

Pull, Kerstin; Schneider, Martin

**Working Paper**

## Beschäftigungs- und Lohndynamik in hochqualifizierten Unternehmen

Quint-Essenzen, No. 54

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Labor Law and Relations in the European Union (IAAEU), University of Trier

*Suggested Citation:* Pull, Kerstin; Schneider, Martin (1998) : Beschäftigungs- und Lohndynamik in hochqualifizierten Unternehmen, Quint-Essenzen, No. 54, Universität Trier, Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG), Trier

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/51253>

**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.*

**Kerstin Pull, Martin Schneider<sup>1</sup>**

## **Beschäftigungs- und Lohndynamik in hochqualifizierten Unternehmen**

*Wie passen Unternehmen mit gutausgebildeten Arbeitnehmern („hochqualifizierte Unternehmen“) die Beschäftigung und das Lohnniveau im Konjunkturverlauf an? Welcher Einfluß kommt dem Berufsbildungssystem hierbei zu? Diese Fragen werden unternehmenstheoretisch und im deutsch-britischen Vergleich beantwortet. Wir kommen dabei zu folgenden Ergebnissen: Erstens, hochqualifizierte Unternehmen neigen dazu, die Personalnachfrage im Konjunkturverlauf zu stabilisieren, seien sie nun in Deutschland oder in Großbritannien angesiedelt. Zweitens, britische Arbeitgeber in hochqualifizierten Unternehmen können in der Rezession zwar stärkere Lohnsenkungen durchsetzen als ihre deutschen Konkurrenten, müssen dafür jedoch im Aufschwung stärkere Lohnsteigerungen zugestehen. Grund hierfür ist das in Großbritannien stärker betriebspezifisch ausgerichtete Humankapital, welches die Verhandlungsposition britischer hochqualifizierter Arbeitnehmer im Aufschwung tendenziell stärkt und im Abschwung eher schwächt. Die Spezifität des Humankapitals beeinflusst damit zwar die Lohndynamik, sie ist jedoch, konträr zur traditionellen Sicht, irrelevant für die Beschäftigungsdynamik.*

1. Einführung: Unterschiede in der Flexibilitätsausstattung deutscher und britischer Unternehmen
2. Personalnachfrage als Folge von Risikomanagement: Die Bedeutung des Qualifikationsniveaus für die Beschäftigungsdynamik
3. Lohnfindung als Ergebnis von Verhandlungen: Die Bedeutung spezifischer Qualifikationen für die Lohndynamik
4. Implikationen für die Wettbewerbsfähigkeit hoch-qualifizierter britischer und deutscher Unternehmen

---

<sup>1</sup> Dr. Kerstin Pull und Dr. Martin Schneider sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG) in Trier.

## 1. Einführung: Unterschiede in der Flexibilitätsausstattung deutscher und britischer Unternehmen

In der unablässigen Standortdebatte wird das deutsche Krisensyndrom der letzten Jahre – Rezession, steigende Arbeitslosigkeit, nachlassende Innovations- und Investitionstätigkeit sowie verstärkte Unternehmensverlagerungen ins Ausland – insbesondere auf nachteilige Bedingungen für Unternehmen in Deutschland zurückgeführt. Dies wird nicht zuletzt mit neuen weltwirtschaftlichen Bedingungen, mit Internationalisierung und Globalisierung erklärt, die nach verbreiteter Ansicht dafür sorgen, daß die Entwicklung an den Produktmärkten volatiler verläuft und sich immer weniger prognostizieren läßt.

Damit Unternehmen im „Zeitalter der Diskontinuitäten“ anpassungsfähig sein können, müssen jedoch auch die rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet sein. In dieser Hinsicht ist für viele das lange Zeit als erfolgreich geltende deutsche Institutionengefüge inzwischen reformbedürftig, insbesondere im Vergleich mit dem relativ wenig regulierten, „freien“ britischen Arbeitsmarkt.

Angesichts volatiler Produktnachfrage ist die Möglichkeit zur raschen Variation des Beschäftigungsniveaus ein wichtiges Anpassungsinstrument. Diese *numerische Flexibilität* ist in Deutschland aufgrund zahlreicher institutioneller Regelungen, aufgrund langer Kündigungsschutzfristen, sozialer Auswahlkriterien bei Entlassungen, Sozialplanpflichten und Beschränkungen bei befristeter Beschäftigung, im Vergleich deutlich restringiert.

Auch im Bereich der *Lohnflexibilität*, der Möglichkeit, das betriebliche Lohnniveau an Unternehmenskonjunkturen anzupassen, werden Defizite am deutschen Arbeitsmarkt gegenüber Großbritannien wahrgenommen. Dort hat der sukzessive Machtverlust der Gewerkschaften und die Rückdrängung des Flächentarifs die Lohnfindung auf die Unternehmens- oder gar Betriebsebene verlagert (METCALF 1993: 260). Prinzipiell kann so am wirksamsten die Gewinnsituation des Unternehmens in den Lohnabschlüssen berücksichtigt werden. Demgegenüber wird das deutsche Tariflohniveau zunehmend als überhöht empfunden und die Starrheit der Löhne nach unten als Belastung krisengeschüttelter Unternehmen ausgemacht.

So wichtig numerische und Lohnflexibilität für die Kostenbelastung der Unternehmen sein mögen, sie stellen nach verbreiteter Ansicht oft nicht den entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar: In jüngerer Zeit wird die *Funktionsflexibilität* als die zentrale Reaktionsfähigkeit für Unternehmen im internationalen Wettbewerb hervorgehoben (vgl. etwa VICKERY/WURZBURG 1996). Funktionsflexibilität, d.h. die Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf Marktänderungen und eine

hohe Innovationskraft, setzt aber in aller Regel eine hohe Qualifikation der Beschäftigten voraus.

Wird nun aber die Funktionsflexibilität bzw. Qualifikation als Anpassungspotential der Unternehmen berücksichtigt, relativiert sich der Befund eines „sklerotischen“ deutschen im Vergleich zum „freien“ britischen Arbeitsmarkt. Das deutsche System der Berufsausbildung ist – ausdrücklich im Vergleich mit Großbritanniens „failure of training“ – geradezu als Modell diskutiert worden (vgl. etwa FINEGOLD/SOSKICE 1988). Der breite Konsens in Wirtschaft und Gesellschaft sowie das tripartistische organisatorische Rückgrat (Kammersystem, Berufsschulen und Bundesinstitut für Berufsbildung) haben für hohe Ausbildungszahlen und ein relativ hohes Bildungsniveau in den mittleren Qualifikationsstufen am deutschen Arbeitsmarkt gesorgt. Demgegenüber haben dauernde Änderungen des Berufsbildungssystems in Großbritannien und die fehlende überbetriebliche Qualitätskontrolle letztlich dazu geführt, daß Ausbildungsqualität und -inhalte dort den individuellen Betrieben überlassen bleiben. Weniger durch eine strukturierte Eingangsqualifikation (wie in Deutschland) als durch Lernen am Arbeitsplatz und Weiterbildung werden in britischen Unternehmen berufsrelevante Fertigkeiten erworben (Backes-Gellner 1996).<sup>2</sup>

Welche Konsequenzen hat die Qualifikation für die Beschäftigungs- und Lohndynamik? Welche Rolle kommt damit dem im deutsch-britischen Vergleich divergierenden Berufsbildungssystem für die konjunkturelle Personalpolitik zu?

Bei der Beantwortung dieser Frage konzentrieren wir uns auf sogenannte „hochqualifizierte Unternehmen“ oder „high-skill firms“. Darunter sind Unternehmen zu verstehen, die qualitativ hochwertige und sich schnell wandelnde Produkte herstellen und international vermarkten. Daher benötigen sie eine vergleichsweise gut ausgebildete Belegschaft, und sie zahlen überdurchschnittlich hohe Löhne. Es handelt sich typischerweise um große, multinationale Unternehmen etwa der Automobil- und Elektroindustrie.

Die Konzentration auf hochqualifizierte Unternehmen hat zwei Gründe: Erstens nehmen wir die Standortdebatte beim Wort. Die Diskussionen um eine weitergehende Flexibilisierung am Arbeitsmarkt kreisen genau um diese großen, international mobilen und im globalen Wettbewerb stehenden Unternehmen. Zweitens ist in hochqualifizierten Unternehmen die Qualifikation per Definition eine be-

---

2 Auch WAGNER/O'MAHONY/PAULSEN (1997: 950-952) kommen für das Jahr 1989 zu dem Ergebnis, daß 57 Prozent der britischen Arbeitnehmer im Verarbeitenden Gewerbe über keinerlei formalen Berufsabschluß verfügten; in Deutschland lag der entsprechende Anteil bei nur 26 Prozent. Ca. zwei Drittel der deutschen Arbeitnehmer besaßen einen mittleren Berufsabschluß (typischerweise Facharbeiter oder Techniker), wohingegen nur etwa ein Drittel der britischen Arbeitnehmer einen vergleichbaren Abschluß aufwies.

sonders erfolgsrelevante Ressource. Dann läßt sich hier besonders gut untersuchen, wie die Qualifikation und damit das Berufsbildungssystem die Beschäftigungs- und Lohndynamik beeinflussen.

Im Ländervergleich ist zu erwarten, daß hochqualifizierte Unternehmen eine hohe Humankapitalausstattung aufweisen, ob sie nun in Großbritannien oder in Deutschland operieren. Jüngere empirische Hinweise deuten entsprechend darauf hin, daß deutsche und britische Arbeitnehmer, sofern sie in Unternehmen mit den gleichen Produktmarktstrategien beschäftigt sind, ganz ähnliche faktische Qualifikationen aufweisen (vgl. BACKES-GELLNER 1996). Aufgrund der verschiedenen Berufsbildungssysteme unterscheidet sich jedoch die Art und Weise der Qualifikationsvermittlung und daher auch der Charakter der in den Unternehmen vorgehaltenen Qualifikationen. Das duale System der Berufsausbildung versucht, die Vermittlung breiter praktischer Fertigkeiten und theoretischer Kenntnisse zu verbinden. Dies dürfte in aller Regel zu einem hohen Anteil an „Schlüsselqualifikationen“ in der Humankapitalausstattung deutscher Arbeitnehmer und Unternehmen führen. Solche Fertigkeiten und Fähigkeiten sind betriebsübergreifend verwendbar und marktgängig; es handelt sich in der Terminologie BECKERS um generelles Humankapital. Aufgrund der starken Betriebsorientierung im britischen Ausbildungssystem dürfte das Humankapital britischer Unternehmen und Arbeitnehmer demgegenüber zum großen Teil betriebspezifisch sein.<sup>3</sup>

Die Frage, welche Konsequenzen sich aus den verschiedenen Bildungssystemen für die Personalnachfrage und die Lohnentwicklung ergeben, wird mit Hilfe formaler unternehmenstheoretischer Modelle beantwortet. Beschäftigungsentscheidungen werden als Folge von Risikomanagement analysiert (Abschnitt 2), die Lohnfindung als Ergebnis einer Verhandlung (Abschnitt 3). Abschnitt 4 formuliert Implikationen für die Wettbewerbsfähigkeit hochqualifizierter Unternehmen im deutsch-britischen Vergleich.

## **2. Personalnachfrage als Folge von Risikomanagement: Die Bedeutung des Qualifikationsniveaus für die Beschäftigungsdynamik**

Der starke Personalabbau der letzten Jahre in vielen deutschen Unternehmen läßt mitunter vergessen, daß viele Arbeitgeber keineswegs dem kurzfristigen Perso-

---

3 Daß in deutschen Lehrlingsausbildungen eher als in britischen Erstausbildungen Schlüsselqualifikationen erlernt werden, bestätigen jüngst die Ergebnisse STEEDMANS (1997) für die Metall- und Bauindustrie.

nalbedarf entsprechend „heuern und feuern“. Sie verzögern mitunter notwendige Personalreduzierungen und wählen häufig sozialverträgliche anstelle „harter“ Maßnahmen zum Personalabbau. Auch und gerade in jüngerer Zeit sprechen Arbeitgeber Beschäftigungszusagen aus, indem sie in Betriebsvereinbarungen für eine bestimmte Zeit betriebsbedingte Entlassungen ausschließen (vgl. etwa LORENZ/CLASEN 1996).

Der Befund nur gedämpfter Personalanpassungen wird in der Arbeitsnachfrage-theorie mit Anpassungskosten erklärt, wobei diese unterschiedlichen Ursprungs sein können. In vielen Ansätzen werden institutionell bedingte Anpassungskosten betont (vgl. etwa LAZEAR 1990): Lange Kündigungsfristen, Informationspflichten an Betriebsrat und Arbeitsamt, Kosten eines Sozialplans und soziale Auswahlkriterien verteuern in dieser Sicht den Personalabbau deutscher Unternehmen, etwa im Vergleich zu ihren britischen Konkurrenten. Angesichts dieser Anpassungskosten ist zu erwarten, daß deutsche Unternehmen einen notwendigen Personalabbau über die Zeit strecken und daß sie auch zögerlicher einstellen.

Personalanpassungskosten müssen jedoch nicht institutionelle Ursachen haben. OI (1962: 544f.) formuliert die humankapitaltheoretische Einsicht, daß der Verlust betriebsspezifischer Aus- und Weiterbildungsinvestitionen als Anpassungsaufwand interpretiert werden kann (vgl. auch SADOWSKI/STENGELHOFEN 1989: 109). Arbeitgeber entlassen spezifisch qualifizierte Arbeitnehmer nicht sogleich in einer temporären Krise, da sonst wichtige Qualifikationen im Wiederaufschwung neu aufgebaut werden müßten. Spezifisch qualifizierte Mitarbeiter werden zu einem „quasi-fixen Produktionsfaktor“ (OI 1962).

Empirisch sind beide Erklärungsmuster nicht befriedigend.<sup>4</sup> Zudem wird unterstellt, daß Arbeitgeber in Konjunkturkrisen Arbeit „horten“, d.h. mehr Arbeitskräfte (bzw. -stunden) im Unternehmen vorhalten, als für die produktiven Aufgaben der Unternehmung technisch notwendig erscheinen. Aufgrund von Anpassungskosten ist es den referierten Ansätzen zufolge sinnvoll, Arbeitskräfte zeit-

---

4 Was die institutionell bedingten Kosten angeht, so hätten die mit dem Beschäftigungsförderungsgesetz von 1985 erstmals eingeräumten Deregulierungen im Arbeitsvertrag dazu führen müssen, daß Unternehmen die ihnen neu eingeräumte numerische Flexibilität nutzen. Dies läßt sich jedoch nur in sehr begrenztem Ausmaß beobachten (vgl. zuletzt BIELENSKI 1997). Auch die Erklärung mit Hilfe ökonomisch bedingter Anpassungskosten ist nicht überzeugend. Wie in Abschnitt 1 dargelegt, sind britische Beschäftigte meist spezifischer qualifiziert als deutsche. Dann aber sollte es für britische Arbeitgeber, OIs These zufolge, eher sinnvoll sein als für deutsche, in einer Rezession Mitarbeiter weiterzubeschäftigen. Die theoretische Erwartung, daß britische Arbeitgeber eine Politik der Beschäftigungssicherung verfolgen, während deutsche Unternehmen eine „Heuer-und-Feuer“-Politik betreiben dürften, entspricht dem Gegenteil dessen, was in beiden Ländern personalpolitisch überwiegend zu beobachten ist.

weise „überflüssigerweise“ zu entlohnen. Was aber tun „gehörtete“ Arbeitskräfte? Wenden Arbeitgeber tatsächlich Lohnzahlungen auf, um die Entlohten zum Teil untätig zu lassen?

In Abweichung von der Arbeitsnachfragetheorie scheint es plausibel anzunehmen, daß Mitarbeiter, die in Konjunkturkrisen scheinbar einen Personalüberhang darstellen, zu einer Änderung des Produktionsprozesses beitragen. Sie rationalisieren die Produktionsabläufe, verbessern die Produkte und führen neue Technologien ein. Wie die Empirie zeigt, werden solche Innovationsaktivitäten in der Unternehmenskrise forciert (vgl. MEFFERT 1984, GEROSKI/GREGG 1993). Unternehmenskrisen haben insofern einen „reinigenden Effekt“ (CABALLERO/HAMMOUR 1994).

Die Innovationsversuche können jedoch mehr oder weniger erfolgreich sein, je nach Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Die Innovationskraft dürfte dabei von einer ganzen Reihe von Faktoren beeinflußt werden; die Qualifikation der Beschäftigten sollte dabei eine wesentliche Determinante sein. Beispielsweise besitzen gut ausgebildete Arbeitnehmer einen komparativen Vorteil bei der Einführung neuer Technologien (vgl. BARTEL/LICHTENBERG 1987). Dementsprechend wird argumentiert, daß eine Unternehmung dann besonders innovativ ist, wenn sie vor allem gut ausgebildete Mitarbeiter beschäftigt.<sup>5</sup>

Wie aber variieren Unternehmen ihren Personalstand im Konjunkturverlauf in Abhängigkeit von ihrer Innovationskraft bzw. Funktionsflexibilität? Die theoretischen Aussagen hierzu werden im folgenden aus einem unternehmenstheoretischen Modell personalpolitischer Anpassungen abgeleitet. Das Modell, das in Analogie zur finanzwirtschaftlichen Portfoliotheorie formuliert ist, wird ausführlich bei SCHNEIDER (1997, 1998) entwickelt. Wir wollen hier die Modellstruktur nur insoweit vorstellen, daß die Eingangsfrage nach dem Anpassungsverhalten hochqualifizierter Unternehmen beantwortet werden kann.

Unternehmen agieren im Modell risikoavers, und sie planen für einen halben Konjunkturzyklus, d.h. für eine Unternehmenskrise oder einen Unternehmensboom. Ziel des Unternehmens ist es, einen anfangs gegebenen Unternehmenswert  $V_t$  in der Planungsperiode zu steigern, dabei aber die Gesamtrisiken des Unternehmenswertes in Grenzen zu halten. Der Unternehmenswert  $\tilde{V}_{t+1}$  zum Ende der Planungsperiode ist unsicher, stochastisch.<sup>6</sup>

---

5 Auf der Ebene der mittleren Qualifikationen wird seit längerem die besondere Bedeutung von Qualifikationen, die über die eng definierten Aufgaben des angestammten Arbeitsplatzes hinausgehen, betont. Solche breiteren Qualifikationen werden mit den Begriffen „Polyvalenz“ oder „Multifunktionalität“ belegt (vgl. etwa LANE 1988: 144).

6 Hier und im folgenden kennzeichnen die Tilden mit Risiko behaftete, stochastische Größen.

Der unsichere Unternehmenswert  $\tilde{V}_{t+1}$  richtet sich u.a. danach, wie rentabel die Belegschaft aufgrund ihrer Qualifikation ist. Man kann sich also im portfolio-theoretischen Rahmen eine Art „Humankapitalrendite“  $\tilde{r}_l$  vorstellen, die allerdings dem Arbeitgeber zufließt (nicht, wie in der Humankapitaltheorie üblich, dem Arbeitnehmer). Es gelten folgende Beziehungen:

$$\tilde{V}_{t+1} = \tilde{V}_{t+1}(\tilde{r}_l/\dots) \quad (1)$$

Der (unsichere) Unternehmenswert ist u.a. eine Funktion des anfänglichen Unternehmenswertes  $V_t$  sowie der stochastischen Humankapitalrendite  $\tilde{r}_l$ , d.h. der Rentabilität der Belegschaft aufgrund ihrer Funktionsflexibilität.<sup>7</sup> Die Humankapitalrendite wiederum ist abhängig von der unsicheren Produktmarktentwicklung und daher stochastisch.

$$\tilde{r}_l = \alpha_l + \beta_l \cdot \tilde{k} + \tilde{\varepsilon}_l \quad (2)$$

Die stochastische Humankapitalrendite  $\tilde{r}_l$  ergibt sich damit aus einem konjunkturunabhängigen Niveauparameter  $\alpha_l$ , einer Störgröße  $\varepsilon_l$  sowie einem konjunkturabhängigen Ausdruck  $\beta_l \cdot \tilde{k}$ . Dabei bezeichnet  $\tilde{k}$  – als Konjunkturindikator – die stochastische Eigenkapitalrendite des Unternehmens für die Planungsperiode. Die Tatsache, daß die Produktmarktentwicklung die Eigenkapitalrendite schwer prognostizierbar macht, stellt die wesentliche Unsicherheitsquelle des Unternehmens dar.<sup>8</sup> Für die konjunkturelle Beschäftigungsdynamik ist der Parameter  $\beta_l$  maßgeblich. Er ist ein *reziprokes Maß für die Qualifikation und Innovationskraft* der Unternehmung. Fällt  $\beta_l$  hoch aus, so schlagen Schwankungen der Eigenkapitalrendite stark auf die Humankapitalrendite  $\tilde{r}_l$  und damit auf den Unternehmenswert  $\tilde{V}_{t+1}$  durch. Das Unternehmen muß einen großen Anteil der Absatzmarktrisiken tragen.

Bei einer gut ausgebildeten, innovativen Arbeitnehmerschaft ist der Wert von  $\beta_l$  niedrig: Schwankungen in der stochastischen Entwicklung der Eigenkapitalrendite  $\tilde{k}$  können in ihrer Auswirkung auf den Unternehmenserfolg gedämpft wer-

---

7 Von anderen Einflußfaktoren des Unternehmensertrags, z.B. von den Erträgen aufgrund einer hohen Motivation der Beschäftigten und aufgrund anpassungsfähiger Arbeitszeitorganisationen wird abstrahiert, da hier nur der partielle Effekt des Qualifikationsniveaus von Interesse ist.

8 Die andere wesentliche Unsicherheitsquelle besteht in unternehmensendogenen Risiken, die in Gleichung (2) im Störterm  $\tilde{\varepsilon}_l$  abgebildet ist. Ein Beispiel für diesen Risikotyp ist die Gefahr, daß monatelange Produktentwicklungsversuche fehlschlagen und den Unternehmenserfolg belasten.

den, selbst in der Rezession kann die Unternehmung eine zufriedenstellende Ertragslage aufrechterhalten. Grund dafür ist, daß es innovativen, funktionsflexiblen Mitarbeitern gelingt, rasch auf unvorhersehbare Absatzeinbrüche mit Produkt- und Prozeßverbesserungen so zu reagieren, daß starke Verluste des Unternehmens vermieden werden können. Der besondere Wert von Funktionsflexibilität bestünde aus Unternehmenssicht damit in einer Versicherungs- oder Risikomanagementfunktion: Trotz scharfer Konjunkturzyklen ist davon auszugehen, daß die Gewinnentwicklung hochqualifizierter Unternehmen verstetigt wird.

Qualifikationen sind aber nun einmal an die Mitarbeiter gebunden. Hochqualifizierte Unternehmen dürften daher ein besonderes Interesse daran haben, innovative Mitarbeiter zu halten. Anders formuliert: Da die Qualifikation der Belegschaft besonders wirksam gegen das Absatzmarktrisiko versichert, greifen hochqualifizierte Unternehmen besonders stark auf die Qualifikation der Belegschaft zurück, wenn der Versicherungsfall gewissermaßen eingetreten ist, nämlich in der Unternehmenskrise. Dies impliziert aber einen vergleichsweise geringen Personalabbau in der Unternehmensrezession.

*Hochqualifizierte Unternehmen neigen insgesamt eher dazu, eine Strategie der Beschäftigungsstabilisierung zu verfolgen. Sie nutzen in der Unternehmensrezession die numerische Flexibilität vergleichsweise wenig. Geringqualifizierte Unternehmen tendieren hingegen zu einer Politik des „Heuerns und Feuerns“ im Konjunkturverlauf.*

Der behauptete Zusammenhang zwischen Qualifikation und Personalanpassungen wird durch verschiedene Hinweise empirisch gestützt. So zeigt WAGAR (1991) für ein Sample von etwa 400 US-amerikanischen Unternehmen, daß Unternehmen mit einer starken Weiterbildungsintensität (und daher vermutlich hohem Qualifikationsniveau) in der Rezession weniger stark entlassen als andere Unternehmen. KÖNIG (1994: 129-131) zeigt mit Daten der Beschäftigtenstatistik, daß Geringqualifizierte einem höheren Risiko des Arbeitsplatzverlustes ausgesetzt sind als Höherqualifizierte; dies legt indirekt nahe, daß auch hochqualifizierte *Unternehmen* eine relativ geringe Beschäftigungsdynamik aufweisen müßten.

Dann gilt aber: Ein Interesse an einer gewissen Beschäftigungsstabilisierung müßten deutsche und britische Unternehmen, die im internationalen Wettbewerb stehen, gleichermaßen haben – ungeachtet des sehr verschiedenen institutionellen Rahmens, in dem die Unternehmen agieren. Auch dafür gibt es Hinweise:

In Deutschland ging *Volkswagen* in der Strategie der Beschäftigungssicherung mit dem Haustarifvertrag von 1993 besonders weit. Die Tendenz, auf Unternehmenskrisen mit Arbeitszeitverkürzung zu reagieren, läßt sich jedoch auch für britische Automobilhersteller feststellen: Sie ließen 1992, in der letzten schweren

Rezession in Großbritannien, kurzarbeiten; dies betraf über 7.000 Beschäftigte bei *Ford* und 2.000 Mitarbeiter von *Rover* (EIRR 224/1992: 13). Die Arbeitgeber entschlossen sich dazu, obwohl sie, anders als in Deutschland, die anfallenden Lohnzahlungen bei Kurzarbeit vollständig selbst tragen mußten. Im selben Jahr schloß *Rover* zudem eine Vereinbarung ab, in der ein System lebenslanger Beschäftigung nach japanischem Vorbild und ein weitgehender Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen festgeschrieben wurden (EIRR 223/1992: 23f.).<sup>9</sup>

Solche Personalpraktiken ragen aus den verbreiteten Reaktionsmechanismen britischer Arbeitgeber insgesamt deutlich heraus: Entlassungen dominierten zu Anfang der neunziger Jahre als Anpassungsinstrument, und die durchschnittlichen Arbeitszeiten in der Industrie blieben in der Rezession so erstaunlich stabil, daß die langen Arbeitszeiten bereits als die „neue britische Krankheit“ galten. Auch die Einführung von Kurzarbeit ist für britische Unternehmen eher untypisch: Anfang 1991, einem Rezessionsjahr, waren 43.000 Beschäftigte in Kurzarbeit. Zum selben Zeitpunkt waren allein in Westdeutschland mehr als 130.000 Beschäftigte von Kurzarbeit betroffen – also dreimal soviel wie in Großbritannien, obwohl in Westdeutschland noch Hochkonjunktur herrschte (EIRR 208/1991: 13-18).

Hochqualifizierte Unternehmen in Deutschland und in Großbritannien verfolgen demnach, bedingt durch ähnliche Qualifikationsausstattungen, tendenziell ähnliche Personalpolitiken im Konjunkturverlauf. Die Notwendigkeit zu numerischer Flexibilität wird im wesentlichen von Funktionsflexibilität bestimmt.

Wie in Abschnitt 1 betont, dürfte sich der Qualifikationsmix zwischen britischen und deutschen Unternehmen aufgrund des divergierenden Ausbildungssystems unterscheiden. Im vorgestellten portfoliotheoretischen Ansatz kommt jedoch dem Anteil betriebsspezifischer Qualifikation kein eigenständiger Erklärungsbeitrag zu. Entscheidend für ein Arbeitgeberinteresse an einer Strategie der Beschäftigungsstabilisierung ist vielmehr, daß die Qualifikation der Mitarbeiter einen Beitrag zur Innovation in Unternehmenskrisen leisten kann, seien die entsprechenden Fähigkeiten nun betriebsspezifisch oder generell verwendbar. Das Qualifikationsniveau wird damit letztlich zum zentralen Erklärungsfaktor für die Personalnachfrage. Daß der Qualifikationstyp irrelevant für Personalpolitik sei, wollen

---

9 In der Vereinbarung heißt es u.a.: „No employee will be laid off by the company. In the event of a problem which disrupts production, all employees will be engaged in worthwhile activities and be required to cooperate with efforts to maintain productive output. ... Employees who want to work for Rover, will be able to stay with Rover. Necessary reductions in manpower will be achieved in future, with the cooperation of all employees, through retraining and redeployment, natural wastage, voluntary severance and early retirement programmes.“ Angesichts der Absatzkrise enthielt die Vereinbarung zudem eine Reihe von Punkten zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit, wie etwa zur Teamarbeit, Weiterbildung und zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.

wir indessen nicht behaupten. Der Anteil betriebspezifischen Humankapitals dürfte, wie in Abschnitt 3 nachgezeichnet wird, jedoch vor allem die betriebliche Lohnfindung mitbestimmen.

### **3. Lohnfindung als Ergebnis von Verhandlungen: Die Bedeutung spezifischer Qualifikationen für die Lohn- dynamik**

Während die Beschäftigungsmenge im vorangehenden Abschnitt als unilateral vom Arbeitgeber festgesetzt modelliert worden ist, wird für die Bestimmung der Lohnhöhe im folgenden angenommen, daß sie Ergebnis von Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ist.<sup>10</sup> Die Vermutung, daß die Lohnfindung auf Unternehmensebene einer Verhandlungsrationalität folgt, wird dabei nicht zuletzt durch die Beobachtung eines weitverbreiteten „rent-sharing“ gestützt.<sup>11</sup> Daß rent-sharing in einem Land wie Großbritannien, wo branchenweite Lohnverhandlungen im Rückzug begriffen sind und Löhne heute vornehmlich auf Unternehmensebene ausgehandelt werden (METCALF 1993: 260), von Bedeutung sein könnte, würde dabei nicht weiter verwundern. Aber auch in Deutschland mit seiner Dominanz überbetrieblicher Lohnverhandlungen spielt rent-sharing auf Unternehmensebene offensichtlich eine Rolle: Die effektiv gezahlten Löhne liegen in tarifgebundenen Unternehmen nicht nur über dem Tariflohniveau (und zwar 1993 z.B. im Durchschnitt um 7,6%; BELLMANN/KOHAUT 1995: 65), sondern sie schwanken offenbar auch mit der Profitabilität der Unternehmen (vgl. etwa MEYER 1994).

---

<sup>10</sup> Die Annahme, daß die Lohnhöhe zwar ausgehandelt, die Beschäftigungsmenge aber vom Arbeitgeber festgesetzt wird, ist empirisch plausibel und theoretisch üblich. Sogenannte „right to manage“-Verhandlungsmodelle, in denen die Löhne verhandelt und die Beschäftigungsmenge im Anschluß vom Arbeitgeber gewinnmaximierend (bzw. hier: einem Risiko-Ertrags-Trade-off folgend) festgesetzt wird, sind nicht nur weiter verbreitet als sogenannte „efficient bargaining“-Modelle, in denen über Lohnhöhe *und* Beschäftigungsmenge verhandelt wird, sondern haben sich in ihren Implikationen auch empirisch bewährt (vgl. etwa MACHIN/MANNING/MEGHIR 1993: 191). Auch in den neueren Beschäftigungssicherungs-pakten wird nicht die Beschäftigungsmenge verhandelt, sondern Ergebnis ist immer nur der Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen. So ist es bei dem bereits zitierten Beschäftigungssicherungspakt der *Volkswagen AG* während der zweijährigen Laufzeit des Tarifvertrages durch natürliche Fluktuation und Frühpensionierungen zu einem Beschäftigungsrückgang um immerhin fast 8.000 Stellen gekommen (OSTERLOH/SCHMITT-DUNKHORST 1997: 209, 221).

<sup>11</sup> Vgl. aktuell etwa BLANCHFLOWER/OSWALD/SANFEY (1996) oder VAN REENEN (1996).

Effektivlöhne in Deutschland sind dabei wiederholt als Ergebnis einer „zweiten Lohnrunde“ auf Unternehmensebene interpretiert worden (etwa von SADOWSKI 1989: 84). Diese zweite Lohnrunde kann man sich als kollektive Lohnrunde zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung vorstellen oder aber auch als eine den Tarifvertrag ergänzende Serie individueller Verhandlungen zwischen einzelnen Arbeitnehmern und der Unternehmensleitung;<sup>12</sup> man kann sie sich als explizite oder implizite Verhandlung vorstellen (AOKI 1984: 70).<sup>13</sup> Insbesondere für die uns interessierenden hochqualifizierten Unternehmen, die in der Regel höhere als die tariflich vereinbarten Löhne zahlen, erscheint die Annahme einer zweiten Lohnrunde auf Unternehmensebene plausibel. Der Lohnfindungsprozeß in hochqualifizierten Unternehmen dürfte sich demnach im deutsch-britischen Vergleich kaum grundsätzlich unterscheiden: in beiden Ländern sollte es in nennenswertem Umfang explizite und implizite (Nach-)Verhandlungen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern geben.<sup>14</sup> Wir werden daher im folgenden unterstellen,

---

12 Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates in Lohnfragen (§87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG) bezieht sich dabei allerdings lediglich auf die Lohnstruktur, nicht auf die Lohnhöhe. Die dem Betriebsrat vom Gesetzgeber zugesprochene Verhandlungsmacht in kollektiven Lohnverhandlungen auf Betriebsebene ist damit als eher begrenzt anzusehen. Allerdings, und darauf weisen nicht zuletzt die Befunde KOTTHOFFS (1981) hin, besteht auf betrieblicher Ebene auch dort Potential für kollektive Arbeitnehmer-Verhandlungsmacht, wo diese *nicht* gesetzlich abgesichert ist. Die Praxis von „Koppelungsgeschäften“ (EICH 1988), in deren Verlauf der Betriebsrat seine Kooperation in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten zusagt, um im Gegenzug Mitspracherechte in solchen Bereichen zu erlangen, wo diese gesetzlich nicht vorgesehen sind, kann dabei arbeitnehmerseitige Verhandlungsmacht begründen. Die in jüngster Zeit wiederholt gemessenen insignifikanten oder sogar signifikant negativen Effekte der Existenz eines Betriebsrates auf das Ausmaß übertariflicher Entlohnung (vgl. etwa ADDISON/KRAFT/WAGNER 1993, BELLMANN/ KOHAUT 1995, MEYER 1994) weisen dabei jedoch darauf hin, daß es nicht notwendigerweise immer kollektive zweite Lohnrunden sein müssen, sondern daß durchaus auch individuelle Nach-Verhandlungen auf Unternehmensebene denkbar sind.

13 Bei lediglich impliziten Verhandlungen nimmt der vorausschauende Arbeitgeber das Ergebnis einer eventuellen Auseinandersetzung mit dem Arbeitnehmer vorweg, indem er sich bei seiner Lohngewährung am vermuteten Ergebnis einer Verhandlung orientiert. Auf diesem Weg spart er nicht nur die Transaktionskosten einer expliziten Verhandlung mit dem Arbeitnehmer ein, er kann zudem nach unten vom erwarteten Verhandlungsergebnis abweichen, da auch für den Arbeitnehmer Transaktionskosten einer expliziten Auseinandersetzung anzunehmen sind. Außerdem kann er sich durch das freiwillige und ungefragte Gewähren eines Lohnes, der sonst hätte erstritten werden müssen, mit einer „Aura von Großmut“ umgeben, was erwartbar zu Motivationssteigerungen und einem höheren Anstrengungsniveau der Arbeitnehmer führen wird (vgl. ausführlich PULL 1996: 74f.).

14 Ein Unterschied ergibt sich allerdings da, wo bereits ausgehandelte Tariflöhne auf überbetrieblicher Ebene die nachfolgenden Verhandlungen auf Unternehmensebene beeinflussen (wovon auszugehen ist; vgl. PULL 1997). Der Effekt der Tariflöhne soll hier jedoch zunächst vernachlässigt werden.

daß das betriebliche Lohnniveau in Deutschland wie in Großbritannien Ergebnis einer Verhandlung zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern ist.

Zur Abbildung des Verhandlungsergebnisses verwenden wir die asymmetrische NASH-Verhandlungslösung, die in der Literatur zu Lohnverhandlungen weit verbreitet ist. Der Nutzen des Arbeitnehmers sei in dem ihm gezahlten Lohn  $w$  gegeben, der des Arbeitgebers in dem ihm bei Gewährung von  $w$  verbleibenden Gewinn  $\Pi$ . Letzterer sei eine Funktion aus Umsatz  $R$  (welcher aus Vereinfachungsgründen unabhängig vom gezahlten Lohn modelliert wird) abzüglich Kosten ( $w \cdot L$ ), wobei  $L$  für den Einsatz an Arbeit stehe und Arbeit der einzige Produktionsfaktor sei. Die Rückfallpositionen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber seien ebenfalls vereinfachend gleich null gesetzt.  $\lambda$  kennzeichne die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers und  $(1-\lambda)$  die des Arbeitgebers mit  $0 < \lambda < 1$ . Das NASH-Produkt  $\Omega$  ist dann gegeben in:

$$\Omega = w^\lambda \cdot (R - w \cdot L)^{(1-\lambda)} \quad (3)$$

Die das NASH-Produkt maximierende Lohnhöhe  $w^*$  bestimmt sich als:

$$w^* = \lambda \cdot \frac{R}{L} \quad (4)$$

Der als Ergebnis einer expliziten oder impliziten Verhandlung festgesetzte Lohn  $w^*$  steigt mit der Verhandlungsmacht des Arbeitnehmers  $\lambda$  und mit der (Arbeits-)Produktivität  $R/L$ .

Was den vorhergesagten Einfluß der Produktivität auf die gezahlten Löhne anbelangt, so ist eine Korrelation zwischen Produktivität auf der einen und Löhnen auf der anderen Seite in empirischen Studien regelmäßig gefunden worden; auch Änderungen der Produktivität gehen typischerweise mit Änderungen in der Lohnhöhe einher.<sup>15</sup>

Eine empirische Überprüfung des erstgenannten Zusammenhangs zwischen Arbeitnehmer-Verhandlungsmacht und Lohnhöhe erweist sich dabei nicht zuletzt deshalb als ungleich schwieriger, weil Verhandlungsmacht als theoretisches Konzept nur unzureichend entwickelt ist (ADDISON 1989: 58). Es scheint jedoch plausibel anzunehmen, daß Verhandlungsmacht in Vertragsbeziehungen ganz generell eine Funktion der „Erpreßbarkeit“ einer Vertragspartei durch die andere Partei sein dürfte. Je eher es einer der beiden Vertragsseiten gelingt, die andere Seite zu erpressen („hold-up“), um so eher wird sie ihre Interessen durchsetzen können. Erpreßbar wird eine Vertragsseite dabei wohl insbesondere dann, wenn sie aufgrund mangelnder Alternativen in besonderem Maße „abhängig“ von der Vertragsbeziehung ist, in der sie sich gerade befindet. Ob den Vertragsparteien

---

15 Vgl. etwa NICKELL/WADHWANI (1990), HOMLUND/ZETTERBERG (1991), LEVINE (1992).

Alternativen zur Verfügung stehen oder ob sie leicht erpreßbar sind, dürfte dabei nicht zuletzt auch davon abhängen, in welchem Maße spezifische Investitionen getätigt wurden (vgl. etwa MALCOMSON 1997: 1916).

Übersetzt für die Situation einer expliziten oder impliziten Lohnverhandlung hieße dies, daß die Verhandlungsmacht von Arbeitgeber wie Arbeitnehmer nicht nur im Konjunkturzyklus variiert, sondern auch davon abhängen dürfte, ob erworbene Qualifikationen eher spezifischer oder eher allgemeiner Natur sind:

So ist im *Aufschwung* nicht nur davon auszugehen, daß die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers relativ günstig ist (verglichen mit der in einer Rezession), sondern auch davon, daß sie in einer Umgebung, in der qualifizierte Arbeitnehmer insbesondere spezifisch qualifiziert sind, noch einmal günstiger sein sollte als in einer Umgebung, in der Qualifikationen eher allgemeiner Natur sind. In letzterem Fall ist die Verhandlungsposition des Arbeitgebers dabei deswegen erwartbar günstiger, weil er über vergleichsweise bessere Alternativen verfügt als ein Arbeitgeber in einem Umfeld, in dem Qualifikationen eher spezifischer Natur sind.

Im *Abschwung* hingegen dürfte der Arbeitgeber grundsätzlich in einer günstigeren Verhandlungsposition sein. Nun verfügen die Arbeitnehmer über vergleichsweise wenige Alternativen, und zwar insbesondere solche Arbeitnehmer, die spezifisch qualifiziert sind. Wenn es auch für allgemein qualifizierte Arbeitnehmer bereits schwer sein dürfte, eine alternative Beschäftigung zu finden, so müßten sie doch verglichen mit ihren spezifisch qualifizierten Kollegen in einer relativ günstigeren Position sein.

Somit gilt:

$$\lambda = \lambda(R, s) \text{ mit: } \frac{\partial \lambda}{\partial R} > 0, \frac{\partial \lambda^2}{\partial R \partial s} > 0 \text{ wobei } s = \text{Grad an Spezifität} \quad (5)$$

Der Lohn  $w^*$  reagiert auf eine Veränderung der Absatzlage (R) demnach immer dann besonders stark, wenn Qualifikationen überwiegend spezifischer Natur sind. Die Frage, ob Qualifikationen spezifisch oder allgemein sind, ist damit für die Lohnfestsetzung – anders als für Beschäftigungsentscheidungen (siehe Abschnitt 2) – durchaus von Relevanz.

*Die Lohnflexibilität, d.h. die zyklische Schwankung des Lohnes in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, ist ceteris paribus in hochqualifizierten Unternehmen größer, wenn das Unternehmen sich in einer Umgebung befindet, in der Qualifikationen überwiegend spezifischer Natur sind.*

Ein Ausbildungssystem, welches wie das deutsche im hohen Maße den Erwerb allgemeiner Qualifikationen sichert, wirkt demnach darauf hin, daß die Löhne im Aufschwung nicht so stark ansteigen wie dies bei überwiegend spezifisch qualifizierten Arbeitnehmern der Fall wäre. Gegeben ihre vergleichbar leichtere Ersetzbarkeit können deutsche hochqualifizierte Arbeitnehmer nicht in gleichem Um-

fang wie ihre britischen Kollegen am Unternehmenserfolg partizipieren; Unternehmensleitungen deutscher hochqualifizierter Unternehmen sind nicht im gleichen Maße „erpreßbar“ wie britische. Im Ergebnis sollten sich hochqualifizierte britische Arbeitnehmer damit im Aufschwung einen größeren Teil der Unternehmens-Rente aneignen können als hochqualifizierte deutsche Arbeitnehmer. Dieser Abschöpfungs- oder „rent-skimming“-Effekt ist die in Diskussionen um den Standort Deutschland regelmäßig vernachlässigte „Kehrseite“ der immer wieder geforderten stärkeren Lohnflexibilität. Hochqualifizierte britische Unternehmen mögen in der Tat im Aufschwung stärker von einer Lohnflexibilität nach unten profitieren; im Aufschwung jedoch sollten sie in geringerem Maße in der Lage sein, interne Mittel für Investitionen zu generieren als vergleichbare deutsche Unternehmen.

Obwohl es sich bei rent-skimming in britischen Unternehmen um ein vieldiskutiertes Phänomen handelt, sind empirische Belege für die prognostizierte größere Lohnflexibilität in britischen Unternehmen verglichen mit deutschen nicht ohne weiteres verfügbar. Dies gilt insbesondere dann, wenn man sich nur auf einen bestimmten Unternehmenstyp, auf hochqualifizierte Unternehmen, bezieht und dazu noch in Abhängigkeit von Unternehmenskonjunkturen argumentiert. Diskutiert wird allerdings das (trotz Deregulierung mit der Hoffnung auf eine größere Lohnflexibilität nach unten) besonders hohe Lohnwachstum in britischen Unternehmen in den achtziger Jahren (METCALF 1993: 260) und das zur gleichen Zeit im OECD-Vergleich besonders starke Wachstum der Lohnungleichheit (GREGG 1997: 63), welches insbesondere auf Lohnunterschiede zwischen hoch- und geringqualifizierten Arbeitnehmern zurückzuführen ist (HEISE 1997, vgl. auch SCHMITT 1995). Große Lohnunterschiede zwischen hoch- und geringqualifizierten Arbeitnehmern in Großbritannien könnten dabei nicht zuletzt auch darauf zurückzuführen sein, daß erstere sich in stärkerem Umfang als deutsche hochqualifizierte Arbeitnehmer aufgrund ihrer günstigen Verhandlungsposition besonders große Teile der Unternehmensrente aneignen können.

Rent-skimming in britischen Unternehmen wird allerdings üblicherweise anders erklärt, nämlich als Folge mangelnder vorgelagerter überbetrieblicher Lohnverhandlungen, die als Referenzpunkte das Lohnniveau in hochqualifizierten Unternehmen nach oben begrenzen könnten (vgl. etwa ALBACH 1995). Auch in das vorgestellte Verhandlungsmodell lassen sich vorgelagerte überbetriebliche Lohnverhandlungen integrieren (vgl. etwa PULL 1997). Ebenso wie ein größerer Anteil allgemeiner Qualifikationen wirken Tariflohnniveaus im Modell in Richtung einer geringeren Lohnflexibilität in deutschen hochqualifizierten Unternehmen. Die Variabilität des Lohnes bezogen auf Unternehmenskonjunkturen ist damit in deutschen hochqualifizierten Unternehmen geringer als in britischen, weil die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer im Konjunkturzyklus weniger stark variiert als die britischer hochqualifizierter Arbeitnehmer, und weil das, was in vergleichbaren Unternehmen in Abhängigkeit von Verhandlungsmacht verteilt wird, im

deutschen Tarifsystem geringer ausfällt als im britischen. Während es in deutschen Unternehmen nur noch um die Verteilung dessen geht, was die durchschnittliche Rente übersteigt, steht in Lohnverhandlungen britischer Unternehmen die gesamte Unternehmensrente zur Verteilung an.

Eine Dezentralisierung von Tarifverhandlungen, wie sie in Deutschland in jüngster Zeit verstärkt gefordert wird, müßte daher nicht zwangsläufig zu der (zumindest in Abschwungphasen erwünschten) Lohnflexibilität nach britischem Muster führen, jedenfalls solange nicht, wie das deutsche duale System der Berufsausbildung zugleich ein hohes Niveau an generellem Humankapital sichert und damit die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer im Abschwung tendenziell stärkt. Erst eine Kombination von dezentralen Lohnverhandlungen und stärker spezifischem Humankapital würde in Deutschland zu einer „britischen Lohnflexibilität“ führen können.

#### **4. Implikationen für die Wettbewerbsfähigkeit hochqualifizierter britischer und deutscher Unternehmen**

Insbesondere im deutsch-britischen Vergleich wird immer wieder argumentiert, daß das deutsche Institutionengefüge zu wenig Anpassungsspielräume offenhalte und Unternehmen in ihrer Flexibilität beeinträchtige. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Möglichkeit zu numerischer Flexibilität, d.h. zur Anpassung des Beschäftigtenstandes, und auf die Möglichkeit zu Lohnflexibilität gelegt. Britische Unternehmen könnten im Bedarfsfall nicht nur leichter entlassen, sondern sie könnten im Abschwung auch größere Zugeständnisse der Arbeitnehmer bei den Löhnen einfordern. Die Institutionen Kündigungsschutz und Flächentarifvertrag stehen dementsprechend im Mittelpunkt der Reformdiskussion. Auch das deutsche System der Berufsbildung, lange Zeit als Standortvorteil zur Sicherung von Funktionsflexibilität gerade auch gegenüber Großbritannien gepriesen, ist in die Kritik geraten. Angesichts sinkender Ausbildungszahlen<sup>16</sup> wird diskutiert, ob die berufliche Ausbildung in Deutschland in Zukunft nicht doch stärker betriebspezifisch ausgerichtet sein sollte zulasten der eher generellen Ausbildungsinhalte.

Wir zeigen in unserem Beitrag *erstens*, daß ein Trade-off zwischen der betrieblichen Notwendigkeit zu numerischer Flexibilität und Funktionsflexibilität existiert. Anders als in der Theorie interner Arbeitsmärkte betont, ist dieser in unse-

---

<sup>16</sup> So ist im Zeitraum von 1991 bis 1995 etwa die Zahl der Ausbildungsverträge in den alten Bundesländern von ca. 550.000 auf ca. 450.000 gesunken (vgl. DER SPIEGEL 33/1996: 68).

rem Modell, in dem Beschäftigungsanpassungen als Folge von Risikomanagement verstanden werden, unabhängig davon, ob diese Qualifikationen überwiegend spezifischer Natur sind. Während es im humankapitaltheoretischen Ansatz Ois (1962) die hohen Anpassungskosten bei der Einstellung und Entlassung spezifisch qualifizierter Mitarbeiter sind, die eine „Hortungsstrategie“ in konjunkturellen Abschwüngen nahelegen, sind es in dem von uns verfolgten risikotheorietischen Ansatz die Qualifikationen der Mitarbeiter selbst, die zur Überwindung von Krisen genutzt werden können und eine Weiterbeschäftigung der Arbeitnehmer nahelegen.<sup>17</sup> Hochqualifizierte Unternehmen in Deutschland wie Großbritannien sind damit im Ergebnis weniger angewiesen auf numerische Flexibilität, unabhängig davon, ob ihre Mitarbeiter stärker spezifisch (wie in Großbritannien) oder stärker allgemein qualifiziert (wie in Deutschland) sind.

Der im Vergleich zu Großbritannien rigide Kündigungsschutz in Deutschland kann daher für Unternehmen im internationalen Wettbewerb kaum als ein wesentlicher Standortnachteil betrachtet werden. Dem widerspricht indessen eine verbreitete Rhetorik: Nicht selten werden Forderungen nach weitergehenden Deregulierungen am Arbeitsmarkt in Deutschland mit dem gestiegenen Wettbewerbsdruck international tätiger Unternehmen begründet – mit den Interessen von Akteuren also, die der geforderten numerischen Flexibilität am wenigsten bedürfen.

Das deutsche System der dualen Berufsbildung, in dem der Staat einen Teil der Qualifizierungsleistung mitübernimmt und das Problem des Abwerbens ausgebildeter Arbeitnehmer durch einen immer noch weitgehenden tripartistischen Konsens institutionell eingedämmt ist, müßte hingegen als ausgesprochenes Standortvorteil für hochqualifizierte Unternehmen angesehen werden: Die Notwendigkeit, nicht-verfügbare allgemeine berufsfachliche Qualifikationen durch betriebliche Aus- und Weiterbildung eigenverantwortlich und auf eigene Kosten zu kompensieren, dürfte britische hochqualifizierte Unternehmen erheblich mehr als deutsche finanziell belasten.

Wir zeigen *zweitens*, daß das Berufsbildungssystem wenn schon nicht für die Beschäftigungsdynamik, so doch Konsequenzen für die Lohndynamik auf Unternehmensebene hat. Stellt man sich die effektiv gezahlten Löhne in Deutschland wie in Großbritannien als Ergebnis einer (zweiten) Lohnrunde auf Unternehmensebene vor, dann ist in dem Ausmaß spezifischer Investitionen eine mögliche Quelle von Verhandlungsmacht gegeben. Ein Berufsbildungssystem wie das deutsche, welches Investitionen in allgemeines Humankapital fördert, führt *ceteris paribus* zu einer geringeren Lohnflexibilität als ein System wie das britische, wel-

---

17 Daß die Relevanz betriebsspezifischer Qualifikationen in Theorien interner Arbeitsmärkte überschätzt wird, zeigt auch ALEWELL (1993: 90).

ches eher spezifische Qualifikationen generiert. Die Lohnflexibilität wird demnach nicht nur vom Tarifsysteem beeinflusst, sondern auch vom Berufsbildungssystem.

Die Forderung nach einer größeren Lohnflexibilität nach britischem Muster wird in Deutschland in der Regel nur im Hinblick auf Abschwungphasen formuliert. Wir geben zu bedenken, daß die diskutierten Änderungen des deutschen Tarifsystems und des deutschen Systems dualer Berufsausbildung nicht nur für stärker sinkende Löhne im Abschwung, sondern auch für stärker steigende Löhne im Aufschwung sorgen würden. Diese „Kehrseite“ größerer Lohnflexibilität, schneller steigende Löhne und damit einhergehende geringere Selbstfinanzierungsmöglichkeiten im Aufschwung, wird in der wirtschaftspolitischen Diskussion typischerweise vernachlässigt (vgl. aber WALWEI 1996: 222). Ob eine größere Lohnflexibilität, durch dezentrale Tarifverhandlungen und stärker betriebsspezifische Qualifikationen, dann immer noch als Standortvorteil Großbritanniens gegenüber Deutschland gewertet werden kann, wird damit zumindest fraglich. Dies gilt verstärkt, wenn man dabei die zusätzlichen Kosten, die nicht nur mit der betrieblichen Bereitstellung von Qualifikationen, sondern auch mit dezentralen Tarifverhandlungen verbunden wären, in Rechnung stellt.

## Literatur

- Alewell, Dorothea (1993): *Interne Arbeitsmärkte. Eine informationsökonomische Analyse.* Hamburg: Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Albach, Horst (1995): *Notwendige Innovationen in der Lohnpolitik.* WZB discussion paper FS IV 95-14. Berlin.
- Addison, John T. (1989): *On Modeling Union Behavior.* Band 7. New York.
- Addison, John T.; Kornelius Kraft; Joachim Wagner (1993): *German Works Councils and Firm Performance.* In: Kaufman, Bruce E.; Morris M. Kleiner (Hg.)(1993): *Employee Representation: Alternatives and Future Directions.* Madison: 305-338.
- Aoki, Masahiko (1984): *The Co-operative Game Theory of the Firm.* Oxford.
- Backes-Gellner, Uschi (1996): *Betriebliche Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutsch-britischen Vergleich. Ein Beitrag der Personalökonomie zur internationalen Betriebswirtschaftslehre.* München, Mering.
- Bartel, Ann P.; Fank R. Lichtenberg (1987): *The Comparative Advantage of Educated Workers in Implementing New Technology.* *Review of Economics and Statistics* 69(1987): 1-11.
- Bellmann, Lutz; Susanne Kohaut (1995): *Betriebliche Determinanten der Lohnhöhe und der übertariflichen Bezahlung. Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Panels.* *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 28(1995): 62-75.
- Bielenski, Harald (1997): *Deregulierung des Rechts befristeter Arbeitsverträge. Enttäuschte Hoffnungen, unbegründete Befürchtungen.* *WSI-Mitteilungen* 50 (1997): 532-537.
- Blanchflower, David G.; Andrew J. Oswald; Peter J. Sanfey (1996): *Wages, Profits, and Rent-Sharing.* *Quarterly Journal of Economics* 111(1996): 227-251.
- Caballero, Ricardo J.; Mohamad L. Hammour (1994): *The Cleansing Effect of Recessions.* *American Economic Review* 84(1994): 1350-1368.
- Eich, Rolf-Achim (1988): *Rechtsmißbräuchliche Nutzung von Mitbestimmungsrechten durch den Betriebsrat (Koppelungsgeschäfte).* *Zeitschrift für Arbeitsrecht* 19(1988): 93-98.
- EIRR – *European Industrial Relations Review* (verschiedene Ausgaben).
- Fay, Jon A.; James L. Medoff (1985): *Labor and Output Over the Business Cycle: Some Direct Evidence.* *American Economic Review* 75(1985): 638-655.

- Finegold, David; David Soskice (1988): The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription. *Oxford Review of Economic Policy* 4(1988): 21-53.
- Geroski, Paul A.; Paul Gregg (1993): Coping with the Recession. In: *National Institute Economic Review* 145(1993): 64-75.
- Gregg, Paul (1997): Was geschah eigentlich auf dem britischen Arbeitsmarkt? In: Heise, Arne (Hg.)(1997): *Beschäftigungskrise in Europa*. Marburg: 53-84.
- Heise, Arne (1997): Neoliberale Empfehlungen zur Beschäftigungspolitik in Theorie und Praxis. *WSI-Mitteilungen* 50(1997): 758-770.
- Holmlund, Bertil; Johnny Zetterberg (1991): Insider effects in wage determination – Evidence from five countries. *European Economic Review* 35(1991): 1009-1034.
- König, Andreas (1994): *Betriebliche Beschäftigungsdynamik und personeller Strukturwandel. Eine Longitudinalanalyse*. Frankfurt am Main, New York.
- Kotthoff, Hermann (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft – Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt am Main.
- Lane, Christel (1988): Industrial Change in Europe: The Pursuit of Flexible Specialisation in Britain and West Germany. *Work, Employment & Society* 2(1988): 141-168.
- Lazear, Edward P. (1990): Job Security Provisions and Employment. *Quarterly Journal of Economics* 105(1990): 699-72.
- Levine, David I. (1992): Can Wage Increases Pay for Themselves? Tests with a Production Function. *The Economic Journal* 102(1992): 1102-1115.
- Lorenz, Martin; Lothar Clasen (1996): Tarifpolitik. Viele kleine Bündnisse für Arbeit. *Bundesarbeitsblatt* (1996)12: 5-10.
- Machin, Stephen; Alan Manning; C. Meghir (1993): Dynamic Models of Employment Based on Firm-Level Panel Data. In: van Ours, J. C. et al. (Hg.) (1993): *Labor Demand and Equilibrium Wage Formation*. New York: 167-199.
- Malcomson, James M. (1997): Contracts, Hold-Up, and Labor Markets. *Journal of Economic Literature* 35(1997): 1916-1957.
- Meffert, Heribert (1984): Marketingstrategien in stagnierenden und schrumpfenden Märkten. In: Ludwig Pack; Dietrich Börner (Hg.)(1984): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation*. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: 37-72.
- Metcalf, David (1993): Industrial Relations and Economic Performance. *British Journal of Industrial Relations* 31(1993): 255-283.

- Meyer, Wolfgang (1994): Übertarifliche Bezahlung als Anreizinstrument. In: Hochmuth, Uwe; Joachim Wagner (Hg.)(1994): Firmenpanelstudien in Deutschland – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Analysen. Tübingen: 219-235.
- Nickell, Stephen J.; Sushil Wadhvani (1990): Insider Forces and Wage Determination. *The Economic Journal* 100(1990): 496-509.
- OECD (1992): *Technology and the Economy. The Key Relationships*. Paris: Organisation for Cooperation and Development.
- Oi, Walter Y. (1962): Labor as a quasi-fixed factor. *Journal of Political Economy* 70(1962): 538-555.
- Osterloh, Bernd; Judith Schmitt-Dunkhorst (1997): Wenn Arbeit zur Mangelware wird, wird Arbeitszeitverkürzung zur Pflicht – Die 28,8-Stunden-Woche bei der Volkswagen AG. In: Sadowski, Dieter; Kerstin Pull (Hg.)(1997): *Vorschläge jenseits der Lohnpolitik. Optionen für mehr Beschäftigung II*. Frankfurt, New York: 203-223.
- o. V. (1996): Enttäuscht aufgegeben. *Der Spiegel* (1996)33: 68-69.
- Pull, Kerstin (1996): Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen: Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung. München, Mering.
- Pull, Kerstin (1997): Warum entlohnen Unternehmen über Tarif? – Betriebliche Logik und empirische Evidenz. In: Kossbiel, Hugo (Hg.)(1997): *Modellgestützte Personalentscheidungen*. München, Mering: 145-159.
- Sadowski, Dieter (1989): Beschäftigungspolitik aus der Sicht der Unternehmen. In: Scherf, Harald (Hg.)(1989): *Beschäftigungspolitik aus der Sicht der Unternehmen*. Berlin: 75-89.
- Sadowski, Dieter; Theo Stengelhofen (1989): Betriebswirtschaftliche Theorie und Empirie der Nichtlohn-Arbeitskosten am Beispiel der Fluktuation der Arbeitnehmer. In: Emmerich, Knut et al. (Hg.)(1989): *Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Lohnes*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 128.
- Schmitt, John (1995): The Changing Structure of Male Earnings in Britain, 1974-1988. In: Freeman, Richard B.; Lawrence F. Katz (Hg.)(1995): *Differences and Changes in Wage Structures*. Chicago, London.
- Schneider, Martin (1997): Risikomanagement in der Personalpolitik: Personalanpassungen als Portfolioentscheidung. In: Kossbiel, Hugo (Hg.)(1997): *Modellgestützte Personalentscheidungen*. München, Mering: 107-128.

- Schneider, Martin (1998): Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des Flexiblen Unternehmens. München, Mering.
- Steedman, Hilary (1997): Recent Trends in Engineering and Construction Skill Formation – UK and Germany Compared. London: Centre for Economic Performance, Discussion Paper No. 353.
- Van Reenen, John (1996): The Creation and Capture of Rents: Wages and Innovation in a Panel of U.K. Companies. *Quarterly Journal of Economics* 111(1996): 195-226.
- Vickery, Graham; Gregory Wurzburg (1996): Flexible Firms, Skills and Employment. *OECD Observer* 202(1996): 17-21.
- Wagar, Terry H. (1991): Determinants of Permanent Workforce Reduction Policies: An Empirical Investigation. Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University, Dissertation.
- Wagner, Karin; Mary O'Mahony; Marcel Paulssen (1997): Standortfaktor: Humankapital in Deutschland und die Aufholjagd der britischen Industrie. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 67(1997): 947-970.
- Walwei, Ulrich (1996): Flexibilisierung und Regulierung des Beschäftigungssystems: Optionen und Effekte. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 29(1996): 219-227.