteten Sektoren einen Tarifvertrag an. Zweitens gibt es auch für tarifgebundene Arbeitnehmer häufig variable und von der Unternehmensleitung flexibel einsetzbare Vergütungskomponenten. Drittens enthalten Tarifverträge seit den neunziger Jahren vermehrt Härte- und Öffnungsklauseln, die es auch den tarifgebundenen Unternehmen rechtlich in Abhängigkeit beispielsweise von der Ertragslage, der Unternehmensgröße oder auch der Betriebszugehörigkeit erlauben, unter Tarif zu entlohnen.

Für die mangelnde Flexibilität von Löhnen, Gehältern oder Entgelten werden in der Arbeitsmarktökonomik neben rechtlichen verschiedene ökonomische Ursachen verantwortlich gemacht. Ziel dieses Abschnittes ist es, den empirischen Gehalt einiger der unterschiedlichen Ansätze zur Erklärung von Entgeltstarrheiten zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurden die Unternehmen nach ihrer Einschätzung zu unterschiedlichen theoretischen Erklärungsansätzen gefragt. Um in einem späteren Schritt der Untersuchung einen internationalen Vergleich durchführen zu können, orientierte sich die methodische Vorgehensweise zum Teil auch an einer amerikanischen Untersuchung aus dem Jahre 1997.¹⁶

¹⁵ Für eine umfassende Darstellung vgl. FRANZ, W. (1999) *Arbeitsmarktökonomik*, 4. Aufl., Springer: Berlin.

¹⁶ CAMPBELL III, C. M. und KAMLANI, K. S. (1997) „The Reasons for Wage Rigidity: Evidence from a Survey of Firms“, in: *Quarterly Journal of Economics*, H.3, S.759 - 789.

Im Rahmen der Studie wird der empirische Gehalt der folgenden, von Arbeitsmarktökonomern entwickelten Theorien zur Erklärung von Entgelttrigiditäten untersucht: Kontrakttheorien, Effizienzlohntheorien sowie Insider-Outsider-Theorien. Wesentliche Aussagen und Inhalte dieser Theorien sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2: Erklärungsansätze für Entgelttrigiditäten

| Erklärungsansatz | Ursache der Entgelttrigidität |
|--|--|
| A. Insider-Outsider Theorien; Lohnverhandlungsmodelle | Verhandlungsmacht der Arbeitsplatzbesitzer aufgrund spezifischen Humankapitals und Fluktuationskosten; Einkommensziel dominiert Beschäftigungsziel; |
| B. Theorie impliziter Kontrakte | langfristig feste statt flexible Lohnkontrakte mit risikoaversen Beschäftigten und riskoneutralen Unternehmen mit impliziter Beschäftigungsgarantie; |
| C. Effizienzlohntheorien | Qualität der Arbeitsleistung (Produktivität) hängt positiv von der Höhe des Lohnsatzes ab; |
| a) Erhöhung der Leistungsintensität | ein höherer Lohnsatz erhöht die Opportunitätskosten im Falle des Arbeitsplatzverlustes und erhöht die Leistungsintensität; |
| b) Reduktion der Arbeitskräftefluktuation | ein höherer Lohnsatz erhöht die Opportunitätskosten im Falle einer Kündigung und vermindert somit die Fluktuationskosten; |
| c) Erhöhung der Produktivität durch negative Auslese | ein höherer Lohnsatz attrahiert bessere Arbeitskräfte; eine Senkung des Lohnsatzes würde dazu führen, dass die besseren Arbeitskräfte zuerst kündigen; |

Quelle: PFEIFFER, F. (1999) *Lohnflexibilisierung aus volkswirtschaftlicher Sicht*, ZEW-Dokumentation Nr. 99-01.

In den Insider-Outsider Modellen ist die Verhandlungsmacht der Arbeitsplatzbesitzer aufgrund ihres spezifischen Humankapitals und der zum Teil beträchtlichen Fluktuationskosten die Ursache von über dem Vollbeschäftigungsgleichgewicht liegenden Löhnen. Diese Macht, verbunden mit dem vorrangigen Ziel der eigenen Beschäftigungs- und Einkommenssicherung (nicht der Vollbeschäftigung), wird in Lohnverhandlungen von den Gewerkschaften eingesetzt und führt im Ablauf von Konjunkturzyklen zu einem Beschäftigungsabbau mit einer Tendenz zu Lohnerhöhungen. Rezessionen haben Entlassungen ohne Lohnsenkung zur Folge. Im anschließenden Aufschwung setzen die Arbeitsplatzbesitzer Lohnsteigerungen statt Neueinstellungen durch.

Ähnlich wirken Effizienzlöhne, deren ökonomische Rationalität sich aufgrund der Abhängigkeit der Arbeitsleistung und der Betriebstreue von der Höhe der Entlohnung ergibt. Hier sollen drei Arten von Abhängigkeiten unterschieden werden, denen letztlich Informationsasymmetri-

en und soziologische oder psychologische Erklärungsmuster zugrunde liegen. Im Modell der Leistungsintensivierung dient Arbeitslosigkeit als Disziplinierungsmittel für weniger eifrig Beschäftigte. Durch über dem Vollbeschäftigungsgleichgewicht liegende Löhne werden die Opportunitätskosten der Bummelanten im Falle des Arbeitsplatzverlustes erhöht mit der Folge einer Zunahme der Leistungsintensität. Im Modell wird unterstellt, dass nachweisbares „Drückebergertum“ zur fristlosen Entlassung führt. Im zweiten Modell versucht die Unternehmung mit höheren Löhnen die Arbeitnehmer zu halten und die Fluktuationskosten zu reduzieren. Im dritten Ansatz werden höhere Löhne gezahlt, damit die besseren Arbeitskräfte aus der Menge der potentiellen Interessenten für die Unternehmung attrahiert und/oder gehalten werden können. Im ersten Fall stellt die Theorie auf die negative Signalwirkung für den Pool potentieller Arbeitnehmer für die Zukunft ab. Im zweiten Fall stellt die Theorie auf Kündigungen ab. Unternehmen können die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Arbeitnehmer nur unzureichend beobachten. Lohnsenkungen im Falle von Rezessionen würden dazu führen, dass die besseren Arbeitskräfte zuerst das Unternehmen verlassen. Daher bevorzugen Unternehmen in schlechten Zeiten Entlassungen statt Lohnsenkungen.¹⁷

Mit der Ausnahme der Insider-Outsider-Theorie sind die genannten Theorien für dezentrale Lohnbildungsprozesse entwickelt worden. Sie können insofern zur Erklärung der Höhe der Effektivlöhne oder der Differenz zwischen Effektiv- und Tariflöhnen beitragen. Darüber hinaus können diese Theorien hilfreich sein, um die Ergebnisse von kollektiven Entgeltverhandlungen besser zu verstehen. Angenommen, die Arbeitgeber stellen Berechnungen über die Höhe und Verteilung der Löhne im Falle völlig dezentraler Lohnverhandlungen an, selbst wenn die Löhne tatsächlich in Tarifverhandlungen festgelegt werden. In diesem Fall würden sie in kollektiven Lohnverhandlungen jedem Ergebnis zustimmen, welches sie bei völlig dezentralen Verhandlungen erwarten müssten. Das bedeutet aber, dass die in den Modellen angesprochenen Aspekte der Fluktuationskosten, der adversen Selektion, der anreizkompatiblen Lohnhöhe usw. auch im Falle kollektiver Tariflohnverhandlungen vermutlich nicht gänzlich außer Betracht bleiben.

¹⁷ Die vierte, hier nicht weiter diskutierte, Variante von Effizienzlohnmodellen beruht auf psychologischen Überlegungen. In einer Arbeitsbeziehung kann demnach ein Geschenkaustausch stattfinden derart dass der Arbeitgeber den Beschäftigten einen höheren Lohnsatz (als den Vollbeschäftigungslohnsatz) „schenkt“ und dafür ebenfalls als Geschenk von den Arbeitnehmern eine höhere Leistung erhält. Eine weitere Theorie, die der Vollständigkeit halber erwähnt werden soll, stellt ebenfalls auf Verhaltensannahmen, insbesondere auf die Wahrnehmung von Lohngerechtigkeit und einer „fairen“ Lohnverteilung ab.

5.2 Ursachen rigider Entgelte aus der Sicht von Unternehmen

Um den Erklärungsbeitrag der unterschiedlichen Theorien zu überprüfen, wurden den Unternehmen zehn Aussagen zur Zustimmung oder Ablehnung vorgelegt. Da sich Arbeitsmärkte hinsichtlich der Qualifikation der Arbeitskräfte unterscheiden können, wurde jede Aussage jeweils separat für drei Qualifikationsgruppen vorgelegt. Die Einführung in die Aussagen zur Entgelt- und Beschäftigungspolitik im Fragebogen lautete:

Auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten oder bei hoher Arbeitslosigkeit senken Unternehmen selten die Gesamtentgelte ihrer Arbeitskräfte, obwohl dies das Überleben von Unternehmen und den Erhalt von Arbeitsplätzen sichern könnte. Bitte kreuzen Sie auf einer Viererskala an, inwieweit nach ihrer Einschätzung die darin enthaltenen Aussagen „nicht zutreffen“, „eher nicht zutreffen“, „eher zutreffen“ bzw. „voll zutreffen“. Bitte geben Sie Ihre Einschätzung jeweils separat für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte ohne anerkannten Berufsabschluss/Lehre), die Gruppe der qualifizierten Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte mit Berufsabschluss/Lehre) und die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer (Arbeiter und Angestellte mit Fachschul-, Fachhochschul- oder Hochschulabschluss) ab.

Der Wortlaut der Aussagen sowie die Antworten der Unternehmen sind in der Tabelle 3 (Aussage 1 bis 9) und für die 10. Aussage in der Tabelle 4 zusammengefasst. Tabelle 3 enthält zu jeder Aussage die Verteilung der Antworten für die genannten vier Antwortkategorien (Spalten 2 bis 5) und jeweils separat für jede der drei Qualifikationsgruppen. Darüber hinaus zeigt die 6. Spalte den Mittelwert der Antworten, wenn man *trifft nicht zu* den Wert 1, *trifft eher nicht zu* den Wert 2, *trifft eher zu* den Wert 3 und *trifft voll zu* den Wert 4 zuordnet. Der so berechnete Mittelwert liegt zwischen 1 und 4. Je höher der Wert, desto mehr Zustimmung erfährt der vorgeschlagene Erklärungsansatz. Werte zwischen 2,5 und 3 können im Sinne einer Zustimmung und Werte über 3 im Sinne einer starken Zustimmung interpretiert werden. Die 7. Spalte zeigt zum Vergleich den Mittelwert der Antworten in der Untersuchung mit 182 amerikanischen Unternehmen.

In der Summe stimmen die Unternehmen den Aussagen in hohem Maße zu. Die Untersuchung liefert somit empirisch relevante Aussagen zu den Ursachen von Entgeltrigiditäten aus der Sicht der Unternehmen. Die Zustimmung zu den einzelnen Theorien hängt, auch das zeigen die Ergebnisse eindeutig, von der Qualifikation der Arbeitnehmergruppe ab. Insofern erweist sich die berufliche Qualifikation der Arbeitnehmer als eine zentrale Variable zur Differenzierung von Arbeitsmärkten. Während die Ursachen von inflexiblen Entgelten für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer eher in bindenden Tarifverträgen (Aussage 1), Leistungslöhnen (Aussage 3) und impliziten Lohnkontrakten (Aussage 2) zu suchen sind, spielen für die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer Personalbeschaffungskosten und betriebspe-

zifisches Humankapital die größere Rolle. Insbesondere wird die Gefahr der Abwanderung der besten Arbeitnehmer und der dadurch induzierten zusätzlichen Kosten der Gewinnung und Einarbeitung neuen Personals (Aussage 4), der Verlust an betriebspezifischem Humankapital nach langjähriger Betriebszugehörigkeitsdauer (Aussage 7) sowie die negative Signalwirkung niedrigerer Arbeitsentgelte für die Anwerbung neuer Mitarbeiter (Aussage 6) hervorgehoben.

Die Ursachen für Entgelttrigiditäten in der quantitativ größten Arbeitnehmergruppe der Facharbeiter und –angestellten (qualifizierte Arbeitnehmer) sind vergleichbar denen der Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer, wenngleich zum Teil in etwas abgeschwächter Form. So stimmen beispielsweise 34v.H. der Unternehmen für die Gruppe der hochqualifizierten im Vergleich zu 25v.H. für die Gruppe der qualifizierten Arbeitnehmer der Aussage voll zu, dass eine Senkung der Arbeitsentgelte zu steigenden Personalbeschaffungs- und -entwicklungskosten in der Zukunft führe (Aussage 4). Weiterhin stimmen dieser Aussage 35v.H. der Unternehmen für die Gruppe der hochqualifizierten im Vergleich zu immerhin 41v.H. für die Gruppe der qualifizierten Arbeitnehmer zu. Keine qualifikationspezifischen Unterschiede konnten dagegen in der Zustimmung zur Bedeutung von Leistungsanreizen (Aussage 3) und von adverser Selektion für Kündigungen im Falle von Lohnsenkungen (Aussage 5) gefunden werden.

Im Vergleich zu den USA spielen für Unternehmen in Deutschland Tarifverträge (Aussage 1), Personalbeschaffungskosten (Aussage 4), betriebspezifisches Humankapital (Aussage 7) und eine konsensorientierte Unternehmenskultur (Aussage 9) eine wichtigere Rolle. Adverse Selektionseffekte im Falle von Entgeltsenkungen sind zwar im Unterschied dazu für mehr Unternehmen in den USA eine wichtige Ursache für inflexible Entgelte (Aussage 5). Allerdings ist dieser für die USA zentrale Erklärungsansatz auch für deutsche Unternehmen keineswegs irrelevant.

57v.H. der Unternehmen stimmen für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer der Aussage voll und zusätzlich 18v.H. eher zu, dass Tarifverträge eine Senkung der Arbeitsentgelte verhindern (Aussage 1). Für die Gruppe der qualifizierten Arbeitnehmer stimmen etwas weniger Unternehmen zu. Für fast 60v.H. der Unternehmen trifft die Aussage für die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer im Unterschied dazu nicht oder eher nicht zu.

Während somit Kontrakttheorien und Gewerkschaftsverhalten einen wichtigen Einfluss auf die Entgelte der gering qualifizierten und qualifizierten Arbeitnehmer haben, werden die Entgelte der hochqualifizierten Arbeitnehmer stärker von betrieblichen Faktoren bestimmt. So

stimmen 61v.H. der Unternehmen der Aussage voll zu, dass in der Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer unternehmensspezifisches Humankapital (*fundierte Kenntnisse des Unternehmens, interne und externe Netzwerke zu anderen Mitarbeitern und Kunden*) ein wichtiger Grund ist, von Entgeltsenkungen abzusehen (Aussage 7). Für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer stimmen dieser Aussage im Vergleich dazu nur 15v.H. voll zu. Für die Gruppe der Facharbeiter stimmen der Aussage 47v.H. zu und 33v.H. voll zu.

In Deutschland spielt demnach der mögliche Verlust von betriebsspezifischem Humankapital eine entscheidende Rolle für die mangelnde Entgeltflexibilität für Qualifizierte und Hochqualifizierte. Da möglicherweise ein Teil der hochqualifizierten Arbeitnehmer nach Entgeltkürzungen das Unternehmen verlassen würde, wäre dies nach Ansicht von 61v.H. der Unternehmen eine verlustreiche Personalpolitik. Zwar erfährt die Aussage, dass sich Unternehmen im Falle von Entlassungen statt Lohnsenkungen der relativ unproduktivsten Arbeitnehmer entledigen können, von mehr US-Unternehmen als hierzulande eine große Zustimmung (Aussage 5). Allerdings stimmen dieser Aussage immerhin noch 60v.H. zu oder voll zu. Von daher ergibt sich für die Theorie der adversen Selektion für den Fall von Kündigungen auch bei deutschen Unternehmen eine breite Zustimmung. Die Zustimmung hängt dabei kaum von der Qualifikation der Arbeitnehmer ab. Die Nachteile, die sich durch Arbeitnehmerkündigungen der produktivsten Arbeitnehmer im Falle von Entgeltkürzungen für die Unternehmen ergeben würden, sind demnach höher als eventuelle Vorteile niedrigerer Arbeitskosten.

Insbesondere kann dies in den Fällen, in denen die Arbeitskosten aus Unternehmenssicht reduziert werden müssen, letztlich effektiver durch die selektive Entlassung der relativ unproduktivsten Arbeitnehmer in jeder Qualifikationsgruppe erfolgen. Als wesentliche Ursache der Bedeutungsunterschiede in der Aussage 5 zwischen den USA und Deutschland kommt das Kündigungsrecht in Frage. So sind fast zwei Drittel der befragten Unternehmen der Ansicht, dass der Kündigungsschutz in Deutschland eine mittlere oder erhebliche Bedeutung als Flexibilisierungshemmnis hat. Qualitativ keinen Unterschied zwischen den befragten US-amerikanischen und deutschen Unternehmen gibt es in der Zustimmung zur Bedeutung von Leistungslöhnen (Aussage 3). Zwischen 60 und 70v.H. der befragten Unternehmen in Deutschland stimmen der Aussage zu, dass Lohnsenkungen zu einer Reduktion der Arbeitsleistung führen würden. Der Grad der Zustimmung zu dieser Aussage ist unabhängig von der Qualifikation. Effizienzlohntheorien, die sich auf die Arbeitsleistung beziehen, haben für alle Qualifikationsebenen einen bedeutenden empirischen Erklärungsgehalt.

Tabelle 3: Ursachen von Entgelttrigiditäten aus der Sicht von Unternehmen

| Antwortkategorie | <i>trifft nicht zu</i> | <i>trifft eher nicht zu</i> | <i>trifft eher zu</i> | <i>trifft voll zu</i> | | |
|---------------------|--|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Arbeitnehmergruppe | Verteilung der Antworten in % | | | | Mittelwerte D ^a | US Mittelwerte ^b |
| Aussage 1 | <i>Tarifverträge verhindern eine Senkung der Arbeitsentgelte</i> | | | | | |
| gering qualifiziert | 12,8 | 13,0 | 17,7 | 56,6 | 3,18 | 2,05 |
| qualifiziert | 13,3 | 16,0 | 34,2 | 36,5 | 2,94 | 2,40 |
| hochqualifiziert | 29,2 | 27,4 | 17,5 | 25,9 | 2,40 | 1,35 |
| Aussage 2 | <i>Arbeitnehmer sind eher an stabilen Einkommen interessiert. Deshalb besteht ein ungeschriebenes Einvernehmen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, dass Entgelte in wirtschaftlich schlechten Phasen nicht sinken und dafür in Aufschwungphasen nicht oder weniger stark steigen</i> | | | | | |
| gering qualifiziert | 13,8 | 16,6 | 32,0 | 37,6 | 2,93 | 2,60 |
| qualifiziert | 6,8 | 20,1 | 47,2 | 25,9 | 2,92 | 2,79 |
| hochqualifiziert | 13,6 | 32,4 | 31,8 | 22,2 | 2,63 | 2,59 |
| Aussage 3 | <i>Eine Senkung der Arbeitsentgelte würde die Arbeitsleistung so reduzieren, dass das Produktivitätsniveau nicht gehalten werden kann oder sich der Service verschlechtert</i> | | | | | |
| gering qualifiziert | 10,4 | 25,7 | 34,3 | 29,6 | 2,83 | 2,88 |
| qualifiziert | 5,4 | 25,5 | 42,8 | 26,3 | 2,90 | 2,99 |
| hochqualifiziert | 8,8 | 30,6 | 30,7 | 30,0 | 2,82 | 2,77 |
| Aussage 4 | <i>Eine Senkung der Arbeitsentgelte würde in Ihrem Unternehmen Arbeitnehmerkündigungen auslösen und zu steigenden Personalbeschaffungs- und -entwicklungskosten in der Zukunft führen</i> | | | | | |
| gering qualifiziert | 14,7 | 45,0 | 21,6 | 18,7 | 2,44 | 2,56 |
| qualifiziert | 4,9 | 29,6 | 41,0 | 24,5 | 2,85 | 2,73 |
| hochqualifiziert | 5,5 | 25,8 | 34,6 | 34,1 | 2,97 | 2,96 |
| Aussage 5 | <i>Bei einer Senkung der Arbeitsentgelte besteht die Gefahr, dass die produktivsten Arbeitnehmer kündigen. Wenn statt dessen Arbeitsstellen gestrichen werden, hat dies den Vorteil, dass bei dieser Gelegenheit auch Beschäftigte mit geringerer Produktivität entlassen werden könnten</i> | | | | | |
| gering qualifiziert | 11,0 | 24,4 | 34,3 | 30,3 | 2,84 | 3,10 |
| qualifiziert | 8,5 | 28,2 | 37,6 | 25,7 | 2,80 | 3,13 |
| hochqualifiziert | 13,3 | 27,9 | 31,5 | 27,3 | 2,73 | 3,27 |

Tabelle 3: Fortsetzung

| Antwortkategorie | <i>trifft nicht zu</i> | <i>trifft eher nicht zu</i> | <i>trifft eher zu</i> | <i>trifft voll zu</i> | | |
|---|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|------|------|
| <i>Falls Ihr Unternehmen die Entgelte senken würde, erschwerte dies in den für Sie relevanten Arbeitsmärkten die Anwerbung neuer Arbeitskräfte</i> | | | | | | |
| Aussage 6 | | | | | | |
| gering qualifiziert | 21,5 | 35,0 | 19,8 | 23,7 | 2,46 | 2,20 |
| qualifiziert | 6,6 | 15,4 | 39,1 | 38,9 | 3,10 | 2,36 |
| hochqualifiziert | 5,0 | 9,0 | 27,4 | 58,6 | 3,40 | 2,30 |
| <i>Langjährige Mitarbeiter verfügen über fundierte Kenntnisse des Unternehmens und haben interne und externe Netzwerke zu anderen Mitarbeitern und Kunden aufgebaut. Als Reaktion auf eine Senkung der Arbeitsentgelte verlassen einige dieser Mitarbeiter das Unternehmen und deren Nachfolger verfügen nicht über solches Insiderwissen</i> | | | | | | |
| Aussage 7 | | | | | | |
| gering qualifiziert | 28,8 | 39,0 | 17,3 | 14,9 | 2,18 | 2,24 |
| qualifiziert | 4,5 | 16,0 | 46,9 | 32,6 | 3,08 | 2,50 |
| hochqualifiziert | 3,2 | 10,8 | 25,0 | 61,0 | 3,44 | 2,85 |
| <i>Wenn es rechtlich möglich wäre, einige der derzeit beschäftigten Arbeitnehmer zu entlassen und neue Arbeitnehmer zu einem geringeren Entgelt einzustellen, dann würden diese als „Lohndrücker“ von den anderen Arbeitnehmern gemieden und damit das Arbeitsklima belasten</i> | | | | | | |
| Aussage 8 | | | | | | |
| gering qualifiziert | 22,6 | 28,9 | 29,5 | 19,0 | 2,45 | 2,05 |
| qualifiziert | 18,0 | 36,2 | 28,0 | 17,8 | 2,45 | 2,16 |
| hochqualifiziert | 20,4 | 39,1 | 25,4 | 15,1 | 2,35 | 1,82 |
| <i>Es gehört zur Unternehmenskultur, Konflikte mit Arbeitnehmern zu vermeiden. Deshalb wird auf Senkungen der Arbeitsentgelte in Abschwungphasen verzichtet</i> | | | | | | |
| Aussage 9 | | | | | | |
| gering qualifizierte | 7,40 | 12,30 | 45,12 | 35,18 | 3,08 | 2,23 |
| qualifiziert | 5,92 | 15,51 | 41,17 | 37,40 | 3,10 | 2,48 |
| hochqualifiziert | 7,38 | 16,72 | 40,46 | 35,43 | 3,04 | 2,52 |

Anmerkung: Die Anteile wurden auf die Grundgesamtheit hochgerechnet. ^a Mittelwert D gibt den Mittelwert der Antworten an, wobei *trifft nicht zu* mit 1, *trifft eher nicht zu* mit 2, *trifft eher zu* mit 3 und *trifft voll zu* mit 4 bewertet wird. ^b US-Mittelwert wurde einer amerikanischen Umfrage (Campbell & Kamlani, 1997) entnommen, wobei die dort verwendeten Qualifikationsgruppen (white collar, blue collar, less skilled) nur mit Einschränkungen mit denen deutscher Qualifikationsgruppen vergleichbar sind.

Tabelle 4: Entgeltzurückhaltung und Arbeitsplätze (Angaben in %)

| Antwortkategorie | ja | nein | bin nicht sicher |
|--|------|------|------------------|
| <i>Wären Ihrer Ansicht nach Ihre Arbeitnehmer zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes zu einer Entgeltzurückhaltung bereit?</i> | | | |
| Aussage 10a | | | |
| gering qualifizierte Arbeitnehmer | 34,4 | 34,4 | 31,2 |
| qualifizierte Arbeitnehmer | 42,3 | 27,7 | 30,0 |
| hochqualifiziert Arbeitnehmer | 38,6 | 23,3 | 38,1 |
| <i>Wären Ihrer Ansicht nach Ihre Arbeitnehmer zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze zu einer Entgeltzurückhaltung bereit?</i> | | | |
| Aussage 10b | | | |
| gering qualifizierte Arbeitnehmer | 3,6 | 74,9 | 21,5 |
| qualifizierte Arbeitnehmer | 5,8 | 69,3 | 24,9 |
| hochqualifizierte Arbeitnehmer | 7,3 | 67,3 | 25,4 |

Entgeltsenkungen finden in Unternehmen offensichtlich aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen selten statt. Dies zeigt auch die Zustimmung zur Feststellung, dass mit Entgeltsenkungen steigende Personalbeschaffungskosten aufgrund von Arbeitnehmerkündigungen verbunden sind (Aussage 4). In dieser Aussage stimmen die Einschätzungen von US-amerikanischen und deutschen Unternehmen weitgehend überein, wobei die Zustimmung mit der Qualifikation der Arbeitnehmergruppe zunimmt. Das deutet darauf hin, dass Personalbeschaffungs- und -entwicklungskosten überproportional mit der Qualifikation ansteigen.

In Deutschland schätzen allerdings im Vergleich zu den USA mehr Unternehmen die Verluste als bedeutsamer ein (Aussage 7), die im Falle von Entgeltsenkungen durch den Weggang langjähriger Mitarbeiter entstehen, d.h. die Verluste an betriebspezifischem Humankapital, in der Gruppe der qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitnehmer. Während somit die Personalbeschaffungs- und -entwicklungskosten für die Unternehmen mit der Qualifikation in beiden Ländern zunehmen, werden die Höhe des betriebspezifischen Humankapitals sowie die Bedeutung betriebspezifischen Insiderwissens in Deutschland von mehr Unternehmen als wichtige Faktoren für Entgeltrigiditäten angesehen.

Dazu passt die hohe Zustimmung für die negative Wirkung, die von Entgeltsenkungen auf den Pool potentieller Arbeitnehmer auf dem externen Arbeitsmarkt ausgehen (Aussage 6). Für die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer stimmen 59v.H. der Unternehmen der Aussage voll zu, für die Gruppe der qualifizierten Arbeitnehmer 39v.H.. Die Zustimmung zeugt von einer hohen, mit der Qualifikation sogar zunehmenden, Transparenz der Entgelte zwischen den Unternehmen.

Die Zustimmung zur Bedeutung von Personalbeschaffungskosten und zur Gefahr des Verlustes von Humankapital deutet auf eine wesentliche Ursache für Insidermacht im Rahmen der Entgeltfestlegung in deutschen Unternehmen hin. Erstens fürchten die Unternehmen den durch potentielle Arbeitnehmerkündigungen ausgelösten Verlust und meiden Entgeltsenkungen. Zweitens sorgt das betriebsspezifische Humankapital für eine positive Differenz zwischen dem Wert eines beschäftigten Arbeitnehmers und dem eines nicht beschäftigten Arbeitnehmers mit ansonsten gleicher Qualifikation. Auch von daher dürften selbst Entgeltkürzungen in bescheidenem Umfang kaum der betrieblichen Rationalität entsprechen.

Während die Basis der Insidermacht für die höher qualifizierten Arbeitnehmer eher von der Höhe ihres betriebsspezifischen Humankapitals abhängt, spielen für die geringer Qualifizierten eher institutionelle Faktoren (Tarifverträge) eine Rolle. Um mehr über das Ausmaß und die Bedeutung von Insiderverhalten zu erfahren, wurden den Unternehmen zwei weitere Aussagen vorgelegt.

Die direkte Frage zur negativen Bedeutung von „Lohndrückern“ (das sind vom Unternehmen eingestellte Arbeitnehmer, die für niedrigeres Entgelt als die im Gegenzug entlassenen Arbeitnehmer arbeiten) für das Arbeitsklima (Aussage 8), erhielt eine vergleichsweise eher mäßige Zustimmung, die mit der Qualifikation sogar leicht abnimmt. Dieser Erklärungsansatz erfuhr, im Vergleich zu den übrigen, insgesamt die geringste Zustimmung. Humankapital, Leistungsanreize, adverse Selektion und Tarifverträge sind aus der Sicht der Unternehmen wichtiger.

Die zweite Aussage bezog sich auf die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Entgeltzurückhaltung aus der Sicht der Personalverantwortlichen. Dabei wurde unterschieden zwischen der Bereitschaft zur Entgeltzurückhaltung zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes (Aussage 10a) und zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze (Aussage 10b). Gerade die Bereitschaft der beschäftigten Arbeitnehmer, Entgeltzurückhaltung zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze zu üben, wäre erforderlich, um den arbeitskostenbedingten Anteil der Arbeitslosigkeit zu reduzieren. Inwiefern die Unternehmen die Präferenzen ihrer Arbeitnehmer richtig wiedergeben, kann im Rahmen dieser Studie nicht überprüft werden. Immerhin bis zu einem Drittel der befragten Unternehmen geben an, dass sie sich in der Beantwortung nicht sicher sind. Aus der Sicht der übrigen Unternehmen sind die Ergebnisse allerdings eindeutig. So sind ihre Arbeitnehmer zwar nach Ansicht von 34 bis 42v.H. der Unternehmen in der Stichprobe zur Entgelt-

zurückhaltung für die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes bereit (Aussage 10a). Zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze liegt die Bereitschaft nur noch zwischen 3,6 und 7,3 v.H. (Aussage 10b).

Falls diese Einschätzungen die Ansichten der Beschäftigten richtig widerspiegeln, deutet das Ergebnis auf die hohe Einkommenspräferenz der beschäftigten Arbeitnehmer hin, die zusammen mit den ökonomischen, betrieblichen und rechtlichen Ursachen zentral für die Erklärung von Entgeltstarrheiten in Deutschland sein dürften.

Abschließend soll auf die vergleichsweise hohe Zustimmung zu einer konfliktvermeidenden, d.h. konsensorientierten, Entgeltpolitik (Aussage 9) in Deutschland hingewiesen werden. Arbeitsentgelte werden auch in Abschwungphasen nicht gesenkt, um Konflikte mit den Arbeitnehmern zu vermeiden. Die Zustimmung zur Aussage 9 ist in deutschen Unternehmen stärker ausgeprägt als in US-amerikanischen. Als Ursache dafür kommt die größere Verbreitung von kollektiven Lohnverhandlungen und Tarifverträgen in Deutschland in Betracht, die letztlich nur auf der Basis eines Grundkonsenses zwischen beschäftigten Arbeitnehmern und Arbeitgeber funktionieren kann.

6 Forschungsausblick

Nach einer noch zu leistenden multivariaten Analyse werden im Interesse einer nachhaltigen Beschäftigungssicherung gegebenenfalls wirtschaftspolitische und rechtliche Handlungsempfehlungen auszusprechen sein. Gleiches gilt grundsätzlich auch für gesetzliche Flexibilisierungs- und Beschäftigungshemmnisse, die aber erst dann auf dem Prüfstand stehen sollen, wenn das geltende Recht eine gewünschte Flexibilisierung nicht zulässt oder diese aus tatsächlichen Gründen (etwa zur Beseitigung von Rechtsunsicherheiten) nur über eine gesetzliche Neufassung erreicht werden kann.

Eine interdisziplinäre Untersuchung dieser Fragen verlangt von den Rechtswissenschaftlern, den rechtlichen Preis aufzuzeigen, der für die gefundenen Handlungsempfehlungen (etwa wegen damit einhergehender Aufgabe anderer rechtlich vorteilhafter Positionen oder rechtlicher Grundsätze) zu zahlen wäre. Vor- und Nachteile einer solchen Empfehlung müssen dabei einer umfassenden Abwägung zugeführt werden, so dass durchaus die beschäftigungspolitisch zweitbeste Handlungsempfehlung die insgesamt beste sein könnte.

Aus ökonomischer Sicht verdeutlichen die Ergebnisse, dass es auf dem Arbeitsmarkt trade-offs zwischen stabilen, langfristigen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen für bereits Beschäftigte einerseits und der Schaffung zusätzlicher und neuer Jobs für Einsteiger andererseits geben kann. Insidermacht kann durch hohe und nach unten wenig flexible Entgelte im Verlaufe der wirtschaftlichen Wechsellagen spezifische Eintrittsbarrieren aufbauen, die die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze erschwert. Von daher ist für eine Reform des Arbeitsmarktes letztlich eine Neugewichtung von Insider- und Outsiderinteressen erforderlich.

Aus methodischer Sicht hat die Untersuchung empirisch relevante Aussagen zu den Ursachen von Entgeltrigiditäten aufgezeigt. Unternehmen stimmen den in der Arbeitsmarktökonomik entwickelten Theorien von Entgeltrigiditäten in hohem Maße zu. Während die Ursachen von inflexiblen Entgelten für die Gruppe der gering qualifizierten Arbeitnehmer eher in bindenden Tarifverträgen und impliziten Kontrakten zu suchen sind, spielen für die Gruppe der hochqualifizierten Arbeitnehmer Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten sowie betriebspezifisches Humankapital die größere Rolle. Unternehmen sehen weiterhin von Entgeltsenkungen ab, weil damit die Gefahr der Abwanderung der besten Arbeitnehmer in jeder Qualifikationsgruppe steigt und negative Signalwirkungen für die Anwerbung neuer Mitarbeiter verbunden sind.

Autoren

Prof. Dr. Wolfgang Franz

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)

Postfach 10 34 43, 68034 Mannheim

e-mail: franz@zew.de

Dr. Martin Gutzeit

Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Universität Mannheim, Schloss, 68131 Mannheim

e-mail: gutzeit@rumms.uni-mannheim.de

Jan Lessner

Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Universität Mannheim, Schloss, 68131 Mannheim

e-mail: lessner@rumms.uni-mannheim.de

Prof. Dr. Walter A. Oechsler

Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim, Schloss, 68131 Mannheim

e-mail: oechsler@personal.bwl.uni-mannheim.de

Dr. Friedhelm Pfeiffer

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)

Postfach 10 34 43, 68034 Mannheim

e-mail: pfeiffer@zew.de

Lars Reichmann

Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim, Schloss, 68131 Mannheim

e-mail: reichmann@personal.bwl.uni-mannheim.de

Prof. Dr. Volker Rieble

Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Universität Mannheim, Schloss, 68131 Mannheim

e-mail: rieble@jura.uni-mannheim.de

Jochen Roll

Lehrstuhl und Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim, Schloss, 68131 Mannheim

e-mail: roll@personal.bwl.uni-mannheim.de