

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung der Doktorwürde
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität
Würzburg

Vorgelegt von
Dipl.-Volkswirt Götz Schlegtendal
aus Hamburg

Hamburg, August 2002

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
KAPITEL 1	1
1 Einleitung in die Problemstellung	2
1.1 Arbeitslosigkeit als gesamtwirtschaftliches Problem	2
1.2 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit.....	4
KAPITEL 2	7
2 Erklärung der gesamtwirtschaftlichen Arbeitslosigkeit aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht	8
2.1 Beobachtungen und Symptome der Arbeitslosigkeit	8
2.1.1 Der Beitrag Keynes' zur Erklärung der Arbeitslosigkeit	10
2.1.2 Neoklassische Argumente zur Erklärung der Arbeitslosigkeit	12
2.1.3 Klassische und keynesianische Anteile der Arbeitslosigkeit	13
2.2 Erklärungsansätze zur Arbeitslosigkeit aus überhöhten und unflexiblen Entgelten.....	16
2.2.1 Ein grafischer Analyserahmen für lohninduzierte Arbeitslosigkeit	17
2.2.2 Effizienzlöhne als Ursache der Arbeitslosigkeit	19
2.2.3 Die Insider-Outsider-Theorie als Begründung für nicht markträumende Löhne	23
2.2.4 Implizite Kontrakte als Ursache für überhöhte, unflexible Löhne.....	24
2.2.5 Arbeitslosigkeit als Folge von Mindestlöhnen.....	26
2.2.6 Kollektive Verhandlungen und soziale Sicherheit.....	27
2.2.7 Zwischenergebnis zur hochlohnbedingten Arbeitslosigkeit	28
2.2.8 Stilisierte Fakten zur gegenwärtigen Arbeitslosigkeit.....	30
2.3 Erklärungsansätze zur strukturell bedingten Arbeitslosigkeit	32
2.3.1 Ein grafisches Modell der strukturellen Arbeitslosigkeit	33
2.3.2 Strukturelle Arbeitslosigkeit als Folge qualifikatorischer Unterschiede von Arbeitsangebot und -nachfrage	36
2.3.3 Mismatch-Arbeitslosigkeit als Ursache für strukturelle Arbeitslosigkeit ...	36
2.3.4 Unterschiedliches Humankapital als Ursache für strukturelle Arbeitslosigkeit (Humankapitaltheorie).....	38

2.3.5	Strukturierung des Arbeitsmarktes mittels Segmentations- und Diskriminierungstheorien	39
2.3.5.1	Die Segmentation des bundesdeutschen Arbeitsmarktes	39
2.3.5.2	Die Theorie dualer Arbeitsmärkte	40
2.3.5.3	Theorie der internen und externen Arbeitsmärkte	40
2.3.5.4	Weitere Ansätze zur Arbeitsmarktstrukturierung	40
2.3.5.5	Diskriminierungstheorien.....	40
2.3.6	Sucharbeitslosigkeits-Theorie (Job-Search-Theorie).....	41
2.3.7	Gewerkschaftstheoretische Erklärungsmodelle als Ursache für strukturelle Arbeitslosigkeit.....	42
2.3.8	Wohlfahrtsstaatliche Regelungen und politische Einflussnahme als Mitursachen struktureller Arbeitslosigkeit.....	44
2.3.9	Zwischenergebnis zur strukturell bedingten Arbeitslosigkeit.....	45
2.3.10	Fehlende räumliche, berufliche und zeitliche Mobilität als Ursachen für strukturelle Arbeitslosigkeit.....	47
2.4	Erklärungsansätze zur Persistenz der Arbeitslosigkeit.....	48
2.4.1.1	Kapitalmangeltheorie als Ursache für Persistenz.....	48
2.4.1.2	Persistenz der Arbeitslosigkeit als Folge von Hysterese	49
2.5	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Arbeitslosigkeit als Folge falscher Lohnpolitik und struktureller Fehlentwicklungen	50

KAPITEL 3 **53**

3	Betriebswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung von Arbeitnehmern	54
3.1	Entgelte aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	54
3.1.1	Determinanten der Lohnbildung.....	54
3.1.2	Lohnbildung aus betrieblicher Sicht	58
3.2	Die Bedeutung der Lohnzusatzkosten und der nicht-monetären Leistungen	60
3.3	Dimensionen der Flexibilisierung.....	64
3.3.1	Zum Verständnis flexibler Entgeltsysteme	64
3.3.2	Entgeltflexibilisierung durch flexiblere Arbeitszeiten	66
3.3.3	Unmittelbare Flexibilisierung durch den Lohn.....	66
3.3.4	Flexibilisierung des Entgelts über Lohndifferenzierung.....	67
3.3.5	Formen einer Entgeltflexibilisierung	68

KAPITEL 4 **69**

4	Flexibilisierung der Entlohnung über leistungsorientierte Entgelte	70
4.1	Beschreibung des Instruments	70
4.1.1	Betriebswirtschaftliche Perspektive.....	70
4.1.2	Gesamtwirtschaftliche Perspektive	74

4.2	Die Wirkungsweise einer leistungsbezogenen Entgeltkomponente	74
4.2.1	Die Wirkungsweise aus betriebswirtschaftlicher Perspektive	75
4.2.2	Gesamtwirtschaftliche Perspektive	85
4.3	Empirische Ergebnisse	90
4.4	Spezifische Erfahrungen und Ansätze von Unternehmen	95
4.5	Betriebswirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Implikationen aus der Einführung leistungsbezogener Entgelte	95
4.6	Zusammenfassung	99
KAPITEL 5		101
5	Flexibilisierung durch erfolgsorientierte Lohnbestandteile	102
5.1	Beschreibung des Instruments der Erfolgsbeteiligung	102
5.1.1	Betriebswirtschaftliche Aspekte der Leistungsentlohnung	102
5.1.2	Gesamtwirtschaftliche Betrachtungen	108
5.1.2.1	Die Weitzman-Kontroverse	109
5.1.2.1.1	Weitzmans Modell der Erfolgsbeteiligung	109
5.1.2.1.2	Weitzmans Schlussfolgerungen	114
5.1.2.1.3	Die internationale Diskussion	116
5.1.2.2	Volkswirtschaftliche Aspekte der Erfolgsbeteiligung	118
5.2	Wirkungsweise der Erfolgsbeteiligung	119
5.2.1	Betriebswirtschaftliche Ebene	119
5.2.2	Gesamtwirtschaftliche Wirkungsweise	127
5.2.2.1	Erfolgsbeteiligung und lohnbedingte Arbeitslosigkeit	127
5.2.2.2	Erfolgsbeteiligung und strukturelle Arbeitslosigkeit	130
5.2.2.3	Weitere gesamtwirtschaftliche Effekte der Erfolgsbeteiligung	132
5.3	Empirische Beurteilung	133
5.4	Unternehmens- und Länderbefunde	140
5.5	Würdigung der Einführung eines leistungsbezogenen Entgelts	142
5.6	Zusammenfassung	146
KAPITEL 6		148
6	Flexibilisierung durch Kapitalbeteiligung	149
6.1	Beschreibung des Instruments	149
6.1.1	Betriebswirtschaftliche Perspektive	149
6.1.1.1	Sichtweise der Arbeitgeber und Unternehmensführung	151
6.1.1.2	Perspektive der Arbeitnehmer und Gewerkschaften	156
6.1.1.3	Sichtweise der Alteigentümer	159
6.1.2	Sicht der Arbeitslosen	159

6.1.3	Beschreibung auf der volkswirtschaftlichen Ebene.....	159
6.2	Wirkungsweise der Mitarbeiterkapitalbeteiligung	161
6.2.1	Wirkungen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene.....	161
6.2.2	Volkswirtschaftliche Implikationen der Kapitalbeteiligung	170
6.2.2.1	Einfluss auf die lohnbedingte Arbeitslosigkeit	171
6.2.2.2	Einfluss auf die strukturelle Arbeitslosigkeit.....	173
6.2.2.3	Weitere Wirkungen von Kapitalbeteiligungen	176
6.3	Empirische Befunde zur Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern.....	177
6.4	Länder- und unternehmensspezifische Erfahrungen	180
6.5	Beurteilung der betriebs- und volkswirtschaftlichen Wirkungen der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern.....	184
6.6	Zusammenfassung	191

KAPITEL 7 193

7	Weitere Ansätze zur Flexibilisierung von Entgeltsystemen	194
7.1	Flexibilisierung durch Investivlöhne	194
7.1.1	Zur systematischen Einordnung des Investivlohns.....	194
7.1.2	Ausprägungen des Investivlohns	197
7.1.3	Zur Diskussion um den Investivlohn	198
7.1.4	Zur Wirkung von Investivlöhnen.....	199
7.2	Aktienoptionsmodelle.....	202
7.2.1	Darstellung des Instruments	202
7.2.1.1	Betriebswirtschaftliche Sicht.....	202
7.2.1.2	Darstellung aus volkswirtschaftlicher Sicht	207
7.2.2	Wirkungsweise.....	208
7.2.2.1	Betriebswirtschaftliche Wirkung.....	208
7.2.2.2	Volkswirtschaftliche Wirkung.....	212
7.2.3	Beurteilung von Aktienoptionen	213
7.2.4	Zusammenfassung.....	216

KAPITEL 8 217

8	Schlussfolgerungen und Entwicklung eines ganzheitlich ausgerichteten Entgeltsystems.....	218
8.1	Zusammenfassung des Analyseweges und der Ergebnisse.....	218
8.2	Entwurf eines zeitgemäßen Entgeltsystems	221
8.2.1	Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem	222
8.2.2	Gestaltung der fixen Entgeltkomponente	223
8.2.3	Gestaltung der leistungsorientierten Entgeltkomponente.....	224

8.2.4	Gestaltung der erfolgsbezogenen Entgeltkomponente	226
8.2.5	Kapitalbeteiligung als optionaler Entgeltbestandteil.....	226
8.2.6	Realisierung von flexiblen Entgeltsystemen auf breiter Ebene	227
8.3	Flexible Entgelte und weitere Lösungsansätze zum Abbau der Arbeitslosigkeit	228
8.3.1	Abbau von Arbeitslosigkeit durch Variation des Lohnniveaus.....	229
8.3.2	Maßnahmen zur Reform der Arbeitsmarktstrukturen.....	232
8.3.3	Optimierung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen	234
8.3.3.1	Schaffung von optimalen Bedingungen für ein angemessenes Wachstum der Wirtschaft	234
8.3.3.2	Deregulierung versus Stärkung staatlicher Eingriffe	235
8.3.4	Aktive Arbeitsmarktpolitik zur Schaffung von Arbeitsplätzen.....	240
8.3.5	Diskussion der Wirkungen aus der europäischen Einigung	244
8.3.6	Neugestaltung der Arbeitszeiten.....	245
8.4	Würdigung eines ganzheitlichen Konzeptes	248

Literaturverzeichnis251

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ein grafisches Grundmodell für den Arbeitsmarkt	17
Abbildung 2: Strukturelle Arbeitslosigkeit im grafischen Modell	34
Abbildung 3: Lohnzusatzkosten in Prozent des Direktentgelts	60
Abbildung 4: Entwicklung der Lohnkosten	61
Abbildung 5: Zusammensetzung der Lohnzusatzkosten	63
Abbildung 6: Flexibilisierung von Arbeitnehmerentgelten	65
Abbildung 7: Sektorale Verteilung in der Bundesrepublik Deutschland	76
Abbildung 8: Leistungswahl im Fixlohnsystem	78
Abbildung 9: Produktivitätsanstieg und Erhöhung der Arbeitsnachfrage	80
Abbildung 10: Das Gewinnoptimum	81
Abbildung 11: Entwicklung des Leistungslohns	84
Abbildung 12: Leistungslohn im Grundmodell	86
Abbildung 13: Leistungslohn und strukturelle Arbeitslosigkeit	89
Abbildung 14: Formen der Erfolgsbeteiligung	104
Abbildung 15: Individuelle Verteilung der Erfolgsbeteiligung	107
Abbildung 16: Das Weitzman-Modell	110
Abbildung 17: Weitzmans Beteiligungswirtschaft	112
Abbildung 18: Schockresistenz der Beteiligungswirtschaft	113
Abbildung 19: Produktivitätswirkung in Abhängigkeit vom Anreizsystem	123
Abbildung 20: Erwartete betriebliche Wirkungen einer Erfolgsbeteiligung	125
Abbildung 21: Ansatzpunkt einer Erfolgsbeteiligung	143
Abbildung 22: Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung	151
Abbildung 23: Formen der Kapitalbeteiligung	153
Abbildung 24: Intensitäten der Beteiligung	158
Abbildung 25: Schätzung über Beteiligungsunternehmen und beteiligte Mitarbeiter in Deutschland	178
Abbildung 26: Zeitliche Entwicklung des Investivlohns	197
Abbildung 27: Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem	222
Abbildung 28: Dimensionen der Deregulierung am Arbeitsmarkt	237

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Studien zu leistungsbezogenen Entgelten.....	93
Tabelle 2: Ausgewählte Studien zur Erfolgsbeteiligung 1	136
Tabelle 3: Ausgewählte Studien zur Erfolgsbeteiligung 2	137
Tabelle 4: Ausgewählte Studien zur Erfolgsbeteiligung 3	138
Tabelle 5: Ausgewählte Studien zu Kapitalbeteiligungen 1	179

Abkürzungsverzeichnis

π	Beteiligungsparameter
AER	American Economic Review
AktG	Aktien-Gesetz
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BfA	Bundesanstalt für Arbeit
BeitrAB	Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
CAPM	Capital Asset Pricing Model
EWU	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion
GG	Grundgesetz
H	Hochlohnsektor
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
iwd	Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft
KonTraG	Gesetz über Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
L	Niedriglohnsektor
LS	Lohnsetzungskurve
MittAB	Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
N	Arbeitsnachfrage
N	Beschäftigung
NAIRU	Non-Accelerating-Inflation-Rate-of-Unemployment
NBER	National Bureau of Economic Research
NRU	Natural-Rate-of-Unemployment
OECD	Organisation of Economic Development
P & P	American Economic Review Paper and Proceedings
QERU	Quasi-Equilibrium-Rate-of-Unemployment
U	Nutzen
UBGG	Unternehmensbeteiligungsgesellschaften
VGR	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
(W/P)	Reallohn
(W/P) ^R	Reservationslohn
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium

Kapitel 1

Einleitung

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

1 Einleitung in die Problemstellung

1.1 Arbeitslosigkeit als gesamtwirtschaftliches Problem

Die Jahrtausendwende ist durch die Globalisierung und das Zusammenwachsen von Nationen geprägt. Für die Menschheit liegen die wesentlichen Aufgaben in der Bewältigung von Übervölkerung, Umweltverschmutzung, Völkerverständigung und der Gewährleistung von Verteilungsgerechtigkeit. Die großen Industrienationen müssen den Zielkonflikt zwischen staatlichen Aufgaben und privater Eigenleistung sowie die zu erwartende Kontroverse zwischen „Arm und Reich“ auf nationaler und internationaler Ebene lösen. Die Bundesrepublik Deutschland muss ihre künftige wirtschaftliche und politische Rolle in Europa und weltweit definieren. Für zahlreiche OECD-Staaten kommt das Problem hoher Arbeitslosigkeit hinzu. Die Lösung dieser Probleme wird sich für Legislative, Exekutive und wissenschaftliche Politikberatung als Prüfstein erweisen.

Die Arbeitslosigkeit ist für die Verantwortlichen und Betroffenen seit der ersten Massenarbeitslosigkeit des vorigen Jahrhunderts ein brisantes Thema.¹ Den beeindruckenden Beschäftigungszahlen nach dem Zweiten Weltkrieg und einer zu dieser Zeit mit Vollbeschäftigung konformen Arbeitslosenquote steht seit den Ölpreisschocks der 70er Jahre eine negative Entwicklung am Arbeitsmarkt gegenüber. Insbesondere die Sockelarbeitslosigkeit hat nie wieder ihr Ursprungsniveau erreicht, stattdessen ist eine zunehmende Verfestigung am Arbeitsmarkt festzustellen. Von dieser Entwicklung waren zunächst fast alle Staaten der westlichen Hemisphäre betroffen. In den vergangenen Jahren klaffte die Entwicklung jedoch auseinander. Einige Staaten stellen eine stetige Zunahme der Arbeitslosigkeit fest oder stagnieren auf einem hohen Niveau.² Die Vereinigten Staaten von Amerika, die Niederlande, Neuseeland, Dänemark und Großbritannien zeigen, dass das Problem hoher Arbeitslosigkeit lösbar ist.³

Die Hilflosigkeit, deutlich sichtbar in der Diskussion um effiziente Lösungen, aber auch die häufig durch puren Aktionismus geprägten Handlungen, verdeutlichen auf eindringliche Weise die Komplexität des Phänomens der Massenarbeitslosigkeit. Zugleich wird deutlich, dass die isolierte Betrachtung des Arbeitsmarktes keinen brauchbaren Ansatzpunkt liefert. Die Verknüpfung der Arbeitslosigkeit mit dem Sozialsystem und der Wirtschaftspolitik, aber auch die fehlende Bereitschaft von Politikern, Gewerkschaften und Unternehmen zur Problemlösung auf innovativen, effizienten Wegen ist unübersehbar.

Die Verbindung zwischen Arbeitsmarkt und sozialer Absicherung ist symptomatisch für die vorhandenen Zielkonflikte. Den wenigen Ländern, die dauerhafte Erfolge ihrer Arbeits-

¹ Zu einer Darstellung siehe beispielsweise Piore (1987).

² Zu einem allgemeinen Überblick ausgewählter OECD-Staaten siehe Klös (1998).

³ Zu den beschäftigungspolitisch erfolgreichen Ländern: Huckemann/Suntum (1994), Werner (1998), Kleinhenz (1998) und Suntum (1995). Großbritannien: Klodt (1998a). Niederlande: Akker (1997) und Stille (1998). Dänemark: Döhrn/Heilemann/Schäfer (1998); USA: Oechl (1998); Neuseeland: Sachverständigenrat (1996), Ziff. 46–54.

markt- und Beschäftigungspolitik vorweisen können, sind erhebliche Einschnitte im sozialen Bereich und eine Abkehr von zuvor dominierenden Wirtschaftsleitlinien gemeinsam. Einige skandinavische Länder erkennen die Tatsache an, dass ihre Sozialsysteme nicht mehr finanzierbar sind; während beispielsweise asiatische Staaten die lebenslange Bindung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen nicht aufrechterhalten können. Auch in Deutschland muss es zur Prüfung der nicht mehr finanzierbaren staatlichen Leistungen in allen gesellschaftlichen Bereichen kommen.¹

Arbeitslosigkeit betrifft in der Bundesrepublik keineswegs nur eine Minderheit, die außerhalb des Erwerbsprozesses steht. Allein die zahlenmäßige Bedeutung verbietet bereits eine solche Sichtweise. Bei einer intensiveren Betrachtung stellen sich vielmehr zahlreiche Facetten dar, die häufig miteinander verknüpft sind, sich verstärken oder sich gegenseitig bedingen oder auslösen. Aus diesem Grund wird die Entwicklung der Arbeitslosigkeit von allen Gruppen der Gesellschaft beobachtet.² Die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit zeigen sich in unterschiedlicher Stärke auf allen Ebenen, die das moderne soziale und wirtschaftliche Zusammenleben bestimmen. Neben diesen gesellschaftlichen Auswirkungen müssen auch die Folgen auf der individuellen Ebene betrachtet werden. Diese betreffen die Arbeitslosen unmittelbar, aber auch für die sich in einem Beschäftigungsverhältnis befindlichen Arbeitnehmer ergeben sich erhebliche Rückwirkungen aus steigender Arbeitslosigkeit. Dazu gehören die Furcht vor Entlassungen, die mangelnde Bereitschaft zur Arbeitsplatzmobilität, aber auch erhöhte Steuern und Abgaben zur Finanzierung der Sozialleistungen.

Mit der Vielfalt der Lösungsvorschläge geht deren Widersprüchlichkeit einher. Von Seiten der politischen Mandatsträger besteht ebenso Uneinigkeit über die zu ergreifenden Maßnahmen wie unter den Mitarbeitern der Exekutive, wie die teilweise konträren Aktionen auf Landes- und Bundesebene zeigen. Die Argumentation der Tarifvertragsparteien zeichnet sich oftmals durch Widersprüche, Realitätsferne und fehlende Kompromissbereitschaft aus. Auch der politikberatenden Wissenschaft mangelt es an Konsens über notwendige Maßnahmen. Weitestgehende Übereinstimmung besteht lediglich darin, dass Arbeitslosigkeit nicht mit Einzelaktionen überwindbar ist, sondern die Bündelung zahlreicher, einander effizient ergänzender Maßnahmen erforderlich ist.³

Auch die hier untersuchten flexiblen Entgelte stehen nicht in Konkurrenz zu anderen Lösungsansätzen, sondern sollen diese unterstützen und ergänzen, indem sie betriebs- und volkswirtschaftliche Erkenntnisse verknüpfen.

¹ Dazu beispielsweise Berthold (1996).

² Zur Darstellung der empirischen Fakten und Beobachtungen in der Bundesrepublik siehe Berthold/Fehn (1996b) und Knappe (1997).

³ Jedoch sollen die notwendigen Opfer von den jeweils „Anderen“ erbracht werden.

1.2 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit

Eine wissenschaftliche Arbeit und die daraus resultierende Entwicklung geeigneter Lösungen verlangt zunächst die korrekte Diagnose der Problemstellung. Ein Vergleich mit der Medizin drängt sich auf: Erst die korrekte diagnostische Einordnung einer Krankheit erlaubt den Einsatz der richtigen, d. h. heilungspendenden Medikamente. Die Tatsache, dass die Diagnose eines Symptoms je nach Arzt sehr unterschiedlich ausfällt, lässt sich auf die Wirtschaftswissenschaften und den Arbeitsmarkt transferieren.

Dieses gilt auch für die im Fortgang dieser Arbeit zu untersuchenden alternativen Formen der flexiblen Gestaltung von Entgelten. Diese können nur dann einen effizienten Beitrag zum Abbau von Arbeitslosigkeit leisten, wenn diese auf überhöhte Löhne oder aber fehlende Variabilität, im Sinne fehlender Anpassung an strukturelle Veränderungen, zurückzuführen ist. Weitere lohnbezogene Mängel könnten beispielsweise auch aus unzureichender Mobilität der Arbeitnehmer resultieren, die aber nur kurz angeschnitten werden.

Bei dem Versuch, ein erkanntes existierendes Problem aus wissenschaftstheoretischer Sicht zu lösen, muss man daher auch die Frage nach der tatsächlichen Problemlage stellen. Ist die Arbeitslosigkeit tatsächlich das Problem? Wäre mit einem Abbau der Arbeitslosigkeit eine Lösung erreicht oder ist die Arbeitslosigkeit sichtbarer Ausdruck eines größeren Problems?

Aus diesem Grund wird gezeigt, dass überhöhte, unflexible Löhne nicht nur für die hohe, persistente Arbeitslosigkeit verantwortlich sind und daher die Variabilisierung der Löhne kein alleiniger Ausweg ist. Vielmehr führen strukturelle Mängel auf Grund von globalen und nationalen Veränderungen, in Form von fehlenden Anpassungskapazitäten und -bereitschaft, der fehlenden Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage oder auch staatliche Eingriffe zu einer Erhöhung und Verfestigung der Arbeitslosigkeit. Somit gilt es zu untersuchen, welchen Beitrag die Flexibilisierung von Entgelten zum Abbau struktureller Arbeitslosigkeit leistet.

Damit formulieren sich die Ziele dieser Arbeit anhand der folgenden Leitfragen:

- Welche Erklärung gibt es für die Arbeitslosigkeit in Deutschland?
- Wie wirkt sich die flexible Gestaltung der Entgelte über leistungsorientierte Entlohnung, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung auf der betriebs- und der gesamtwirtschaftlichen Ebene aus?
- Über welche Wirkungsketten beeinflussen flexible Entgeltsysteme hochlohnbedingte und strukturell verursachte Arbeitslosigkeit?
- Wie sollte ein effizientes Entgeltsystem unter Einbeziehung der betriebs- und volkswirtschaftlich erwarteten Wirkungen gestaltet sein?

- Welche weiteren Lösungsansätze zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit sind mit einer Lohnflexibilisierung kompatibel?
- Welche Implikationen, Hindernisse und Entwicklungen für Unternehmen, Arbeitnehmer, Politiker und andere Betroffene ergeben sich?

Der Aufbau der Arbeit folgt diesen Fragen. Ein Grundmodell dient zur theoretischen Analyse des Arbeitsmarktes. Dieses Modell muss in der Lage sein, die beobachteten Formen der Arbeitslosigkeit in ihrer Struktur, ihrer Persistenz, ihrer Entwicklung und ihren Ursachen zu erklären. Dazu werden neben den traditionellen Ansätzen auch die neuen Arbeitsmarkttheorien zur Erklärung gesamtwirtschaftlicher und struktureller Arbeitslosigkeit herangezogen. Zwischenergebnisse und ein Resümee stellen die erarbeiteten Erkenntnisse heraus und legen das theoretische Fundament für die nachfolgenden Kapitel.

Das Grundmodell kann die fehlende Flexibilität am Arbeitsmarkt visualisieren und zugleich können mit seiner Hilfe verschiedene Erklärungsansätze für Arbeitslosigkeit auf Grund von unflexiblen Löhnen oder strukturellen Mängeln verdeutlicht werden. Trotz der einfachen Gestaltung ist das Modell in der Lage, die Entwicklung am Arbeitsmarkt überzeugend darzustellen und bietet dadurch eine Grundlage, um den Beitrag der Entgeltflexibilisierung zu veranschaulichen.

Da der Lohn in den meisten Arbeitsmarkttheorien die maßgebliche Einflussgröße ist, werden zunächst relevante ökonomische Aspekte des Lohns aufgearbeitet. Anschließend folgt die Untersuchung von drei Alternativen der Flexibilisierung. Im Blickpunkt stehen die leistungsorientierte Entlohnung, eine erfolgsabhängige Lohnkomponente und die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, die allein oder im Verbund die variabelere Gestaltung der Einkommen ermöglichen. Alle Ansätze betreffen zunächst nur die beschäftigten Arbeitnehmer, während Arbeitslose erst später von den Auswirkungen der Flexibilisierung profitieren. Betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte werden dabei getrennt behandelt. Zuletzt werden die Instrumente nach Chancen und Risiken beurteilt sowie wesentliche empirische Ergebnisse und praktische Erfahrungen dargestellt. Ein gesondertes Kapitel beschäftigt sich mit alternativen Formen der Entgeltflexibilisierung, wie Investivlohnkonzepte und Aktienoptionen, die den anderen Formen nicht eindeutig zugeordnet werden können.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird ein Entgeltsystem entworfen, das einen relevanten Beitrag zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit leistet, und den folgenden Anforderungen gerecht wird:

- Es muss mit den theoretischen Grundlagen konform gehen.
- Es muss den praktischen Bedingungen des Arbeitsmarktes und der dort vereinten Interessengruppen entsprechen, dabei aber auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene kompatibel sein.

Alleine werden flexible Entgeltkomponenten die Massenarbeitslosigkeit nicht überwinden. Ein ganzheitlicher Ansatz muss daher das Zusammenwirken und mögliche Zielkonflikte mit anderen Lösungsansätzen betrachten. Entsprechende Lösungsvorschläge werden daher ebenfalls skizziert.

Kapitel 2

Ein Grundmodell für den Arbeitsmarkt

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

The challenge to economists is to explain high unemployment and understand its implications for things economic.

Alan Blinder¹

2 Erklärung der gesamtwirtschaftlichen Arbeitslosigkeit aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht

In den meisten westeuropäischen Industriestaaten wird seit den 70er Jahren das Vollbeschäftigungsziel verfehlt.² Nur die Niederlande, Dänemark und zuletzt Großbritannien konnten den vorherrschenden Aufwärtstrend der Arbeitslosenquote nachhaltig durchbrechen. Im Kontrast zu diesem vornehmlich negativ geprägten Bild in Europa steht die Situation in den USA. Dort gelang es, nach Phasen hoher Arbeitslosigkeit in den 70er und 80er Jahren, einen hohen Beschäftigungsstand mit niedrigen Inflationsraten zu etablieren. Obwohl die angesprochenen Staaten den gleichen originären Schocks ausgesetzt waren, scheinen unterschiedliche Strukturen und verschiedene marktwirtschaftliche Ausgestaltungen zu divergierenden Entwicklungen zu führen. Das nachfolgend entwickelte Modell muss daher fähig sein, die Arbeitslosigkeit ganz oder zumindest zum überwiegenden Teil zu erklären und die unterschiedliche Entwicklung bei verschiedenen Nationen zu begründen. Gleichzeitig muss das Modell offen sein, um neue und weiter gehende Erklärungsansätze integrieren zu können. Nur dann können die im Folgenden zu untersuchenden Ansätze zur Flexibilisierung der Entgelte getestet werden.

2.1 Beobachtungen und Symptome der Arbeitslosigkeit

Das Streben nach einem hohen Beschäftigungsstand ist eine wichtige wirtschaftspolitische Aufgabe. In der Bundesrepublik ist dieses Ziel im Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft verankert, gemeinsam mit dem Streben nach außenwirtschaftlichem Gleichgewicht, einem angemessenen Wirtschaftswachstum und Preisniveaustabilität. Vollbeschäftigung ist dann erreicht, wenn jeder arbeitsfähige und arbeitswillige Arbeitsuchende zum herrschenden Lohn eine zumutbare Beschäftigung findet. Grafisch lässt sich dieser Zusammenhang über die Beveridge-Kurve darstellen, die den inversen Zusammenhang zwischen der Rate der offenen Stellen und der Arbeitslosenrate darlegt. In einem Koordinatensystem entspricht die Winkelhalbierende dem Gleichgewicht von Vakanzen und Arbeitslosenzahl und jeder Punkt unterhalb dieser Linie steht für Arbeitslosigkeit.³ Je weiter die Beveridge-Kurve vom

¹ Blinder (1988), S. 1.

² Die in Europa vorzufindenden rigiden Strukturen mit hoher Arbeitslosigkeit werden auch als „Eurosclerosis“ bezeichnet.

³ Dazu Berthold/Fehn (1995a), S. 110. Als Beispiel für die grafische Darstellung der Beveridge-Kurve auch Calmfors (1994), S. 2 f.

Ursprung entfernt ist, desto weniger sind Arbeitsangebot und -nachfrage über den Lohnsatz im neoklassischen Sinne abgestimmt.¹

Festzuhalten ist, dass „full employment does not literally mean no unemployment“.² Vielmehr gilt eine niedrige Arbeitslosigkeit als akzeptabel und verdeutlicht die Funktionsfähigkeit einer Wirtschaft: Arbeitslosigkeit ist somit kein Indiz für Nichtfunktionsfähigkeit, sondern kann auch für die Anpassung an Datenänderungen und Reibungsverluste durch das Agieren der Marktteilnehmer stehen.³ Das Ausmaß der Abweichungen vom Idealzustand erlaubt jedoch Aussagen über die Funktionsfähigkeit des Marktes.⁴ Entsprechend gibt es verschiedene Werte der Arbeitslosenquote, die als vollbeschäftigungskonform akzeptiert werden und von der wirtschaftlichen Situation, den sozialen Standards und der Politik abhängen.⁵ In Deutschland liegt der Wert bei rund 4–5 Prozent. In den USA setzt man ihn niedriger an.⁶

Mit den beiden Ölpreisschocks von 1973/74 und 1978/79 begann für viele Staaten die Phase langsameren Wirtschaftswachstums und steigender Arbeitslosigkeit. In der Bundesrepublik führten die höheren Rohölpreise zu einer deutlichen Verschlechterung der Terms-of-Trade (Austauschverhältnis von Gütern). Begleitet wurden die steigenden Ölpreise von einer Phase der wirtschaftlichen Stagflation, aus geringem Wirtschaftswachstum und hoher Inflation.

Die mit dieser Entwicklung verbundene Arbeitslosigkeit entstand in Deutschland in einem ungünstigen Umfeld. Nach dem spektakulären Wirtschaftswachstum in den 50er und 60er Jahren, bei dem die steigende Nachfrage der Gütermärkte durch Mengewachstum statt Preiserhöhungen bedient wurde, wurde die Republik 1966/67 von der ersten Rezession ihrer jungen Geschichte erfasst. Innenpolitisch begann zu diesem Zeitpunkt der Weg in den strukturell weniger eigenverantwortlich ausgerichteten Sozialstaat und die teilweise Abkehr von den Prinzipien der ordoliberalistisch geprägten Sozialen Marktwirtschaft. Zahlreiche gesellschaftliche Bereiche wurden durch die verstärkte staatliche Übernahme von individueller Verantwortung geprägt. Beispielhaft sei an dieser Stelle die Sozialisierung des Beschäftigungsrisikos und die damit verbundene Umverteilung von Aufgaben angeführt: Aufgabe der Politik war die Sicherung der Beschäftigung; die der Tarifparteien lag in den Lohnverhandlungen. Hinzu kam die

¹ Vgl. Priewe (1988), S. 233.

² Beveridge (1945), S. 18.

³ Die betrifft beispielsweise die friktionelle Arbeitslosigkeit. Vgl. Layard/Nickel/Jackman (1991), S. 136, oder auch Blackaby (1976). Chase (1992), S. 23, hingegen schreibt: „[...] the only meaningful definition of full employment is zero unemployment“ und sieht friktionelle Arbeitslosigkeit als Ausdruck ineffizienter Arbeitsmärkte.

⁴ Eine entsprechende Interpretation ist intuitiv einsichtig. Entsprechend auch Layard/Nickell/Jackman (1994), S. X, oder Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 15.

⁵ Dazu auch Solow (1997).

⁶ Die Diskussion um das Ausmaß der natürlichen oder „minimum unemployment rate achievable“ wird beispielsweise bei Krashevski (1986, 1988) geführt.

Tatsache, dass in den 50er und 60er Jahren vorhandene Engpässe der Arbeitsnachfrage durch Immigration ausländischer Arbeitnehmer auf Zeit kompensiert werden konnten. In den rezessiven Phasen der 70er Jahre erwies sich diese Flexibilität jedoch als nicht umkehrbar.¹ Auch andere Ausgleichsmechanismen konnten auf Grund der Unvollkommenheit des Arbeitsmarktes im Hinblick auf Strukturen, Macht- oder Informationsverteilung einen Anstieg der Arbeitslosenzahlen nicht verhindern. Das Wirtschaftswachstum der 80er Jahre lag im positiven Bereich, ohne aber nennenswerte Auswirkungen auf die Beschäftigung zu haben („Jobless-Growth“).

Mit der zunehmenden Arbeitslosigkeit begann die Diskussion über die optimale Kombination aus beschäftigungs-, fiskal- und geldpolitischen Instrumenten, die einen Abbau der Arbeitslosigkeit begünstigen. Die Debatte über die Ursachen lief und läuft zunächst auf die Unterscheidung zwischen der klassischen, lohnbedingten Arbeitslosigkeit und der keynesianischen, d. h. zins- bzw. nachfragebedingten Unterbeschäftigung hinaus.²

2.1.1 Der Beitrag Keynes' zur Erklärung der Arbeitslosigkeit

Keynes (1936) formuliert seine Folgerungen aus der hohen Arbeitslosigkeit, der zunehmenden Inflation und der stockenden Nachfrage während der Weltwirtschaftskrise 1929 in seiner „General Theory of Employment, Money and Interest“. Die Selbstregulierungskräfte der Märkte waren damals außerstande, den Nachfragemangel an Güter- und Finanzmärkten, der zu einer Restriktion des Arbeitsmarktes führte, zu überwinden.³ Für Keynes ist die Arbeitslosigkeit somit unfreiwillig: Da die Ursachen auf den Güter- und Finanzmärkten zu suchen sind, seien durch neoklassische Lohnsenkungen keine Beschäftigungssteigerungen zu erzielen.⁴

Dementsprechend verschreibt er stabilisierende wirtschaftspolitische Maßnahmen wie die schuldenfinanzierte „antizyklische Fiskalpolitik“ und nachfrageorientierte Globalsteuerung. Ausgeschlossen wird auch nicht eine Politik des „billigen Geldes“ zur Nachfragesteigerung. Aus dieser Überlegung und weiteren Untersuchungen entstand das Modell der Phillips-Kurve, das einen Trade-off zwischen Inflation und Arbeitslosigkeit

¹ Diese Argumentation findet sich unter anderem bei Giersch (1999).

² Ein dritte Form ist die gestaute Inflation mit gleichzeitigem Nachfrageüberschuss auf Güter- und Arbeitsmarkt. Siehe Malinvaud (1977).

³ Keynes sieht die vertraute klassische Theorie als einen Sonderfall seiner Allgemeinen Theorie. „Das Buch ist hinsichtlich seiner Ausführung genauso ricardianisch wie in seinem Geist und seiner Absicht“ stellt Schumpeter (1987), S. 84, im Hinblick auf die abnehmenden Grenzerträge und einem Lohn, der dem Grenzertrag der Arbeit entspricht, fest.

⁴ Keynes definiert diese dritte Form der Arbeitslosigkeit, neben der freiwilligen und friktionellen: „Men are involuntary unemployed if, in the event of a small rise in the price of wage-goods relatively to the money-wage, both the aggregate supply of labour willing to work for the current money-wage and the aggregate demand for it at that wage would be greater than the existing volume of unemployment.“ Keynes (1973), S. 15.

zeigte. Die Realität der späten 70er Jahre zeigt jedoch einen mittel- und langfristig positiven Zusammenhang und widerlegte damit diesen wirtschaftspolitischen Ansatz.¹

In diesem Zusammenhang sollen die Begriffe „natürliche Arbeitslosenrate“ NRU (Natural-Rate-of-Unemployment) und NAIRU (Non-Accelerating-Inflationary-Rate-of-Unemployment) definiert werden.² Während die NRU für eine unvermeidbare Arbeitslosigkeit steht, bezeichnet die NAIRU eine gleichgewichtige, durch Preisniveaustabilität geprägte Arbeitslosenquote.³ Da aber die Arbeitnehmer auf Grund ihrer Erfahrung Erwartungen bilden, führt eine Überraschungsinflation bei sinkender Arbeitslosigkeit zu steigenden Lohnforderungen in der Folgeperiode. Dies erhöht die Inflationsrate, ausgedrückt in Form der langfristigen Phillips-Kurve. Die NAIRU erweitert somit das Konzept der natürlichen Arbeitslosenquote durch Einbeziehung von Inflation. Auf diesem Weg kann sie jenen Teil der Inflation identifizieren, der mit der natürlichen Arbeitslosenrate vereinbar und stabil ist. Im Gegenschluss kann diese NAIRU durch steigende Inflation unterschritten werden. Im Rahmen einer nachfrageorientierten Wirtschaftspolitik wird die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung nur über ein höheres Preisniveau erhöht.⁴ Sind die Löhne rigide, dann ist die natürliche Arbeitslosenquote nicht erreichbar.⁵ Daraus lassen sich wirtschaftspolitische Implikationen für den Einsatz geld- und fiskalpolitischer Mittel ableiten. Zugleich wird die Notwendigkeit zum Abbau staatlicher Eingriffe und institutioneller Hemmnisse betont, da freie Reallohnbildung NAIRU und NRU zusammenführt.

Die aktuell zu beobachtende Arbeitslosigkeit ist keinesfalls keynesianischer Natur, wie im Folgenden noch begründet wird, sondern ist vielmehr nur ihrer ursprünglichen Entstehung nach darauf zurückzuführen. Aus diesem Grund aber können keynesianische Lösungsansätze eher negative Wirkungen zeitigen.

¹ Franz (1995b), S. 134 f. Dieses wird unter den meisten Wirtschaftswissenschaftlern akzeptiert und als Kern der Makroökonomie betrachtet. Siehe Solow (1997) und Blinder (1997).

² Diejenige Arbeitslosigkeit, die nur über Inkaufnahme anderer wirtschaftlicher Probleme abbau-
bar ist, wird als natürliche Arbeitslosigkeit bezeichnet. Sie ist damit das Niveau der Arbeits-
losigkeit, das hinreichend gesamtwirtschaftliche Stabilität bei Stabilität des Preisniveaus
garantiert. Das Unterschreiten der natürlichen Rate hat zur Konsequenz, dass die sozialen
Kosten und Fernwirkungen den positiven Effekt deutlich übersteigen. Friedman (1968) sieht in
der NRU das Unterbeschäftigungsniveau, dass aus Strukturcharakteristiken der Arbeits- und
Gütermärkte resultiert. Verringern lässt sich dieses Niveau nur über arbeitsmarktpolitische und
strukturelle Maßnahmen.

³ Die natürliche Arbeitslosigkeit entspricht nicht unbedingt der gewünschten Arbeitslosenrate, be-
rücksichtigt aber die Erwartungen der Wirtschaftssubjekte und die Preisstabilität.

⁴ Erreicht wird ein Zustand, den Hayek (1980) als das Gegenteil des Ziels „stable money, not
unstable full employment“ bezeichnet, und auch in Hayek (1975) kritisiert wird.

⁵ Der Begriff der NAIRU ist sehr eng gefasst. So ist mit einem Anstieg der Inflationsrate deren
Beschleunigung nicht unmittelbar verbunden. NAIRU ist insofern keine optimale Bezeichnung. Die
Bezeichnung von Franz (1992), S. 12, und (1986) als „inflationstabile Arbeitslosenquote“ und von
Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 77, als „non-increasing inflation rate“ scheint günstiger.

2.1.2 Neoklassische Argumente zur Erklärung der Arbeitslosigkeit

Infolgedessen rückt die neoklassische Charakteristik der Arbeitslosigkeit in den Vordergrund, die auf überhöhten realen Gesamtlohnstückkosten beruht. Im internationalen Standortwettbewerb sind diese Kosten im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und Investitionen entscheidend. Auffallend ist neben dem Angebotsüberhang am Arbeitsmarkt ein Nachfrageüberhang am Gütermarkt. Dieser Ungleichgewichtszustand sollte jedoch nur temporärer Natur sein, da flexible Löhne und Preise die Rückkehr zur Vollbeschäftigung ermöglichen.¹ Die entstandene Arbeitslosigkeit kann somit nur freiwilliger Natur sein, denn die unbeschränkte Ausdehnbarkeit der Märkte und flexible Löhne gewährleisten eine Tätigkeit für jeden Arbeitswilligen. Dauerhaft sei es daher unmöglich, dass „bei einem gegebenen Bestand an den zur Arbeit komplementären Faktoren Real- und Humankapital das Niveau des Produzentenlohns (Bruttolohnkosten für den Arbeitgeber deflationiert mit dem für ihn relevanten Güterpreisindex) relativ zum Grenzprodukt der Arbeit bei Vollbeschäftigung zu hoch“² sei.

Rigide Geldlöhne nach unten und die Inflexibilität der Güterpreise nach oben einerseits, sowie strukturelle und institutionelle Mängel andererseits könne eine Rückkehr zur Vollbeschäftigung verhindern. Konsequenz kann die Verfestigung der Arbeitslosigkeit sein. Die werturteilsfreie Ausrichtung der neoklassischen Theorie an vollständiger Konkurrenz und reinen Monopolen verhindert die Berücksichtigung dieser Einflussfaktoren, da sie strukturelle Vermachtung und mangelnde Anpassungsprozesse nicht abbildet.³

Hohe Kosten verschlechtern die relative Position und können durch rigide Strukturen und innovationsfeindliche Rahmenbedingungen verstärkt werden. In den meisten Branchen der Industrie und im Dienstleistungssektor bilden die Personalkosten den größten Kostenblock. Unternehmen aus Staaten mit niedrigeren Personalkosten verfügen somit über einen komparativen Vorteil. Nur wenn sich die hohen Lohnkosten mit höherer Produktivität kompensieren lassen, sind Entlassungen bei rigiden, nicht erhöhbaren Güterpreisen zu vermeiden.

Durch ihr relatives Gewicht sind die Löhne erster Ansatzpunkt zur Wiederherstellung von Vollbeschäftigung. Überhöhte Löhne sind dabei nicht zwangsweise Folge exorbitanter Lohnforderungen, sondern können auch auf originär, politisch oder gesellschaftlich generierten Datenänderungen beruhen, die einen relativen Anstieg der Löhne verursachen. Lohnsenkungen können daher absolut oder relativ (Produktivitäts- oder Preiserhöhung) sein.⁴

¹ Siehe zur neoklassischen Arbeitsmarkttheorie Berthold (1987a), Keller (1997) und Pfried (1978).

² Berthold/Fehn (1994), S. 307.

³ Siehe auch Brandt (1996).

⁴ Der Reallohn wird als (W/P) ausgedrückt mit W als Nominallohn und P als Preisniveau. Um (W/P) zu verringern, kann W gesenkt oder P erhöht werden. Überhöhte Nominallöhne sind also keine ausreichende Begründung für Arbeitslosigkeit. Siehe Berthold (1988), S. 487.

2.1.3 Klassische und keynesianische Anteile der Arbeitslosigkeit

Mit der Reallohnlücke, auch als Wage-Gap bezeichnet, lassen sich klassische und keynesianische Anteile der Arbeitslosigkeit bestimmen. Dazu wird die prozentuale Abweichung zwischen dem tatsächlichen und dem als markträumend berechneten Reallohn ermittelt. Ist keine Abweichung vorhanden, dann muss die Arbeitslosigkeit keynesianischer Natur sein. Liegt der Reallohn über dem markträumenden Lohn, dann liegt klassische Arbeitslosigkeit vor.¹

Dabei können jedoch enge Verbindungen und fließende Übergänge zwischen beiden Formen existieren. Wird unfreiwillige keynesianische Arbeitslosigkeit nicht in der kurzen Frist abgebaut, dann verwandelt sie sich in klassische Arbeitslosigkeit, insbesondere dann, wenn beide Formen zeitgleich vorliegen.² Dieses ist der Fall, wenn überhöhte Produktreallohne die Beschäftigung definieren und eine geringe Güternachfrage den Arbeitsmarkt negativ beeinflusst. Durch die Entwertung des unausgelasteten Kapitalstocks in den Unternehmen und des speziellen Humankapitals wird die Arbeitslosigkeit persistent. Der geringere Kapitalstock führt zu einer niedrigeren Produktivität je Arbeitnehmer und verringert die Arbeitsnachfrage der Unternehmen. Damit wird keynesianische zu hochlohn- und strukturell bedingter Arbeitslosigkeit: die „often quoted observation that cyclical unemployment ‚turns into‘ structural unemployment“³. Konjunkturelle Arbeitslosigkeit kann zugleich aus Auslastungs- und gesamtwirtschaftlichen Nachfrageschwankungen im Zyklus einer Marktwirtschaft entstehen. Ein negativer Schock kann zu einem Angebotsüberschuss auf dem Gütermarkt führen, der sinkende Nachfrage nach Arbeitskräften nach sich zieht. Verhindern hohe rigide Zinssätze notwendige Investitionen, so wird die Vollbeschäftigung nicht wieder erreicht. Angebotsüberhänge aber können über flexible Preise und Löhne abgebaut werden, damit scheint „keynesianische Arbeitslosigkeit [...] aber prinzipiell auf klassische Ursachen hinauszulaufen.“⁴

Die zu beobachtende Arbeitslosigkeit weist seit den 80er Jahren vornehmlich klassische Kennzeichen auf, beispielsweise ein überhöhtes Reallohniveau, das trotz des Überangebotes am Arbeitsmarkt nicht sinkt. Keynesianisch geprägte Nachfragepolitik trägt insofern nicht zur Verbesserung der Situation bei.

Die Diskussion um die Unterscheidung beider Formen scheint von den eigentlichen Problemen abzulenken. Auch die Erweiterungen beider Theorien und die so genannte neoklassische Synthese von Leifjonhufvud (1967) als „The terms of truce between the two fractions compose two propositions: (1) the model which Keynes called his ‚general

¹ Beispielhaft für viele Autoren: Möller (1996).

² Entsprechend äußern sich Berthold/Fehn (1995b), S. 191.

³ Karanassov/Snowder (1998), S. 832.

⁴ Brandt (1995), S. 16.

theory' is but a special case of the classical theory, obtained by imposing certain restrictive assumptions on the latter; and (2) the Keynesian special case is nonetheless important because, as it happens, it is more relevant to the real world than the general (equilibrium) theory"¹ beschrieben, leisten keinen Beitrag. Rothschild (1978) stellte bereits vor über 20 Jahren die provozierende Frage: „Arbeitslose, gibt es die?“ und betonte den unfreiwilligen Charakter. Berthold (1988) betrachtet im Prinzip jede Arbeitslosigkeit als freiwillig, da angemessene Lohnsenkungen und flexible Strukturen diese abbauen könnten. Franz (1996b) versucht eine Zwischenlösung anzubieten, die bereits Lucas (1978) formulierte: „There is an involuntary element in all unemployment in the sense that no one chooses bad luck over good; there is a voluntary element in all unemployment, in the sense however miserable one's current work options, one can always choose to accept them.“² Für Layard/Nickell/Jackman (1991) ist unfreiwillige Arbeitslosigkeit nicht eine Frage der eigenständigen Kündigungen, sondern vielmehr der Entlassungen.

Die Arbeitslosigkeit in Westdeutschland und anderen OECD-Staaten in den 70er Jahren und zu Beginn der 80er Jahre hatte zunächst keynesianische Ursachen.³ Dieses war an der hohen, aber degressiv wachsenden Inflation sichtbar, da der rationierte Gütermarkt keine Überwälzung des Lohnniveaus erlaubte. Jedoch verstärkte klassische Arbeitslosigkeit, die im Gegensatz zu den Annahmen der Ungleichgewichtstheoretiker auch dauerhaft sein konnte, diese Entwicklung, wodurch Langzeitarbeitslosigkeit und Sockelarbeitslosigkeit zunahm. In den 80er und 90er Jahren dominierte hingegen die klassische Arbeitslosigkeit.

Während im Aufschwung der konjunkturelle Anteil der Gesamtarbeitslosigkeit sinkt, steigt er in Abschwung und Rezession. Die konjunkturelle Arbeitslosigkeit schwankt um den mittelfristigen Trend, wobei die Höhe der Amplitude durch den jeweiligen Konjunkturzyklus bestimmt wird.⁴ Da sie im Aufschwung wieder abgebaut wird, ist sie temporärer Natur.⁵ Rezessionsbedingte Arbeitslosigkeit kann somit als Ausdruck für die „im Verhältnis zu den vorhandenen Produktionsmöglichkeiten unzureichende güterwirtschaftliche Gesamtnachfrage“⁶ aufgefasst werden. In der Bundesrepublik nimmt seit den 70er Jahren mit abklingender Konjunktur die Arbeitslosigkeit zu, ohne dass sie im zyklischen Aufschwung wieder vollständig abgebaut wird. Mit jedem Konjunkturzyklus steigt so die Sockelarbeitslosigkeit. Damit einhergehende Nachfrageausfälle führen unter Umständen zu einer Verlängerung des Abschwungs. So wird aus „zunächst konjunktur-

¹ Vgl. Leifjohnfud (1967), S. 401.

² Lucas (1978), S. 354.

³ Vgl. Gerfin (1981) und Hansen (1991).

⁴ Von der Existenz eines langfristigen Trends ist nicht auszugehen. Die natürliche Arbeitslosigkeit ist vielmehr unabhängig von Produktivität und Bevölkerungswachstum.

⁵ Vgl. Görgens (1981), S. 43.

⁶ Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 16.

bedingter Arbeitslosigkeit mit der Dauer Langzeitarbeitslosigkeit und damit strukturelle Arbeitslosigkeit“.¹

Auch eine zusätzliche Erklärung der konstant hohen Arbeitslosigkeit durch temporäre Schocks ist wenig plausibel, da ein Abklingen der Störung zu einem Anstieg der Beschäftigung hätte führen müssen. Den hohen Einstandspreisen für Erdöl in den 70ern standen deutlich niedrigere Ressourcenpreise in den 80er Jahren gegenüber, ohne dass die Arbeitslosigkeit erkennbar zurückgegangen wäre.

Die Arbeitslosigkeit in den wirtschaftlich entwickelten Staaten muss also weitere Ursachen haben. In den vergangenen Jahrzehnten führten Veränderungen der politischen und wirtschaftlichen Strukturen sowie der technologische Fortschritt zu erheblichen Veränderungen. Das Auftreten neuer Akteure auf den internationalen Güter- und Finanzmärkten, der Abbau tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse in der Umsetzung der Vertragsergebnisse mehrerer Welthandelsrunden und die zunehmende Liberalisierung von Teilmärkten brachten einschneidende Veränderungen für die Wirtschaftsakteure. Neue Technologien, zusammenwachsende Märkte und die internationale Arbeitsteilung führten zur Beschleunigung des technischen Fortschritts und kürzeren Produktlebenszyklen, während sich gleichzeitig die Halbwertszeit von Wissen und spezifischem Humankapital drastisch reduzierte.² Die Öffnung von Güter- und Faktormärkten sowie die Liberalisierung und Verknüpfung der Finanzmärkte greifen erheblich in den sektoralen Strukturwandel ein. Die mobilen Einsatzfaktoren lassen sich nun weitestgehend unproblematisch an den Orten mit der höchsten Rentabilität einsetzen, was den Anpassungsdruck für alle Struktur von Angebot und Nachfrage erhöht, da die Schaffung neuer Produktmärkte einerseits langsamer stattfindet als die Vernichtung der alten und sich die Nachfragedynamik in Bezug auf Finanzkapital und Arbeitskräfte unterschiedlich und unter größeren Schwankungen entwickelt. Diese Entwicklung stellt auch bis dahin unumstrittene Annahmen über die Märkte in Frage.³

In Deutschland trug der Kampf verschiedener Interessengruppen um die Verteilung des Sozialprodukts zu Anstieg und Persistenz der Arbeitslosigkeit bei. Zudem macht sich im vergangenen Jahrzehnt die Wiedervereinigung mit der Übernahme der maroden ostdeutschen Wirtschaft bemerkbar. Eine Wirtschaft muss sich auf diese erheblichen Veränderungen des exogenen Umfeldes und der endogenen Bedingungen einstellen. In Deutschland jedoch stoßen diese Veränderungen auf ein starres institutionelles Umfeld und wenig Bereitschaft zum Wandel. Wachstum, und damit die Schaffung von Arbeitsplätzen, ist aber mit Strukturwandel verbunden. Wachstum ist also „nie mehr von dem-

¹ Sachverständigenrat (1994), TZ. 418.

² Dazu beispielsweise Sinn (1997), S. 822 f., und Schettkat (1997), S. 742 f.

³ Siehe unter anderem Schettkat (1997) oder das Sonderheft des IW zur Arbeitslosigkeit IW-Trends (1995). So kamen neue Theorien hinsichtlich der Marktsättigung bei Industrieprodukten und der Kostenexplosion im Dienstleistungsbereich auf.

selben“, sondern das Ergebnis von Schöpfung und Zerstörung.¹ Hinzu kommen zahlreiche regulierende Eingriffe in den Arbeitsmarkt, die das freie Spiel der Marktkräfte behindern oder wie bei Beschäftigungsförderungs- und staatlichen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zu einer Verschleierung des tatsächlichen Ausmaßes der Arbeitslosigkeit beitragen. Direktinvestitionen und multinationale Unternehmen trugen mit der Verlagerung von Produktionsstätten und Arbeitsplätzen ein Übriges zu dieser Entwicklung bei. Angebotsseitig wirkte in Deutschland sicherlich auch die antiinflationäre Geldpolitik der 80er Jahre nur wenig stimulierend auf den Arbeitsmarkt. Auch die demografische Entwicklung könnte zur Erhöhung des Arbeitsangebots beitragen. Jedoch wird die Beschäftigung langfristig dem Arbeitsangebot folgen. Daher gibt es keinen Trend der Arbeitslosigkeit, sondern lediglich eine Entwicklung zur natürlichen Rate.²

Akzeptiert man diese erste Einordnung, dass ein wesentlicher Teil der Arbeitslosigkeit, die wir seit den 80er Jahren beobachten, auf überhöhten und nicht angepassten Löhnen beruht, dann ergeben sich verschiedene offene Fragestellungen. So ist nicht erklärt, warum die Löhne auf ein Niveau steigen, das nicht markträumend ist und daher Arbeitslosigkeit erzeugt. Einer Erklärung bedarf auch das Verharren der Löhne auf diesem Niveau und ebenfalls die Persistenz der Arbeitslosigkeit, da klassische Unterbeschäftigung nur im kurzen Zeitraum möglich ist. Auch die unterschiedliche Entwicklung in verschiedenen Staaten kann mit der neoklassischen Theorie nicht begründet werden.

Diese Fragestellungen lassen sich auf die strukturelle Komponente der Arbeitslosigkeit übertragen, die einen wesentlichen Anteil an der zu beobachtenden Entwicklung hat. Entsprechend ist der Einfluss flexibler Entgelte nicht alleine im Hinblick auf falsche Lohnniveaus zu untersuchen, sondern auch im Blick auf strukturell bedingte Arbeitslosigkeit.

2.2 Erklärungsansätze zur Arbeitslosigkeit aus überhöhten und unflexiblen Entgelten

Verschiedene Theorien begründen die vorhandene Arbeitslosigkeit mit unflexiblen Entgelten. Die mangelnde Anpassung führt in konjunkturellen Abschwüngen oder während teil- oder gesamtwirtschaftlicher Störungen zu nicht vollbeschäftigungskonformen Lohnniveaus.

Eine weitere Ursache kann auch in der Abweichung der bezahlten Löhne von der Produktivität der Arbeitnehmer liegen. Die bezahlten Löhne könnten in vielen Bereichen und Branchen über der Grenzproduktivität liegen. Dies kann unmittelbar mit den Entgelten zusammenhängen oder aber strukturelle Ursachen haben, die einer ausreichenden Lohndifferenzierung entgegenstehen.

¹ Zur Verbindung von Wachstum und Strukturwandel auch die Arbeiten von Gahlen (1984, 1985), der den Abbau von Subventionen für nicht-wettbewerbsfähige Bereiche fordert.

² Vgl. zu dieser Darstellung Lindbeck (1993) und Fehn (1997). Zur demografischen Entwicklung siehe Krashevski (1986).

2.2.1 Ein grafischer Analyserahmen für lohninduzierte Arbeitslosigkeit

Anhand eines grafischen Modells soll die Wirkung eines überhöhten Lohnniveaus gezeigt werden. Dazu wird das vertraute neoklassische Modell des Arbeitsmarktes aus aggregierter Arbeitsangebotskurve und aggregierter Nachfragekurve um die Lohnsetzungskurve erweitert. Dies ermöglicht die Integration von Verhandlungsmacht, Mindestlöhnen, Reservationslohn und ähnlichen Modellerweiterungen zur Erklärung des ungleichgewichtigen Lohnniveaus. In einem Koordinatensystem wird dazu auf der Ordinate der Reallohn (W/P) und auf der Abszisse die Arbeitsmenge (N) abgetragen.

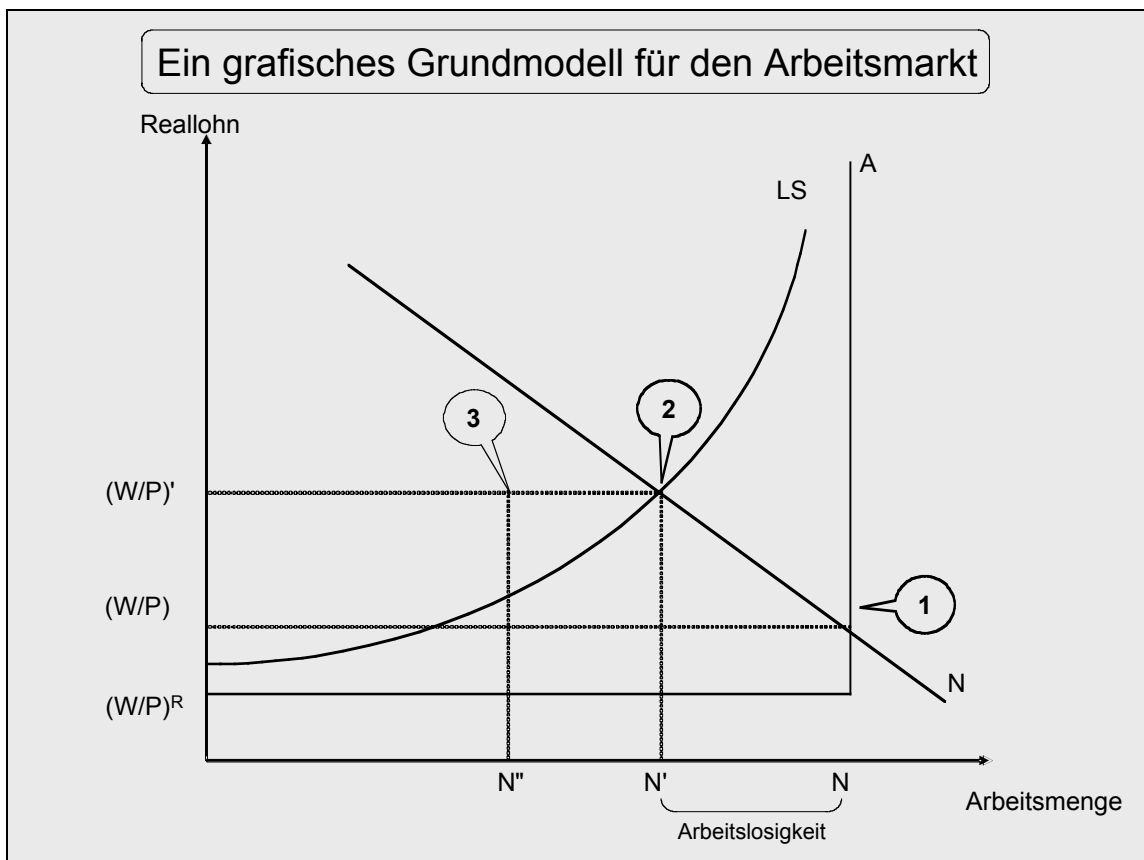


Abbildung 1: Ein grafisches Grundmodell für den Arbeitsmarkt

Die **Arbeitsangebotskurve** (A) verläuft zunächst waagrecht und ab dem Punkt N senkrecht. Der senkrechte Verlauf des aggregierten Arbeitsangebots bestimmt sich durch die maximal realisierbare Beschäftigungsmenge, während der waagerechte Verlauf auf der Reallohnabhängigkeit des Arbeitsangebots beruht. Oberhalb des Anspruchslohns ist diese praktisch vollkommen elastisch und kann vereinfacht als waagerechte Linie dargestellt werden. Sie beginnt beim Reservationslohn $(W/P)^R$, zudem ist der Arbeitnehmer bereit, aus dem Zustand der Erwerbslosigkeit in ein Beschäftigungsverhältnis zu wechseln und im Rahmen seiner individuellen nutzenoptimierenden

Entscheidung das zu erwartende Arbeitsleid zu akzeptieren. Der Reservationslohn wird außerdem von den Rahmenbedingungen, wie beispielsweise impliziten oder expliziten Mindestlohnregelungen oder wohlfahrtsstaatlichen Regelungen beeinflusst.

Die über die Gesamtwirtschaft aggregierte **Nachfragekurve** (N) zeigt die Nachfrage der Unternehmen nach dem Produktionsfaktor Arbeit in Abhängigkeit vom Reallohn. Der Lohn ist dabei das mit Geld bewertete Ergebnis der Produktivität. Der Verlauf ergibt sich aus der abnehmenden Grenzproduktivität.

Das neoklassische Modell des Arbeitsmarktes kommt mit diesen Kurven aus, wobei die Arbeitsangebotskurve vom Ursprung in nordöstlicher Richtung verlaufen würde. Vollbeschäftigung herrscht im Schnittpunkt von Nachfrage- und Angebotskurve zu einem markträumenden Lohnniveau. Abweichungen sind nur kurzfristig, d. h. im Anpassungsprozess vorstellbar. Dies spiegelt jedoch nicht die wahre Situation am Arbeitsmarkt wider, die durch dauerhafte Arbeitslosigkeit, ungleichgewichtige Löhne sowie Verzerrungen und fehlende Anpassung auffällt.

Aus diesem Grund wird die **Lohnsetzungskurve** (LS) als Erweiterung des Grundmodells eingeführt, die die Berücksichtigung des tatsächlichen Lohnniveaus erlaubt und auch als kollektive Angebotskurve bezeichnet wird. Sie basiert auf der Überlegung, dass die Löhne keineswegs individuell oder gesamtwirtschaftlich frei verhandelt werden. Tatsächlich ist zu beobachten, dass sie in der Realität zumeist oberhalb des markträumenden Optimums fixiert sind. Während im neoklassischen Modell der Punkt (1) als Optimum realisiert wird, verdeutlicht der Schnittpunkt (2) von Lohnsetzungs- und Arbeitsnachfragekurve das tatsächliche Lohnniveau und die dazugehörige Beschäftigung. Je weiter die Lohnsetzungskurve von der Arbeitsnachfragekurve entfernt ist, desto höher ist die als QERU (Quasi-Equilibrium-Rate-of-Unemployment) bezeichnete Arbeitslosigkeit; sie entspricht der Strecke $N-N'$.¹ Es handelt sich um den strukturellen Teil der Arbeitslosigkeit, die mit einem stabilen, aber auf Grund des Angebotsüberhangs nicht-markträumenden Zustand (quasi-equilibrium) verbunden ist, obwohl ein Teil der Nachfrage und des Angebots übereinstimmen. Hat die Gesamt-arbeitslosigkeit weitere Ursachen, dann ergibt sich bei konstanten Löhnen beispielsweise die niedrigere Beschäftigung im Punkt (3).

Je weiter die Lohnsetzungskurve also von der, hier rechtwinklig verlaufenden, Arbeitsangebotskurve entfernt ist, desto eher scheinen Funktionsmängel den Arbeitsmarkt zu beeinflussen. Die Distanz zwischen Gleichgewichtssituation und tatsächlich realisierter Beschäftigung ist die Strecke, die zeigt, in welchem Ausmaß Marktkräfte, Informationsdefizite, eigennütziges Verhalten oder ähnliche Verzerrungen das Lohnniveau beein-

¹ Siehe Franz (1995a, 1996b). Die Existenz der (quasi-)gleichgewichtigen Arbeitslosenrate besagt, dass in der kurzen oder mittleren Frist ein stabiles Gleichgewicht ohne Markträumung erreicht wird: Reallohn-Gleichgewicht und Beschäftigungsgleichgewicht sind nicht identisch.

flussen können. Somit lassen sich drei Ansatzpunkte zur Bekämpfung hoher Arbeitslosigkeit identifizieren:

- (1) Verlagerung der Lohnsetzungskurve nach Südosten \Rightarrow Verringerung des Reallohnniveaus
- (2) Verschiebung der Arbeitsnachfragekurve nach Nordosten \Rightarrow Erhöhung von gesamtwirtschaftlicher Arbeitsnachfrage und Produktivität
- (3) Verschiebung der aggregierten Angebotskurve nach Westen \Rightarrow Verringerung des Arbeitsangebots

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Optionen (1) und (2). Die Verringerung des gesamtwirtschaftlichen Arbeitsangebots – wie sie gelegentlich angestrebt wird – soll einer angenommenen Beschränkung der Arbeitsmenge einer Gesellschaft entgegenwirken. Damit wird die Arbeitslosigkeit letztlich nur wegdefiniert, weshalb dieser Ansatz nicht näher betrachtet wird.¹

Das dargestellte erweiterte neoklassische Modell des Arbeitsmarktes dient nun als Grundlage für die neuen Arbeitsmarkttheorien, die die Mängel der Neoklassik einbeziehen. Damit ist es möglich, die Rigidität der Löhne, die Vereinbarung von ungleichgewichtigen Löhnen, die Persistenz der Arbeitslosigkeit und die strukturellen Ursachen der Arbeitslosigkeit zu behandeln. Die folgenden Ansätze erklären die Lohnrigidität auf hohem Niveau und zeigen, warum die Lohnsetzungskurve in ihrer Position verharrt und nicht unmittelbar auf originäre oder politisch verursachte Störungen reagiert. Da die Arbeitslosigkeit nicht zyklisch ist und Arbeitslose bereit sind, zu niedrigeren Löhnen zu arbeiten, bedarf diese Rigidität der Löhne einer Erklärung.² Zu erklären ist auch, warum trotz Angebotsüberschuss keine Lohnsenkungstendenzen erkennbar sind.³

2.2.2 Effizienzlöhne als Ursache der Arbeitslosigkeit

Die Effizienzlohntheorie vereint vier Ansätze, deren gemeinsame Kernaussage lautet: „firms are willing to pay more than the hypothetical market-clearing wage to recruit good workers, to discourage quitting, or to stimulate employees to work effectively“.⁴ Damit liefern die Effizienzlohnmodelle eine denkbare Begründung für Arbeitslosigkeit auf Grund von nach unten rigiden und überhöhten Löhnen.⁵ Die Argumentation greift auf den Zusammenhang von Arbeitslohn und Produktivität zurück und geht damit über den Kostenaspekt des Lohns hinaus. Die unterstellte Korrelation besagt, dass „eine Lohnkürzung,

¹ Eine kurze Problemdarstellung und Diskussion finden sich im letzten Kapitel.

² Dazu Yellen (1984) und Weiss (1990).

³ Gegenargumente zu den folgenden Punkten vertritt Heise (1997).

⁴ Lindbeck (1993), S. 36.

⁵ Carmichael (1985), S. 1213. Unfreiwillige Arbeitslosigkeit „can exist in a labor market with no artificial constraints on wage flexibility, and where all agents are rational income (or utility of income) maximizers“. Eine analytische Darstellung bei Jahn/Wagner (1995).

die die Produktivität der Arbeitnehmer mindert, letztendlich zu steigenden Arbeitskosten führt¹ oder vice versa die Unternehmen Lohnofferten oberhalb des gleichgewichtigen, vollbeschäftigungskonformen Lohns machen, um ihren Profit zu maximieren.²

Grundlage ist ein Informationsdefizit und die Unmöglichkeit, die erbrachte Leistung vollständig zu überwachen, verbunden mit einem Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmern (Agenten) und Arbeitgebern (Prinzipal). Dabei verfügt der Arbeitnehmer über einen diskretionären Spielraum bei der Leistungserbringung und seiner Motivation.³ Marginale Lohnerhöhungen, ausgehend vom gleichgewichtigen Lohnniveau, sollen zu überproportionalen Produktivitätssteigerungen führen. Damit versucht das Unternehmen die Lohnstückkosten zu minimieren, statt die Lohnkostensumme zu minimieren. Kernbedingung der Effizienzlohntheorie ist, dass die Unternehmen als alleinige Lohnsetzer Angebots- und Nachfrageseite des Arbeitsmarktes bestimmen. Die Arbeiter reagieren darauf durch die Auswahl des Arbeitsplatzes und der Wahl des Arbeitseinsatzes. Statt der neoklassischen Kausalverbindung „hohe Produktivität gleich hoher Lohn“ gilt nun der Umkehrschluss: Hoher Lohn führt zu hoher Produktivität. Nachfolgend werden die vier Hauptvarianten kurz erläutert.⁴

Der **Gift-Exchange-Ansatz** beruht auf sozioökonomischen und sozialen Erwägungen. Da eine Tätigkeit in der Regel nur ungenau spezifiziert werden kann und die Überwachung der Arbeiter hohe Kosten verursacht, muss hohe Produktivität durch Anreize stimuliert werden. Die Loyalität des Arbeiters, „als wichtigsten Bestimmungsfaktors der Arbeitsproduktivität“⁵, soll dem Betrieb gelten. Für Akerlof (1982) beruhen Arbeitsverträge auf dem Prinzip des gegenseitigen Schenkens („Labor contracts as a partial gift exchange“). Implizit vereinbarte und allgemein akzeptierte gesellschaftliche Normen erwarten Gegenreaktionen auf gewährte Geschenke. Durch die Entlohnung oberhalb des Marktniveaus sollen die Arbeiter zu höherer Leistung als bei vollbeschäftigungskonformen Entgelten motiviert werden.⁶ Die Reziprozität entsteht, da „presumably, the gift of the worker to the firm, effort in excess, the work is linked to the gift of the firm to the worker“.⁷ Für den Arbeiter muss das Entgelt nicht nur der erbrachten Leistung entsprechen, sondern in Relation zu vergleichbaren Einkommen stehen.⁸

¹ Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 153.

² Dazu Weiss (1990).

³ Vgl. Gerlach/Hübler (1985), S. 251.

⁴ Dazu Yellen (1984); Layard/Nickell/Jackman (1991) oder Akerlof/Yellen (1986a).

Gerlach/Hübler (1989) fügt den Gewerkschaftsdrohansatz hinzu.

⁵ Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 158.

⁶ Akerlof (1982), S. 550 f.

⁷ Akerlof (1982), S. 552 f.

⁸ Vgl. Akerlof (1982), S. 555 f. Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 158. Akerlof/Yellen (1986a, 1986b) zeigen ein Effizienzlohnmodell, dass explizit auf dem Fairnessgedanken aufbaut. Dabei werden die Löhne relativ zu anderen Unternehmen und aus der Sicht des einzelnen Arbeitnehmers betrachtet. Grundlage ist die „fair wage/effort hypothesis“, die Relation des Arbeitseinsatzes und Lohnes zum „fair wage“ (S. 48).

Der **Adverse-Selection-Ansatz (Negativ-Auslese)** setzt bei Neueinstellungen von Arbeitskräften an. Höhere Löhne werden bezahlt, weil Unternehmen nach einer überdurchschnittlichen Qualität der Bewerber streben. So soll die asymmetrische Informationsverteilung zwischen Nachfrager und Anbieter am Arbeitsmarkt überwunden werden, da die tatsächlichen Fähigkeiten eines Arbeiters aus der heterogenen Masse nicht beobachtbar sind. Die Annahme einer positiven Korrelation von Fähigkeiten und Anspruchslohn erzeugt die Kausalkette: „Hohe Löhne ziehen Bewerber mit günstigen Fähigkeiten an, die zu einer Steigerung der Produktivität beitragen“.¹ Liegt der Anspruchslohn eines Bewerbers unter dem Lohnangebot des Unternehmens, so wird er abgelehnt, da zu Grunde gelegt wird, dass der Arbeitnehmer seine Lohnforderung entsprechend seinen Fähigkeiten festsetzt, er also den Anforderungen nicht gewachsen ist.

Der **Labour-Turnover-Ansatz** wählt die Fluktuation als Ansatzpunkt. Arbeitnehmer mit einem höheren Entgelt streben demzufolge nach beständigen Arbeitsverhältnissen. Im Fokus stehen nicht Leistung und Disziplin, sondern die mit der Neueinstellung und dem Ausscheiden eines Arbeitnehmers verbundenen Kosten. Dazu gehört der Verlust von akkumuliertem spezifischem Humankapital, Neueinstellungskosten und ein möglicher Produktivitätsrückgang.

Je höher der Lohn eines Arbeitnehmers ist, desto einschneidender die Arbeitslosigkeit und desto geringer seine Chancen auf eine gleichwertig dotierte Stelle. Das Unternehmen profitiert zugleich von der Produktivität und ist deshalb bereit, einen Lohn zu zahlen, der über dem markträumenden Niveau liegt. Arbeitslosigkeit dient einerseits als Sanktionsmittel und ist zugleich Folge der Effizienzlohnhypothese. Einen zusätzlichen Bleibe- und Disziplinierungsanreiz konnten Shapiro/Stiglitz (1984) in Form hoher gesamtwirtschaftlicher Arbeitslosigkeit identifizieren. Für Stiglitz (1974) ist der Labour-Turnover-Ansatz mit multiplen Gleichgewichten, z. B. einem Hochlohngleichgewicht mit hoher Arbeitslosigkeit als auch ein Niedrig-Lohn-Gleichgewicht mit niedriger Arbeitslosigkeit, vereinbar.

Der **Shirking-Ansatz** (Drückeberger-Ansatz) geht von der Beeinflussbarkeit des individuellen Arbeitseinsatzes durch den Arbeitnehmer aus. Dem Unternehmen sind nur die Fähigkeiten bekannt, während beim Arbeitseinsatz ein Informationsdefizit besteht. Da die eindeutige vertragliche Festlegung der Leistung und die lückenlose Kontrolle nicht möglich sind, wählt das Unternehmen unter Heranziehung der Principal-Agent-Theorie einen Anreiz, der zu hoher Leistung führt. Die Unternehmen erhöhen gleichzeitig Lohn und Sanktionen in Form der Entlassung im Fall der erkannten Leistungsunterdrückung (Shirking). Auch hier wirkt hohe Arbeitslosigkeit als zusätzliches Sanktionsmittel. Der Effizienzlohn führt zu Arbeitslosigkeit und nutzt diese zugleich als Disziplinierungsinstrument. Eine shirking-bedingte Kündigung stellt für den Arbeitnehmer nicht

¹ Gerlach/Hübler (1989), S. 10.

nur einen Einkommensverlust des marktkonformen Lohns zuzüglich der Anreizprämie dar, sondern auch das Problem, einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu finden. Im Gleichgewicht hingegen ist „the level of unemployment insufficiently large that this threat serves as an effective deterrent to shirking“¹. Shapiro/Stiglitz (1984) fragen, ob nicht andere Leistungsanreize effektiver und weniger kostenintensiv seien.² Sie greifen den Vorschlag von Kauttionen auf, die zu Beginn der Aufnahme einer Tätigkeit hinterlegt werden müssen.³

Alle Modelle „have in common that in equilibrium an individual firm’s production costs are reduced if it pays a wage in excess of market clearing, and, thus, there is equilibrium involuntary unemployment“⁴ sowie den Schluss vom Lohn auf die Produktivität. Für die Bestimmung von Beschäftigung, Motivation und Bleibeanreiz ist der Lohn daher entscheidend, weshalb die Betriebe zur Zahlung von Löhnen bereit sind, die proportional über dem markträumenden Niveau liegen. Sie wollen auf diese Weise eine überproportional höhere Produktivität erzielen und die Lohnstückkosten minimieren. Die „Verfechter der Effizienzlohntheorie können folglich rigide Löhne und eine dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit aus einem einzelwirtschaftlichen Optimierungsverhalten der Marktteilnehmer ableiten, ohne staatliche oder tarifvertragliche Marktzutrittschancen für Arbeitslose als Erklärungen bemühen zu müssen“⁵. Gahlen/Ramser (1986) sprechen daher der Effizienzlohntheorie eine Überlegenheit gegenüber anderen Theorien zu. Sie sei zur Erklärung von Struktur, Niveau und Erscheinungsform der Arbeitslosigkeit in der Lage und gehe konform mit anderen ökonomischen Prozessen.⁶ Ritter/Taylor (1997) untersuchen die betrieblichen Aspekte dieses Verhaltens. Negativ sei die passive Rolle des Arbeitnehmers und die Vernachlässigung von Gewinnmaximierungskalkülen, da der höhere Lohn den Profit mindere.

Selbst wenn sie nur einen Teil der Arbeitslosigkeit erklären, weisen die Effizienzlohnmodelle letztlich hohe Plausibilität auf. Die einseitige Schuldzuweisung auf die Unternehmen ist jedoch ungenügend, so ist beispielsweise kein der Arbeitslosigkeit entsprechender Anstieg der Lohndrift, dem Abstand zwischen Tarif- und Effektivlohn, festzustellen. Außerdem wäre zu hinterfragen, warum die entsprechende Entwicklung

¹ Shapiro/Stiglitz (1984), S. 441.

² Vgl. Shapiro/Stiglitz (1984), S. 441 f., die ihr Modell durch die Aufhebung von Restriktionen, wie beispielsweise zusätzliche Kontrollmöglichkeiten (Endogenous Monitoring), Risikoaversion oder Entlassungen (Endogenous Turnover) erweitern.

³ Damit sind jedoch neue Probleme verbunden, wie Schmid/Dosky/Braumann (1996), S. 61 f., zeigen. So kann das Unternehmen dem Arbeiter shirking vorwerfen und dann die Kauttion einnehmen, ebenso wenig sind Entlassung und freiwillige Kündigung unterscheidbar. Der Arbeiter könnte einer Shirking-Entlassung durch eine eigene Kündigung zuvorkommen. Zur Diskussion um „entrance fees“ auch Carmichael (1985) und Weiss (1990).

⁴ Akerlof/Yellen (1986a), S. 1.

⁵ Fels/Gundlach (1990), S. 43.

⁶ Sie erweitern das Modell um den Abstand zwischen Tariflohn und Effektivlohn und ermöglichen so die dynamische Betrachtung. Zu weitere Sanktionsoptionen siehe Gerlach/Hübler (1985).

erst in den 70er Jahren eingetreten ist. Kritisch zu betrachten ist auch die den Arbeitnehmern zugeschriebene Passivität bei der Lohnfestsetzung, welche in einer Welt mit starken Gewerkschaften eher unrealistisch ist.

2.2.3 Die Insider-Outsider-Theorie als Begründung für nicht markträumende Löhne

Die Insider-Outsider-Theorie erklärt unfreiwillige Arbeitslosigkeit über nicht markträumende Löhne. Lindbeck/Snower (1988, 1990) identifizierten dabei das Vorhandensein von Fluktuationskosten, Rent-seeking-Aktivitäten sowie die mit Entlassungen und Einstellungen verbundenen Fluktuationskosten (labour turnover-costs) als Ursache.¹

Grundlegende Annahme ist, dass der Anspruchslohn der Outsider nicht nur durch vorhandene Zumutbarkeitskriterien, Lohnersatzleistungen, Sozialleistungen und individuelle Einflussgrößen bestimmt wird, sondern die beschäftigten Insider diesen exogen beeinflussen können. So wirken sich das durch die Insider beeinflussbare Arbeitsklima („rent-creating-activities“) und die Kooperation zwischen Insidern und Outsidern lohnsteigernd aus. Der Ersatz von Insidern durch billigere Outsider führt demnach zu negativen moralischen Auswirkungen, die höher als die eingesparten Personalkosten sein können. Mangelnde Kooperation und unzureichender Wissenstransfer zwischen Insidern und Entrants (neuen Arbeitnehmern) verursachen dann sinkende Produktivität und steigende Opportunitätskosten. Aus diesen Gründen können Unternehmen Lohnunterbietungsversuchen ablehnend gegenüberstehen.²

Lindbeck/Snower (1988) unterscheiden die technologisch bedingten Fluktuationskosten (Folge des „Labour-Turnover“) von solchen Kosten, die primär die Rent-seeking-Aktivitäten der Insider widerspiegeln. Während Einstellungskosten technologisch bedingt sind, entstehen Entlassungskosten als Ergebnis von Insidermacht. Diese nur teilweise vermeidbaren Kosten spalten den Arbeitsmarkt und vergrößern die Distanz und den Interessenkonflikt zwischen Arbeitsplatzbesitzern und Arbeit Suchenden.³ Mit ihrer Marktmacht verhindern die Insider Lohnunterbietungen durch Outsider und fixieren das Lohnniveau oberhalb des Anspruchslohns vergleichbarer Outsider.⁴ Mit den Fluktuationskosten, die im Rahmen einer Stellenneubesetzung entstehen, verfügen sie so über eine ausschöpfbare Rente. Soziale Normen und gesetzliche Bestimmungen schwächen die Beschäftigungschancen der Outsider zusätzlich, wenn sie die Lohnunterbietung zu

¹ Dazu gehören die Transaktionskosten bei Vertragsverhandlung und Einarbeitung, während mit einer Entlassung beispielsweise Abfindungen oder Rechtskosten verbunden sind.

² Dieses betonen Lindbeck/Snower (1984).

³ Vgl. Jahn/Wagner (1996), S. 310.

⁴ „Die Löhne der Insider können maximal um die Summe aus Entlassungs- und Einstellungskosten über dem Anspruchslohn der Outsider liegen, ohne daß es zu einem Prozeß der Lohnunterbietung kommt“, so Berthold/Fehn (1994), S. 307.

einem nicht gesellschaftsfähigen Verhalten deklarieren, interne Ausschreibungen von freien Stellen vorschreiben oder hohe Anforderungen für externe Bewerber aufstellen.¹

Die Insider-Outsider-Theorie kann die Existenz von Gewerkschaften begründen, da diese die Insider bei der Bildung von Marktmacht unterstützen. Berthold/Fehn (1994) argumentieren, dass die Position der Insider unangreifbar wird, sobald die tariflich vereinbarten Löhne zu Mindestlöhnen deklariert werden. Eine Unterbietung durch Outsider oder neue Unternehmen wird auf Grund der Tarifgebundenheit dann unmöglich. Vollbeschäftigung tritt solange nicht ein, wie die gewerkschaftlichen Leitlinien an den Interessen des Medianwählers ausgerichtet sind und Outsider nicht Gewerkschaftsmitglied werden können. Für Lindbeck/Snower (1988) entsteht unfreiwillige Arbeitslosigkeit nicht durch die technologischen Kosten, sondern als Folge von Rent-seeking-Aktivitäten. In Lindbeck/Snower (1986b) stellen sie fest, dass die Insider ihre Macht auch zur Erlangung besserer Arbeitsbedingungen einsetzen. Vereinfachend betrachten sie dabei alle Arbeitnehmer als Gewerkschaftsmitglieder. Nach einem Schock, der mit Entlassungen verbunden ist, können die verbleibenden Insider ihre Lohnforderungen erhöhen und verfügen über mehr Arbeitsplatzsicherheit. Saint-Paul (1996) sieht die Insidermacht als wesentliche Ursache von Rigiditäten am Arbeitsmarkt. Die erkannten Inflexibilitäten seien Ausdruck und Folge der Insidermacht und nicht – wie häufig geäußert – allein Ausdruck politischer Unzulänglichkeiten.

Mit der Insider-Outsider-Theorie lässt sich ein Teil der beobachteten Arbeitslosigkeit erklären. Sie vernachlässigt jedoch den Organisationsgrad der Insider. Die Lohnverhandlungen erfolgen zumeist nicht dezentral, sondern über Flächen- oder Branchentarifverträge. Nicht der einzelne Insider verhandelt über die Lohnhöhe, sondern sie entspricht seiner Einstufung im Unternehmen. Dies erschwert die Unterbietung durch Outsider. Weiterhin finden sich nur wenig konkrete Aussagen über die empirische Bedeutung des Anspruchslohns und der so bewirkten Arbeitslosigkeit.

2.2.4 Implizite Kontrakte als Ursache für überhöhte, unflexible Löhne

Eine weitere Ursache für rigide Löhne kann in implizit verlängerten Verträgen liegen, die einer Absenkung des Lohnniveaus nach Ablauf der Vertragslaufzeit entgegenstehen. Die so genannte Kontrakttheorie erklärt diese Verhaltensasymmetrie im Konjunkturzyklus („Attrahierung von Arbeitskräften qua Lohnofferte vs. Abbau des Bestands durch Entlassungen bei weitgehend unveränderten Lohnsätzen“²). Auf Strukturveränderungen und Schocks kann dann statt über Lohnveränderungen nur mittels Mengenvariationen reagiert werden. Zugleich wird die Lohnunterbietung von Outsidern verhindert.

¹ Dazu Lindeck/Snower (1986a).

² Ramser (1978), S. 629.

Die Kontrakttheorie geht von systematischen Unterschieden zwischen den Risikopräferenzen bei Unternehmen und Beschäftigten und außerdem von der strikten Einhaltung impliziter Verträge aus.¹ Vorhandene Unsicherheit am Arbeitsmarkt führt dazu, dass die Akteure nach Absicherung ihrer vertraglichen Beziehungen streben und die zeitlich terminierten Beziehungen prolongieren, indem sie über „die kontraktlichen Beziehungen hinaus an stabilen Preisen festhalten“². Diese impliziten Kontrakte beruhen auf gegenseitigem Vertrauen ohne eine rechtliche Basis. In der Konsequenz ergeben sich Lohnniveaus, die nicht der realwirtschaftlichen Situation Rechnung tragen.

Auf der anderen Seite kann diese Vertragsverlängerung dazu führen, dass Arbeitnehmer Einkommen akzeptieren, die unterhalb ihrer Grenzproduktivität liegen, um auf diesem Weg die Regelmäßigkeit der Lohnzahlungen zu erhöhen. Sie zahlen somit eine Risikoprämie.³ Auch bei schlechter Ertragslage des Unternehmens wird dieser Vorteil nicht geändert, und es erfolgt eine Anpassung über die Menge. Die höhere Sicherheit der Lohnzahlung verringert die Sicherheit des Arbeitsplatzes, sofern der implizite Vertrag nicht nachhaltig und effizient ist.⁴ Sowohl die Betriebe sind an der Verlängerung vertraglicher Beziehungen mit konstanten Löhnen und geringer Fluktuation interessiert als auch der Arbeitnehmer, der ein konstantes Einkommen erhält. Streben die Unternehmen nach Verlängerung der Vertragssicherheit vorhandener Beziehungen oder nach positivem Einfluss auf die Motivation, dann ist es für sie effizienter, höhere Löhne an Insider zu zahlen statt der Lohnunterbietung durch Outsider nachzukommen. Zugleich können so Transaktionskosten verringert werden.

Die Theorie der impliziten Kontrakte liefert eine Erklärung für Anomalien auf jedem Markt einer Volkswirtschaft und ist ein plausibler Ansatz für den schwer überschaubaren Arbeitsmarkt. Sie lässt sich problemlos mit motivations- und effizienzlohntheoretischen Aspekten verknüpfen, da Arbeitsverträge auf eine ungewisse Zukunft ausgerichtet sind und die Lohnhöhe hohe Produktivität gewährleisten soll. Neue Ansätze beziehen auch Moral-Hazard-Probleme ein.⁵

Für Rothschild (1994) ist offensichtlich, warum „auf Arbeitsmärkten unabhängig von der Existenz von Gewerkschaften nicht nur explizite Lohnkontrakte für bestimmte beschränkte Perioden üblich sind, sondern daß darüber hinausgehende ‚implizite Kontrakte‘, also das bewußte Festhalten an herrschenden Löhnen, eine ‚rationale‘

¹ Vergleiche Gordon (1974).

² Rothschild (1994), S. 46.

³ Vgl. Grossman/Hart (1981), S. 306.

⁴ Die Theorie geht davon aus, dass den Arbeitnehmern der Zugang zum Kapitalmarkt verwehrt ist, so dass sie nicht wie Unternehmen kurzfristig auf Kredite zurückgreifen können.

⁵ Geht man von fixen Löhnen und rigiden Preisen aus – das Unternehmen kann Schocks nicht überwälzen – dann fällt die Mengenanpassung ebenso wie bei asymmetrischer Informationsverteilung stärker aus. Dazu auch Grossman/Hart (1981), S. 306.

Strategie der Unternehmen darstellen, die von beiden Marktseiten akzeptiert wird“.¹ Arbeitslosigkeit entsteht, da der Lohn zur Verwirklichung rationaler Interessen auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite oberhalb der Markträumung fixiert ist. Gordon (1974) betont die Notwendigkeit, unfreiwillige Arbeitslosigkeit über die Risikoaversion der Arbeitnehmer zu begründen.² Für Ramser (1978) ist die Kontrakttheorie auf Grund fundamentaler Unterschiede bei den zu Grunde gelegten mikroökonomischen Entscheidungskalkülen mit der über Lohn-Preis-Rigiditäten arbeitenden Theorie temporärer Gleichgewichte unvereinbar.³

2.2.5 Arbeitslosigkeit als Folge von Mindestlöhnen

Mindestlöhne sind das Ergebnis gesetzlicher Regelungen oder kollektiver Vereinbarungen und ein wichtiges Argument für hochlohnbedingte Arbeitslosigkeit, da sie die Lohnunterbietung durch Outsider verhindern. Entsprechen sich Mindest- und Marktlohn, dann stellt dieses kein Problem dar. Indes sind durch mangelnde Anpassungsfähigkeit diejenigen von Arbeitslosigkeit betroffen, deren Produktivität unterhalb des Mindestlohns liegt. Staatliches Ziel von Mindestlöhnen ist die Bekämpfung von Armut und Lohndiskriminierung.⁴ Zugleich wirken sie dem Abbau von Arbeitslosigkeit entgegen, da sie im Fall eines Überangebots am Arbeitsmarkt einer notwendigen Anpassung der Produktreallohne nach unten entgegenstehen. Mindestlöhne als Ursache von Arbeitslosigkeit treffen vor allem gering qualifizierte Arbeitnehmer und Bezieher niedriger Einkommen, was zum Aufbau struktureller Arbeitslosigkeit beiträgt. Nur höhere Produktivität kann den Stellenabbau vermeiden.

Empirisch greift dieser Ansatz über staatliche Eingriffe in die Lohnbildung nur eingeschränkt. In entwickelten Staaten ist meist nur eine Minderheit der Lohnempfänger von entsprechenden Gesetzen betroffen. Damit können Mindestlohnregelungen nur einen geringen Teil der hohen Arbeitslosigkeit erklären. Allenfalls rechtfertigen sie die hohe Jugendarbeitslosigkeit.⁵ Mindestlöhne müssen nicht automatisch mit Arbeitslosigkeit verbunden sein. So stellt Lindbeck (1996) fest, dass „*modest minimum wages, below equilibrium level, may even raise employment for a firm with a monopsonistic position in the labor market*“.⁶ Für Freeman (1996) ist die Diskussion „*over the employment effects of the minimum wage [...] a debate of values around zero*“.⁷

In den vergangenen Jahren hat das Mindestlohnargument wieder an Bedeutung gewonnen. Dabei stehen aber nicht staatliche Regelungen im Vordergrund, sondern der

¹ Rothschild (1994), S. 46.

² Er spricht daher von einer „Neo-classical theory of Keynesian unemployment“.

³ Weitere Kritikpunkte bei Ramser (1978), S. 638 ff.

⁴ Freeman (1996), S. 639, betont das Ziel von Mindestlöhnen: „The goal of minimum wages is not, of course, to reduce employment, but to redistribute earning to low-paid workers.“

⁵ Vgl. Lindbeck (1993), S. 30.

⁶ Lindbeck (1996), S. 11.

⁷ Freeman (1996), S. 642.

Mindestlohncharakter der Tarifverträge. In diesem Fall werden die Ergebnisse von Tarifverhandlungen zu Mindestlöhnen. So verbietet in Deutschland das Günstigkeitsprinzip eine Unterschreitung, da es vorschreibt, dass die Entlohnung nur positiv vom Tarifvertrag abweichen darf. Das überhöhte Lohnniveau ist Folge der Macht von Insidern und Gewerkschaften. Betriebsnähere Tarifabschlüsse würden den dezentralen Entscheidungsspielraum der Betriebe erweitern und einem Abbau von Arbeitsplätzen entgegenwirken. Untersuchungen haben ergeben, dass optimale Ergebnisse von Tarifverträgen nur bei völlig dezentralen beziehungsweise zentralen Verhandlungen zu erwarten sind, während alle Zwischenformen zu ungünstigeren Ergebnissen führen.¹ Die Macht der Insider und Gewerkschaften zeigt sich nicht lediglich bei Lohnforderungen, sondern auch bei Einstellungen, der Unternehmenspolitik und den Arbeitsbedingungen.

2.2.6 Kollektive Verhandlungen und soziale Sicherheit

Die praktizierte Form der Tarifverhandlungen in der Bundesrepublik trägt ebenfalls zu tendenziell höheren Lohnabschlüssen bei. Durch die, wie Giersch formulierte, „Sozialisierung des Beschäftigungsrisikos“ sehen sich die Tarifparteien nicht mehr in der Verantwortung für den Beschäftigungsstand. Vielmehr können sie seit den 70er Jahren die Folgen falscher Lohnabschlüsse auf die Gesellschaft und das Sozialsystem abwälzen. Während wenige von überhöhten Lohnforderungen profitieren, muss die Gemeinschaft die Folgen verfehlter Lohnpolitik tragen. Es handelt sich um eine Form des Moral Hazard im Sozialsystem. Niedrigere Einkommen zu Gunsten höherer Beschäftigung sind als Teil der gewerkschaftlichen Zielfunktionen nicht oder selten erkennbar.

In der Vergangenheit versuchten die Gewerkschaften regelmäßig die Monopolrenten in den Tarifverhandlungen auszuschöpfen. In einer durch zunehmenden Wettbewerb geprägten Welt liegt aber die Annahme nahe, dass diese Politik negative Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Wirtschaft haben muss. Das Auftreten neuer Wettbewerber, die Transparenz von Angeboten und Märkten, die Vernetzung der Welt sowie die Demokratisierung von Finanzen, Informationen und Technologie führen dazu, dass der Spielraum zum Abschöpfen von Überschüssen schrumpft.² Sind jedoch heimische Produkte nicht mehr konkurrenzfähig, dann wirkt sich dieses auch auf den Arbeitsmarkt aus. Auf mittlere Sicht werden daher Gewerkschaften und Arbeitnehmer in einer offenen und vernetzten Volkswirtschaft eine Prämie für Arbeitsplatzsicherheit zahlen müssen.³ Dieses kann auch dadurch begründet werden, dass mit steigender Arbeitslosigkeit die Zahl der (voll-)zahlenden Gewerkschaftsmitglieder abnimmt. Für die Mitglieder ist die gestiegene Arbeitslosigkeit mit einer höheren Abgabenlast verbunden. Insgesamt ist der

¹ Diese Ergebnisse und die „hump-shape“-Hypothese werden im letzten Kapitel betrachtet.

² Einer ausführlicheren Darstellung der globalen Entwicklungen liefert Friedman (2000), S. 82 ff.

³ So zum Beispiel iwd (2000/46), wo die Zielsetzungen verschiedener nationaler Gewerkschaften gegenübergestellt werden.

Faktor Arbeit in Deutschland mit hohen Abgaben belastet, was die Arbeitskosten erhöht und Neueinstellungen verhindert, während zugleich die Motivation der Leistungserbringer sinkt. Für Geringverdienende senkt sich mit steigenden Abgaben die Schwelle, an der eine Arbeitsaufnahme attraktiv ist. Dieses gilt besonders, so betont Hinze (2000), wenn die Spanne zwischen Arbeits- und Lohnersatz Einkommen sehr gering ist. Im diesem Kontext und zur Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen bedarf die Abgabenlast der Einkommen auch einer Überprüfung.

Die mit dem Sozialstaat verbundene hohe Steuer- und Abgabenbelastung trägt zu einer Verdrängung des Humankapitals bei. Investitionen in arbeitsparende Technologien werden dadurch rentabler. Da insbesondere in Großunternehmen die einzelnen Produktionsstätten in einem intensiven Standortwettbewerb stehen, werden diese dort investieren, wo die Kosten am günstigsten sind. Entsprechende Konsequenzen hat diese Entwicklung für die Beschäftigung: Jedes Beharren auf hohen Kosten muss unweigerlich zu Arbeitsplatzverlusten führen. Dieses betrifft auch kleinere und mittelständische Unternehmen, die als Zulieferer von der Abwanderung größerer Betriebe unmittelbar betroffen sind oder aber nicht die Möglichkeit zur Verlagerung haben und deshalb gezwungen werden, Personal abzubauen oder im Wettbewerb zu kapitulieren.

Diese staatliche Absicherung für Arbeitslosigkeit, fehlendes Einkommen und ähnliche Folgen wird unter Zwang finanziert. Damit aber wird diese Leistung zu einem Preis angeboten, der unter den realen Kosten liegt. Die Inanspruchnahme fällt bei denjenigen, die nur geringfügig an den Kosten beteiligt sind, höher aus (Social-Moral-Hazard), während die Bereitschaft zur Arbeitsaufnahme nicht gefördert wird.¹ Berthold (2000) spricht in diesem Zusammenhang von einem institutionellen Mismatch am Arbeitsmarkt und im Sozialbereich. Mit dem hohen Sozialniveau sind entsprechende Kosten für die beschäftigten Insider verbunden, was unmittelbar zu höheren Lohnkosten führt.

2.2.7 Zwischenergebnis zur hochlohnbedingten Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit kann auf überhöhte Löhne zurückgeführt werden. In vollkommenen Märkten sollte diese Arbeitslosigkeit jedoch nur vorübergehender Natur sein, da flexible Löhne und Preise die Rückkehr zum Gleichgewicht ermöglichen. Die hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen westeuropäischen Nationen ist jedoch seit 30 Jahren Bestandteil aller Konjunkturphasen, womit die klassische Arbeitslosigkeit als Ursache ausscheidet. Neuere Theorien leisten daher Beiträge, wie die fehlende Anpassung der Löhne erklärt werden kann. Sie zeigen, wie in unvollkommenen Märkten Informationsdefizite, Anreiz- oder Pre-Selection-Überlegungen, Marktmacht von Insidern gegenüber den Outsidern oder auch stillschweigende Vertragsverlängerungen zu dauerhaft überhöhten Lohnniveaus führen. Eine weitere Ursache für nicht markträumende

¹ Külp/Löffler (1999), so ebenfalls Berthold/Thode/Berchem (2000), S. 577.

Löhne findet sich in der Aufgabenverteilung am Arbeitsmarkt, wo die Gewerkschaften ihre Aufgabe in den Verhandlungen besserer Arbeitsbedingungen sehen, während sie das Beschäftigungsrisiko als gesamtwirtschaftliches Problem betrachten und somit zugleich strukturelle Mängel des Systems offenbaren.

Flexible Löhne, die entsprechend der gesamtwirtschaftlichen und der betrieblichen Situation nach oben und unten variabel sind, können einen wichtigen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit leisten. Verschiedene flexibel angelegte Lohnbestandteile stehen daher im Blickpunkt dieser Arbeit. Bei entsprechender Gestaltung gewährleisten sie, dass ein Teil des Entgelts von der Leistung des Arbeitnehmers und dem Unternehmenserfolg abhängt. Auf diesem Weg könnte einerseits die Flexibilität der Löhne erhöht werden, während zugleich die Produktivität bei der Entlohnung stärkere Berücksichtigung findet.

Die häufig vorliegende fehlende Verknüpfung von Entgelt und Produktivität ist ein weiterer Grund für unflexible, nicht vollbeschäftigungskonforme Einkommen. Da die Zuordnung von Entgelten in der Regel nur entsprechend groben Stufen erfolgt, findet die individuell erbrachte Leistung nur unzureichend Beachtung. Hinzu kommt, dass diese Einstufung überwiegend von der hierarchischen Ebene bestimmt wird. Weichen Produktreallohn und Produktivität des Arbeitnehmers jedoch voneinander ab, dann kann dieses den Abbau von Beschäftigung fördern.

Dies reicht jedoch nicht aus, um Vollbeschäftigung wiederherzustellen, da die Ursachen der Arbeitslosigkeit auch in strukturellen Mängeln zu suchen sind, die zu unvollkommenen Märkten führen. Die unmittelbare Begründung für die Abweichung vom Vollbeschäftigungsziel liegt in der vorhandenen **Sucharbeitslosigkeit**, auch als **friktionelle** oder **Fluktuationsarbeitslosigkeit** bezeichnet.¹ „Sie ist definitionsgemäß relativ kurzfristig (Tage oder wenige Wochen) und stellt normalerweise weder ökonomisch noch sozial ein besonderes Problem dar“² und ist somit kein Widerspruch zum Vollbeschäftigungsziel. Ihre Höhe erlaubt Aussagen über die Struktur und Flexibilität von Arbeitsmarkt und Wirtschaft. Je effizienter die Arbeitsvermittlung in einem Wirtschaftssystem ist, je mehr Informationen den Akteuren über die Situation am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und je ähnlicher das Qualifikationsprofil von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage sind, umso geringer fällt der friktionelle Teil der Gesamtarbeitslosigkeit aus. Theoretische Grundlage hierfür ist die „Job-Search-Theorie“.³ Ähnlich der friktionellen Arbeitslosigkeit ist nach Priewe (1984) die **fluktuationsbedingte Mehrfacharbeitslosigkeit** zu beur-

¹ Drei Einflüsse prägen die Höhe der friktionellen Arbeitslosigkeit: (1) Fluktuationshäufigkeit auf dem Arbeitsmarkt und durchschnittliche Zeit zwischen der Beendigung der alten und Neuaufnahme einer anderen Beschäftigung. (2) Die systematische, methodische und statistische Abgrenzung des Begriffs. (3) Der allgemeine, arbeitsmarktbedingte Zeitbedarf, der mit der Aufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses verbunden ist.

² Rothschild (1994), S. 2.

³ Vgl. Layard/Nickell/Jackman (1991, 1994).

teilen, die von der Häufigkeit der Arbeitsplatzwechsel bestimmt wird. Davon betroffen sind zumeist gering qualifizierte und schlechter entlohnte Arbeitskräfte, bei denen schlechtere Arbeitsbedingungen die Fluktuationsneigung der Arbeitnehmer erhöhen.¹

2.2.8 Stilisierte Fakten zur gegenwärtigen Arbeitslosigkeit

Die im Folgenden erörterten Fakten werden auch bei Layard/Nickell/Jackman (1991, 1994); Lindbeck (1993a); Franz (1996b); dem Sonderheft des Instituts der deutschen Wirtschaft IW-Trends (1995); Elmeskov (1993) und Berthold/Fehn (1995b) ausführlicher dargestellt. An dieser Stelle beschränke ich mich daher auf eine kurze Darstellung ohne grafische Beispiele und empirische Untermauerung.

Faktum 1: Die Arbeitslosigkeit ist persistent mit zunehmender Sockelarbeitslosigkeit und steigender Langzeitarbeitslosigkeit.

Nach Jahrzehnten steigender Arbeitslosigkeit sehen sich viele westeuropäische Staaten derzeit mit stagnierender oder zunehmender Arbeitslosigkeit konfrontiert. Die Zunahme verlief keinesfalls stetig, sondern in der Rezession deutlich stärker ausgeprägt, während im Aufschwung kein vollständiger Abbau erfolgte. Zu beobachten ist kein dynamisches Gleichgewicht, bei dem sich Reaktion und Gegenreaktion entsprechen, sondern jeder konjunkturelle Zyklus schließt mit höherer Arbeitslosigkeit als der vorherige. Die Arbeitslosigkeit in Europa verfestigt sich und zugleich steigt der Anteil derjenigen, die über ein Jahr arbeitslos sind. Dies spricht für eine geringe Fluktuation am Arbeitsmarkt, da der Sockel der Langzeitarbeitslosen auch im Aufschwung nicht abgebaut wird. Während in den USA die Langzeitarbeitslosenrate kontinuierlich abnimmt und seit 1995 ihr Anteil unter 10 Prozent der Gesamtarbeitslosigkeit liegt, liegt sie in Deutschland bei rund 50 Prozent und in der EU insgesamt sogar darüber.²

Faktum 2: Unter den Arbeitslosen finden sich viele gering- und unqualifizierte Arbeitnehmer, während sich gleichzeitig die Strukturen von Arbeitsangebot und -nachfrage gegenläufig entwickeln.

Arbeitskräfte ohne oder mit geringer Qualifikation sind stärker als andere Arbeitnehmergruppen von Arbeitslosigkeit betroffen. Zugleich ist eine gesteigerte Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern zu beobachten. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass das Arbeitsplatzangebot für Geringqualifizierte abnimmt, im Gleichmaß mit der schwindenden Bedeutung des industriellen und landwirtschaftlichen Sektors und dem zunehmenden Einsatz von arbeitsparender Technologie. Zugleich stellen neue Arbeitsplätze höhere Anforderungen an die Qualifikation und fachliche Ausrichtung. Bei dieser Tendenz verlaufen Stellenabbau und Neuschaffung jedoch nicht nur qualitativ

¹ Zu dieser Aussage Priewe (1984), S. 339 f., und dessen Übersicht über Arbeitslosigkeitsformen.

² Dazu der Beschäftigungsausblick der OECD (1998).

auseinander, sondern auch quantitativ. Zu beobachten ist ein paralleler, wenn auch nicht quantitativ gleicher Anstieg von Arbeitslosigkeit und offenen Stellen, so dass „trotz vorhandener freier Arbeitsplätze viele Arbeit Suchende keine Beschäftigung“¹ finden. Trotz dieser Entwicklung ist in Europa die Lohndifferenz zwischen gelernten und ungelerten Arbeitern kaum verändert.²

In der Beveridge-Kurve wird diese Beziehung zwischen Arbeitslosenrate (Arbeitsangebot) und offenen Stellen (Arbeitsnachfrage) visualisiert.³ Ein qualifikatorischer Strukturwandel scheint demnach eine wesentliche Ursache für die Fehlentwicklung am Arbeitsmarkt zu sein.⁴ Obwohl diese Mismatchkomponente auch als Kombination aus struktureller und friktioneller Komponente betrachtet wird, ist es falsch, die Identität zu unterstellen: Entscheidend für die gesamtwirtschaftlichen Folgen ist vielmehr die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes.⁵

Faktum 3: Der Reallohn entwickelt sich nicht antizyklisch und Outsider können auch durch Lohnunterbietung nicht in den Arbeitsmarkt einsteigen.

Die häufig angenommene antizyklische Entwicklung des Reallohns ist gesamtwirtschaftlich nicht feststellbar. Theoretische und empirische Untersuchungen legen vielmehr die Annahme einer prozyklischen Bewegung nahe. Studien über den inversen Zusammenhang von Lohnhöhe und regionaler Arbeitslosigkeit im Rahmen des Lohnkurvenkonzepts finden sich bei Blanchflower/Oswald (1986a) und für den deutschen Raum in der Diskussion des IAB-Workshops (1996).

Zu beobachten ist ferner, dass die Lohnunterbietung durch Arbeitslose nicht erfolgreich ist. Auf zwei Ebenen lassen sich Hindernisse identifizieren. Dies sind zunächst explizite und implizite Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene und weiterhin ein gesellschaftlich etabliertes Verhalten, das die Lohnunterbietung sanktioniert. Dieses äußert sich beispielsweise durch die fehlende Kooperation zwischen Insidern und Entrants, dem Veto von Betriebsräten gegenüber Neueinstellungen, vereinbarte Mindest- oder Einstiegsgehälter oder Sanktionen im sozialen Bereich.

Faktum 4: Die Arbeitslosigkeit wird vom Anstieg der NAIRU begleitet.⁶

Niedrigere Inflationsraten sind mit höherer Arbeitslosigkeit verbunden; es handelt sich mithin um eine Verlagerung der Phillips-Kurve nach Osten. Dies bedeutet, dass die

¹ Sachverständigenrat (1994), S. 248. Außerdem dazu auch Fehn (1997), S. 34.

² Im Gegensatz zur Entwicklung in den USA.

³ Eine diesbezügliche Darstellung findet sich beispielsweise bei Pflieger (1994) auf S. 5 f. Franz/Smolny (1993) haben eine kritische Sicht über die Möglichkeiten der U-V-Kurve zur Darstellung struktureller Arbeitslosigkeit, insbesondere auf Grund nicht beobachtbarer Einflüsse.

⁴ Für Franz/Siebeck (1992) ist bereits das parallele Agieren von Arbeitnehmern und Arbeitgebern am Arbeitsmarkt eine Ursache für Mismatch.

⁵ Vgl. Franz (1990).

⁶ Dazu beispielsweise Layard/Nickell/Jackman (1991, 1994).

Inflationsbekämpfung nur über die Akzeptanz von Arbeitslosigkeit erreicht werden kann. Die Arbeitslosigkeit kann damit als Druckmittel zur Erzielung preis- und lohnpolitischer Zurückhaltung dienen.

Faktum 5: Die Arbeitslosigkeit besteht trotz hoher Kapazitätsauslastung.¹

Mit Hilfe der OKUN-Kurve, dem grafischen Zusammenhang zwischen gesamtwirtschaftlicher Nutzungsintensität des Kapitals (Auslastungsgrad des Sachkapitals) und der Arbeit (Arbeitslosenquote), kann dieses verdeutlicht werden. Die inverse Beziehung zeigt, dass ein Produktionsrückgang zu überproportionaler Zunahme der Arbeitslosigkeit durch Beschäftigungsabbau führt, während eine Verringerung der Arbeitslosigkeit mit einem deutlichen Anstieg der Produktion verbunden ist. Diese Korrelation ist stabil, aber nicht proportional, da die Anpassung im konjunkturellen Zyklus nicht einheitlich verläuft: Schneller Personalabbau im Abschwung und zurückhaltende Einstellungen im Aufschwung. Der negative Zusammenhang zwischen dem Auslastungsgrad und der Arbeitslosenquote deutet im Fall der treppenförmigen Rechtsverlagerung auf zunehmende Persistenz hin.

Fazit

Zusätzlich zur falschen Lohnbildung und der Unflexibilität der Einkommen lassen sich weitere Erklärungen für die Arbeitslosigkeit finden. So sind verschiedene Bevölkerungs- bzw. Berufsgruppen unterschiedlich stark betroffen, ebenso weicht das Ausmaß der Arbeitslosigkeit zwischen unterschiedlich qualifizierten Arbeitnehmern oder verschiedenen Branchen voneinander ab. Strukturelle Verwerfungen scheinen demnach zur Verfestigung und negativen Entwicklung am Arbeitsmarkt beizutragen und betreffen Branchen, Sektoren und Akteure einer Volkswirtschaft unterschiedlich stark. Neben diesen endogenen Strukturproblemen am Arbeitsmarkt haben auch exogene Veränderungen der nationalen und internationalen Rahmenbedingungen zu einem Anstieg der strukturell bedingten Arbeitslosigkeit beigetragen.

2.3 Erklärungsansätze zur strukturell bedingten Arbeitslosigkeit

Die so beschriebene Fehlentwicklung am Arbeitsmarkt wird als **strukturelle Arbeitslosigkeit** bezeichnet und dient als Sammelbegriff für verschiedene Formen.² Sie ist Ausdruck der Veränderungen von Rahmenbedingungen und Einflüssen und nicht einer generellen Nachfrageschwäche. Entsprechend erfasst sie unterschiedliche Berufe, Branchen, Sektoren, Regionen oder Arbeitnehmergruppen und liegt genau dann vor, wenn auf mindestens einer dieser Ebenen Arbeitslosigkeit herrscht und dieser Angebotsüberhang nicht auf einen Mangel an gesamtwirtschaftlicher Nachfrage zurückgeführt

¹ Dazu u. a. Lindbeck (1993).

² Beispielhaft dazu Rothschild (1994), S. 3.

werden kann.¹ Bei der strukturellen Arbeitslosigkeit fehlt die dauerhafte Synchronisation von Angebot und Nachfrage im Hinblick auf Qualifikation, Ort und ähnliche Kriterien, also „offene Stellen bleiben unbesetzt, Arbeitslose bleiben arbeitslos“.²

Lösungen zur Überwindung der strukturellen Arbeitslosigkeit müssen auf die Optimierung der qualifikatorischen, beruflichen und räumlichen Flexibilität von Arbeit Suchenden ausgerichtet sein. Da die Arbeitslosigkeit nicht Folge eines langfristigen Nachfragemangels ist, müssen die Ursachen in Funktionsmängeln auf den Güter- und Faktormärkten liegen, die der Anpassung entgegenstehen.

2.3.1 Ein grafisches Modell der strukturellen Arbeitslosigkeit

Das Problem struktureller Arbeitslosigkeit soll anhand eines grafischen Modells verdeutlicht werden. Vorbilder dieser Darstellung finden sich abgewandelter Form auch bei Franz (1996a), Lindbeck (1993) oder Layard/Nickell/Jackman (1990). Ausgangspunkt ist eine zweisektorige Wirtschaft mit einem Niedriglohn- (L) und einem Hochlohnsektor (H). An den Abszissen werden die negativ vom Reallohn abhängenden Arbeitsnachfragekurven (N^H , N^L) abgetragen. An der linken Ordinate wird der Hochlohnsektor abgetragen, die rechte Ordinate zeigt den Lohn auf dem Marktsegment mit niedrigen Löhnen. Die Länge der Abszisse bestimmt sich über das gesamte verfügbare Arbeitsangebot und kann entsprechend der beiden Lohnsegmente unterteilt werden. Zu Grunde gelegt wird im Modell ein niedriger und für beide Sektoren gleicher Reservationslohn $(W/P)^R$, der den Wert der Freizeit für die Arbeiter und die Lohnersatzleistungen symbolisiert.

Der Strukturwandel führt im Modell dazu, dass im Hochlohnsektor die Nachfrage nach Arbeitskräften sinkt, während sie im Niedriglohnsektor zunimmt. Dieses entspricht in groben Zügen der Entwicklung in der Bundesrepublik, wo seit Mitte der 70er Jahre im Industriesektor (Hochlohnsektor) ein Abbau der Beschäftigung stattfindet, während im Dienstleistungsbereich (Niedriglohnsektor) Arbeitsplätze geschaffen werden. Diese Zuordnung ist intuitiv plausibel, da der industrielle, kapitalintensive Hochlohnsektor vornehmlich qualifizierte Arbeit beansprucht, die auf Grund höherer Produktivität entsprechend entlohnt werden muss. Damit sinkt die Nachfragekurve des Hochlohnsektors von N_0^H auf N_1^H , während sie im Niedriglohnsektor von N_0^L auf N_1^L steigt.

¹ Im Prinzip wäre aber durch eine isolierte Senkung der realen Lohnkosten dieses Bereichs die sektorale Vollbeschäftigung wiederherstellbar. Vgl. Berthold/Fehn (1994), S. 314.

² Rothschild (1994), S. 3.

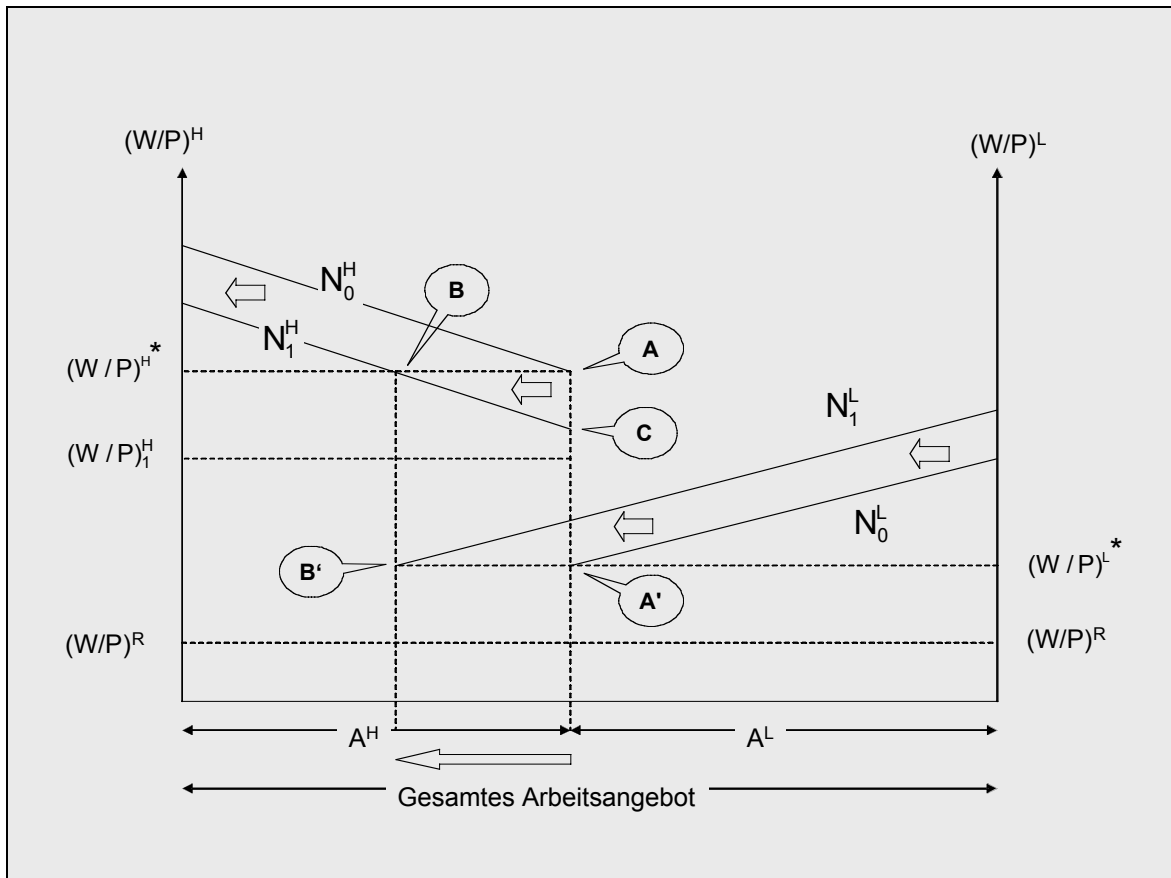


Abbildung 2: Strukturelle Arbeitslosigkeit im grafischen Modell

In einem funktionierenden Marktsystem würden diese Veränderungen durch Lohnanpassungen abgefangen. Während im Hochlohnsektor das Lohnniveau sinkt, steigen im Niedriglohnsektor die Einkommen. Voraussetzung für die Anpassung über den Preis sind variable Löhne. Sind die Einkommen nicht ausreichend flexibel, dann ist Arbeitslosigkeit nur vermeidbar, wenn die Arbeitskräfte ausreichend mobil sind. Wanderungsbewegungen vom Hochlohnsektor zum Niedriglohnsektor (unter Ausschluss möglicher Mobilitätskosten) vollziehen diesen sektoralen Strukturwandel. Die im Hochlohnsektor freigesetzten Arbeitnehmer (Strecke [AB]), finden einen Arbeitsplatz im anderen Sektor, sofern sie dessen Lohnniveau akzeptieren.

Die Beschäftigung des Niedriglohnsektors liegt dann auf Höhe von B', die des anderen Sektors bei B mit entsprechenden Lohnniveaus. Ist diese Mobilität jedoch nur eingeschränkt vorhanden, dann ist Arbeitslosigkeit unvermeidbar. Zudem ist die Annahme eines kostenfreien Transfers der Arbeitnehmer zwischen den Sektoren und der niedrige Reservationslohn nur wenig realistisch. Da die Arbeitslosenunterstützung als Anteil des vorherigen Entgelts ermittelt wird, ist kaum davon auszugehen, dass Beschäftigte des Hochlohnsektors möglicherweise eine niedriger entlohnte Tätigkeit im zweiten Sektor aufnehmen. In Anbetracht der Mobilitätskosten und des erhöhten Anspruchslohns

$(W/P)_1^H$ liegen die Entgeltforderungen der freigesetzten Arbeitnehmer des Hochlohnsektors oberhalb des Lohns im Niedriglohnsektor.

Hinzukommt die unzureichende Qualifikation der Arbeitnehmer für eine Tätigkeit im anderen Sektor. So unterscheiden sich die Anforderungsprofile an Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor ganz erheblich von den Anforderungen, die an einen Beschäftigten im industriellen Sektor gerichtet werden. Entsprechend sind Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen unvermeidbar. Arbeitslosigkeit im Hochlohnsektor ist langfristig nur dann vermeidbar, wenn der Lohn in diesem Arbeitsmarktsegment sinkt (Gleichgewicht in Punkt C).

Strukturelle Arbeitslosigkeit ist unter anderem auf die Existenz von Marktfehlern, institutionellen Missständen und Marktmacht zurückzuführen. Diese verhindern, dass in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit eine Absenkung oder eine Differenzierung auf dem Arbeitsmarkt nach sektoralen, regionalen oder betrieblichen Erfordernissen stattfindet.

Es ist offensichtlich, dass niedrigere gesamtwirtschaftliche Löhne nur einen geringen Beitrag zum Abbau der strukturellen Arbeitslosigkeit leisten können. Vielmehr sind die spezifischen Bedingungen auf den Teilarbeitsmärkten zu berücksichtigen. Offensichtlich können sowohl sektoral, regional (das Modell ist entsprechend auch auf unterschiedliche Regionen erweiterbar) oder qualifikatorisch flexiblere Lohnstrukturen als auch höhere mobile und berufliche Flexibilität des Produktionsfaktors Arbeit einen wesentlichen Beitrag leisten.

Moderne Theorien und Erklärungsansätze versuchen entsprechende Erklärungen zu liefern.¹ Dazu greifen sie auch auf mikroökonomische Aspekte zurück und versuchen, über ein komplexeres Verständnis von Abläufen und Zusammenhängen, arbeitsmarkt-spezifische statt gesamtwirtschaftliche Lösungen auszumachen. Zur Erhöhung der Realitätsnähe beziehen sie verschiedene Interessengruppen am Arbeitsmarkt (Gewerkschaften, Unternehmer, Insider, Outsider) ein, heben die Homogenitätannahme auf (Bildung und Humankapital, Segmentation, Diskriminierung) und identifizieren neue Determinanten des Lohnsetzungsverhaltens. Obwohl sie überhöhte Löhne einbeziehen, gehen alle Ansätze von unfreiwilliger Arbeitslosigkeit aus.² Sie können dann (1) die Struktur der Arbeitslosigkeit, (2) die weitere Entwicklung der Arbeitslosigkeit und deren (3) beobachtbare Persistenz und Verfestigung erklären.

¹ Bei einigen Ansätzen ist zu hinterfragen, ob es sich definitionsgemäß um Theorien handelt. Funke/Knappe (1997) fassen zahlreiche Ansätze den Ursachen entsprechend zusammen.

² Die Unterscheidung zwischen freiwilliger und unfreiwilliger Arbeitslosigkeit ist bei der heutigen Arbeitslosigkeit nur eingeschränkt sinnvoll. Solange in einer Volkswirtschaft noch ein funktionierendes Arbeitsmarktsegment vorhanden ist, hat jeder Arbeitslose die Möglichkeit zum Wechsel. Andererseits ist die Massenarbeitslosigkeit auch Ausdruck von Marktversagen, da viele Betroffene auch zu niedrigeren Löhnen keine Beschäftigung finden, so Shapiro/Stiglitz (1985).

Fehlende Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt ist ein Kennzeichen struktureller Arbeitslosigkeit. Diese fehlende Synchronizität wird in der divergierenden Struktur von angebotener und nachgefragter Arbeit ebenso sichtbar wie in der verschieden stark ausgeprägten Arbeitslosigkeit in einzelnen Bevölkerungs- und Berufsgruppen, Branchen oder Bildungsklassen.

Ein Teil dieser Arbeitslosigkeit ist auf Unterschiede in qualifikatorischer Hinsicht zurückzuführen. Dabei stimmt das Profil der angebotenen Qualifikationen in Umfang und Ausrichtung nicht mit den nachgefragten Profilen überein. Ein weiterer Aspekt betrifft die fehlende Übereinstimmung im Hinblick auf regionale oder zeitliche Auswahlkriterien. Dieser Punkt wird im Abschnitt 2.3.10 kurz angesprochen, ohne aber im Verlauf der Arbeit nachhaltig vertieft zu werden.

Die Tatsache, dass der Arbeitsmarkt keinesfalls durchlässig ist und zum Teil abgeschottete Segmente einer positiven Entwicklung entgegenstehen, ist ebenfalls für die Entwicklung am Arbeitsmarkt mitverantwortlich, da die Beschäftigungschancen einzelner Arbeitnehmer, die Fluktuation zwischen den Sektoren verringert oder die Ausgrenzung von Outsidern gefördert werden.

2.3.2 Strukturelle Arbeitslosigkeit als Folge qualifikatorischer Unterschiede von Arbeitsangebot und -nachfrage

Mangelnde Übereinstimmung zwischen den angebotenen Qualifikationen und den von Unternehmerseite nachgefragten Fähigkeiten machen einen bedeutenden Teil der strukturellen Arbeitslosigkeit aus. Dieses Problem betrifft insbesondere die schwache Nachfrage nach gering qualifizierten Arbeitnehmern, denen nur wenig offene Stellen gegenüberstehen, während im Bereich von hoch qualifizierten Arbeitsplätzen ein Mangel an Bewerbern beobachtbar ist.

2.3.3 Mismatch-Arbeitslosigkeit als Ursache für strukturelle Arbeitslosigkeit

Die identifizierte Mismatch-Arbeitslosigkeit greift auf Qualitätsunterschiede von Angebots- und Nachfragestruktur am Arbeitsmarkt zurück, berücksichtigt aber auch den strukturellen Wandel und Reibungsverluste im Anpassungsprozess. Sie zeigt sich in stark divergierenden Arbeitslosenraten von hoch und gering qualifizierten, von jungen und alten Arbeitnehmern sowie in regionalen Unterschieden und ist weder „auf ein allgemein überhöhtes Reallohniveau noch auf eine mangelnde Güternachfrage zurückzuführen“.¹ Die Divergenzen können auch auf fachlicher, sektoraler oder regionaler Ebene bestehen, wobei die mangelnde Übereinstimmung von fachlichen und örtlichen Charakteristiken zwischen Angebot und Nachfrage und nicht der generelle Mangel an

¹ Berthold/Fehn (1995b), S. 200. Siehe auch Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 285 f.

Arbeitsplätzen entscheidend ist.¹ Diese Form der Arbeitslosigkeit entsteht auch, wenn Nachfrageänderungen neue Anforderungen an die Produktions- und Beschäftigungsstrukturen stellen. Je länger das System für Anpassung und Reformen braucht, desto höher und dauerhafter ist sie.² Mismatch-Arbeitslosigkeit basiert somit auf Inhomogenität und Inflexibilität.

Das Problem von Mismatch-Arbeitslosigkeit liegt darin, dass weder ein vollkommen homogener Arbeitsmarkt existiert, noch die einzelnen Teilmärkte so verschieden sind, dass kein Austausch und keine Ströme zwischen den Märkten stattfinden. Die Realität ist vielmehr durch zahlreiche Arbeitsmärkte mit fließenden Grenzen und inhomogenen Arbeitskräften gekennzeichnet. Angebot und Nachfrage können dann aber nur bedingt abgestimmt werden, und erst Lohnunterschiede sowie Rationierung führen zu intersektoraler Mobilität.³

In der Bundesrepublik erfolgt der sektorale Strukturwandel in Schüben vom industriellen Sektor zum Dienstleistungssektor. Mit den intersektoralen Wanderbewegungen sind jedoch Kosten verbunden. Ein Arbeitsloser wird nur dann eine neue Tätigkeit aufnehmen, wenn das Entgelt seinem bisherigen entspricht und er über kein Ersatzeinkommen verfügt. Mit der Gewährung staatlicher Lohnersatzleistungen verzichten die im strukturellen Umbruch freigesetzten Arbeitskräfte unter Umständen auf die Akzeptanz eines Arbeitsangebotes im Niedriglohnsektor. Zudem verlangen die Tätigkeiten verschiedener Sektoren unterschiedliche Kenntnisse und Qualifikationen. So ist zu beobachten, dass der Arbeitsplatzabbau eines Hochlohnsektors in einem erheblichen Maß über Frühpensionierungen und ähnliche Maßnahmen erfolgt. Die Umschulung dieser spezialisierten Arbeitnehmer fällt jedoch schwer. Der strukturelle Wandel beinhaltet eine Überschussnachfrage nach Arbeit im Niedriglohnsektor, die erst durch einen Anstieg des Lohns abgebaut wird. Die Arbeitslosigkeit im Hochlohnsektor wird zu persistenter klassischer Arbeitslosigkeit, da Arbeitswillige auf Grund der hohen Löhne nicht eingestellt werden. Eine flexible Lohnstruktur in beiden Sektoren, Regionen oder Branchen ist Voraussetzung zum Abbau der strukturellen Arbeitslosigkeit.

In Deutschland sind weder die Flexibilität der Löhne noch deren Differenzierung ausreichend. Zumeist sind die Löhne durch den Tarifvertrag vorgegeben oder daran angelehnt und gestatten daher nur eine Abweichung nach oben, während die Einstufungskriterien nur wenige Möglichkeiten zur Differenzierung bieten. Hinzu kommen vergleichsweise hohe staatliche Leistungen, die dem Mindestlohn ähnliche Wirkung haben, und zahlreiche staatlich bedingte oder tarifvertraglich vereinbarte regulierende Eingriffe in den Marktmechanismus des Arbeitsmarktes. Alles das zeigt den hohen Teil der Gesamtarbeitslosigkeit mit strukturellem Charakter.⁴ Zum Abbau der hohen Arbeits-

¹ Rothschild (1994), S. 118.

² Vgl. Klodt (1998b).

³ Vgl. Rothschild (1994), S. 119.

⁴ Vgl. Franz (1990), der auch Hysterese-Effekte mit Mismatch-Arbeitslosigkeit begründet.

losigkeit ist es jedoch unerlässlich, dass diejenigen Faktoren beseitigt werden, die für ihr Entstehen maßgeblich waren. Für Kromphardt (1997) erklärt Mismatch nur einen geringen Teil der Arbeitslosigkeit. In einer ähnlichen Weise argumentieren Layard/Nickell/Jackman (1994). Nach ihrer Studie ist die Mismatch-Arbeitslosigkeit in den meisten Staaten seit den frühen 70er Jahren nicht mehr angestiegen. Sie betonen, dass sich ihre Aussage auf das Wachstum beziehe, aber der bereits existierende „mismatch is a major issue“.¹

Nickell/Bell (1996) gehen von der gleichgerichteten Verschiebung von Angebots- und Nachfragekurve aus. Die Arbeitslosigkeit entstehe, da die Bewegungen unterschiedlich stark seien und rigide Löhne ein Gleichgewicht mit Vollbeschäftigung verhinderten. Die Autoren identifizieren so eine wesentliche Ursache europäischer Arbeitslosigkeit, die in Deutschland durch ein überhöhtes Lohnniveau verstärkt wird.² Beide „do not find a large segment of the work force who simply cannot cope with the demands placed upon them by technological change“.³

2.3.4 Unterschiedliches Humankapital als Ursache für strukturelle Arbeitslosigkeit (Humankapitaltheorie)

Auch die Humankapitaltheorie versucht die Persistenz der Arbeitslosigkeit und den Mismatch am Arbeitsmarkt zu erklären, indem sie auf einen Selektionsprozess zwischen den Arbeit Suchenden hinweist.⁴ Durch die Überwindung der neoklassischen statischen Homogenitätsannahme wird die Humankapitaltheorie zu einem wichtigen Eckpfeiler aller Erklärungsmodelle, die auf die Individualität der Arbeit setzen. Unter Humankapital sollen spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse verstanden werden, die in der Gegenwart oder Zukunft einen Einkommensstrom zur Folge haben können. „Arbeitskraft wird nicht länger als homogener, vollkommen variabler und substituierbarer Faktor betrachtet, sondern als quasi-fixer Faktor, der in einem komplementären Einsatzverhältnis zum Sachkapital steht und dessen Produktivität von den getätigten Humankapitalinvestitionen abhängig ist“.⁵ So lässt sich die Verteilung von Arbeitseinkommen unter Arbeitnehmern über die Ausbildungsinvestitionen erklären: Wer viel in seine Ausbildung investiert, hat eine hohe Produktivität mit einem entsprechenden Lohn und vice versa. Entscheidend ist jedoch die Entwertung des Humankapitals während der Arbeitslosigkeit durch Demotivation, fehlende Fortbildung und Nichtaufrechterhaltung des Wissensstandes.

¹ Layard/Nickell/Jackman (1994), S. 72.

² Vgl. Nickell/Bell (1996), S. 302. Da sie neben der hohen Arbeitslosigkeit von gering qualifizierten auch steigende Arbeitslosigkeit bei qualifizierten Arbeitnehmern ausmachen, müssen weitere Störungen vorliegen. Sie empfehlen daher die Unterscheidung zwischen relativen Schocks mit unterschiedlicher Wirkung und solchen mit neutraler Wirkung auf alle.

³ Vgl. Nickell/Bell (1996), S. 306, die darauf hinweisen, dass die niedrigsten Löhne in Deutschland doppelt so hoch wie in den USA sind.

⁴ Bereits Adam Smith bezog sich auf Unterschiede bei der Effizienz und Effektivität des eingesetzten Humankapitals. Vgl. Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 65.

⁵ Pfriem (1979), S. 99 f., und derselbe (1978), S. 50.

Dieser Verlust an Humankapital erhöht sich mit der Dauer der Arbeitslosigkeit. Damit erklärt die Humankapitaltheorie weniger das Entstehen als die Persistenz von Arbeitslosigkeit. Mit fortschreitender Dauer der Arbeitslosigkeit zweifeln die Unternehmen auch an der Qualität des Arbeitnehmers.

Als Nachteil der Theorie macht Berthold/Fehn (1995b) die einseitige Ausrichtung auf das Arbeitsangebot aus. Als Erweiterung konzipieren Gerlach/Lorenz (1992) die Filtertheorie, um die Verbindung zwischen schulischer Bildung und Produktivität, die Angebotsorientierung sowie die Messung der Produktivität zu verbessern.¹

2.3.5 Strukturierung des Arbeitsmarktes mittels Segmentations- und Diskriminierungstheorien

Die Segmentierungstheorien des Arbeitsmarktes erklären „die Disparitäten in der Beschäftigungsstruktur und der Lebenshaltung verschiedener Arbeitnehmergruppen“². Ausgangspunkt ist die Überwindung der traditionellen Homogenitätsannahme der Arbeitsmärkte durch die Segmentierung nach sozialwissenschaftlichen Kriterien sowie Humankapitalunterschieden oder Diskriminierung.³ Sengenberger (1978) spricht daher von Mosaikteilen einer Arbeitsmarkttheorie, die sich aus der beanspruchten Realitätsnähe und den heterogenen Ansätzen ergibt.

2.3.5.1 Die Segmentierung des bundesdeutschen Arbeitsmarktes

Durch vertikale und horizontale Segmentierung kann der komplexe Arbeitsmarkt in Teilmärkte untergliedert werden, zwischen denen Arbeitskräfte und -plätze kaum substituierbar sind. Dies bedeutet eine Einschränkung der Flexibilität, denn „good workers can be stuck in bad jobs“.⁴ Der deutsche Arbeitsmarkt kann in einer Zweiteilung nicht abgebildet werden. Daher hat sich eine dreiteilige Segmentierung in ein betriebliches Segment für Großunternehmen, ein berufsfachliches Segment sowie ein externes Segment für alle sonstigen Gruppen durchgesetzt. Keller (1997) unterscheidet einen Teilmarkt für fachliche Arbeitnehmer, einen betriebsinternen Teilarbeitsmarkt und einen nicht spezifizierten, unstrukturierten Teilmarkt für jedermann.

Die Segmentierung leistet einen wertvollen Beitrag zur Erklärung der beobachtbaren Strukturen am Arbeitsmarkt und möglicher Ineffizienzen beim Abbau der Arbeitslosigkeit. Sie erklärt die hohe Arbeitslosigkeit von schlecht qualifizierten Arbeitnehmern, ist aber mit anderen theoretischen Ansätzen kombinierbar. So kann auch die Effizienzlohntheorie

¹ Gerlach/Lorenz (1992), Spalte 175 f.

² Fischer/Heier (1983), S. 177. Daher die Bezeichnung als Theorie der Arbeitsmarktsplaltung.

³ Priewe (1984). Rothschild. (1994), S. 110, spricht daher von „meso-ökonomischen Theorien“, während die Vertreter der radikalen Ökonomie die Segmentierung als Resultat des immanenten Klassenkampfes sehen. Vgl. auch Fischer/Heier (1983), S. 181.

⁴ Ritter/Taylor (1997), S. 15.

höhere Löhne des primären, unüberwachten und niedrigere Löhne des sekundären, gut beobachtbaren Segments erklären.¹

2.3.5.2 Die Theorie dualer Arbeitsmärkte

Die Theorie dualer Arbeitsmärkte unterscheidet zwischen primärem und sekundärem Teilmarkt. Ersterer ist durch höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen gekennzeichnet, während der sekundäre Markt durch Bedingungen klassifiziert ist, bei denen ein „circulus vitiosus Löhne, Produktivität und Stabilität auf katastrophal niedrigem Niveau“² hält und der Fortschritt stagniert. Diesem Konzept liegt der Transfer einer den Gütermärkten zugewiesenen Bipolarität zu Grunde. Der Produktmarkt ist demzufolge unterteilbar in einen „stabilen monopolistisch-oligopolistischen Kernbereich“³ und einen instabilen peripheren Sektor. Neuere Ansätze führen eine weitere Segmentierung des primären Sektors nach selbstständigen und nicht-selbstständigen Arbeitskräften durch.⁴ Piore (1978) stellt die Strömungsbewegung zwischen den Segmenten in den Mittelpunkt seiner sozioökonomischen Arbeit.

2.3.5.3 Theorie der internen und externen Arbeitsmärkte

Die Theorie der internen und externen Arbeitsmärkte unterscheidet ebenfalls zwei Teilmärkte. Auf dem internen, für Outsider nicht zugänglichen Arbeitsmarkt, laufen Prozesse wie Lohnbildung und Allokation auf der Basis institutioneller Regelungen ab, während auf dem externen Markt Wettbewerbsbedingungen dominieren. Externe Arbeitsplätze sind somit die Positionen von Einsteigern, während der interne Arbeitsmarkt aus länger okkupierten Arbeitsplätzen besteht.

2.3.5.4 Weitere Ansätze zur Arbeitsmarktstrukturierung

Die Theorie des Arbeitsplatzwettbewerbs stellt inoffizielle Regeln der Kooperation und Selektion in den Vordergrund und vergleicht Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Das Alternativrollenkonzept der Segmentierung betont die soziologischen Aspekte der Aufspaltung. Während ein Ansatz die Situation ethnischer Minderheiten in den Arbeitsmärkten innerhalb zweier Sektoren erklärt, unterscheidet ein anderer Ansatz die Aufteilung nach dem Geschlecht.⁵

2.3.5.5 Diskriminierungstheorien

Auch die Diskriminierungstheorien erklären die Inhomogenität am Arbeitsmarkt.⁶ Sie liefern die Begründung für die unterschiedliche (Lohn-) Behandlung zwischen Geschlechtern, Rassen oder Nationalitäten. Diese Unterschiede gewinnen an

¹ Dazu Breitbach (1997) und Ritter/Taylor (1997).

² Vietorisz/Harrisson (1978), S. 100.

³ Keller (1997), S. 326.

⁴ Vgl. Reich/Gordon/Edwards (1978).

⁵ Vgl. Reich/Gordon/Edwards (1978), S. 75 bzw. S. 58.

⁶ Vgl. Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 71.

Bedeutung, wenn sich trotz gleicher Produktivität die Lohnhöhe der Arbeitnehmer unterscheidet.¹ Becker (1971) zeigt mit seinen „**economics of discrimination**“ die nationalitäten- und rassenbezogene Diskriminierung.² Er beobachtete verschiedene Intensitäten der Diskriminierung gleich produktiver Arbeitnehmer auf einem durch vollkommene Konkurrenz geprägten Arbeitsmarkt. Der Abstand zwischen den Löhnen beider Gruppen nahm mit steigendem „taste for discrimination“ zu.

Die **statistische Diskriminierung** geht von unvollkommener Information am Arbeitsmarkt aus. Die Entscheidung über die Einstellung eines Arbeitnehmers mit unbekanntenen Fähigkeiten gleicht einer Lotterie.³ Zur Einordnung eines Bewerbers greift ein Unternehmen daher auf die „repräsentativen Eigenschaften zur Bestimmung der Charakteristika eines einzelnen Arbeitnehmers aus dieser Gruppe“⁴ zurück. Dieser Rückschluss auf soziale Studien garantiert jedoch kein optimales Resultat.⁵ **Radikale Diskriminierungstheorien** werden von einer Minderheit amerikanischer Wissenschaftler vertreten und begründen langfristige Diskriminierung mit der Verknüpfung von Kapitalismus und Marxismus.

Diskriminierungstheorien liefern in erster Linie eine Erklärung für die Persistenz der Arbeitslosigkeit und die Rigidität von Entgelten. Löhne privilegierter Arbeitnehmer können absichtlich höher gehalten werden, um so den Abstand zu diskriminierten Gruppen zu bewahren.

2.3.6 Sucharbeitslosigkeits-Theorie (Job-Search-Theorie)

Die Grundlagen der Job-Search-Theorien finden sich in den frühen 60er Jahren als Stigler (1961) Phänomene an Gütermärkten auf den Arbeitsmarkt transferierte.⁶ Die Job-Search-Theorie baut ihre Argumentation auf Informationsdefiziten auf und kehrt vom neoklassischen Paradigma der vollständigen Information ab. Trotz vorhandener, am Reallohn orientierter, Arbeitsangebotsfunktion und vorhandener Nachfrage am Arbeitsmarkt kommt es zu Arbeitslosigkeit, da auf Grund unzureichender Informationen Nachfrager und Anbieter nur ungenügend über die Situation informiert sind.⁷ Das Sammeln von Informationen über freie Stellen und deren Entlohnung ist zeitintensiv und kann nicht aus einem Arbeitsverhältnis stattfinden, wodurch die Suche nach einem Arbeitsplatz zu

¹ „[...] one individual is said to discriminate against (or in favor of) another if his behaviour towards the latter is not motivated by an ‚objective‘ consideration of fact“, so Becker (1971), S. 13.

² Becker (1971), S. 47–50, und insbesondere die Kapitel 7, 8 und 9. Er wählte die Ungleichbehandlung von weißen und nicht-weißen Arbeitnehmern als Ausgangspunkt.

³ Die Lotterieannahme untersucht beispielsweise Spence (1973), S. 356 f.

⁴ Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 72.

⁵ „Signals“ sind in diesem Sinne beeinflussbare Größen, hingegen werden offensichtliche, unveränderliche Merkmale als „indices“ bezeichnet. Vgl. Spence (1973), S. 357.

⁶ Vgl. Stigler (1961). Stigler maß der Suche nach Informationen einen erheblichen Wert bei. „Knowledge is power“ (S. 213) und sah den Preisvergleich unter Anbietern auf dem Gütermarkt als Beispiel. Auf Seite S. 224 zieht er die Parallele zum Arbeitsmarkt.

⁷ Vgl. Stigler (1962) S. 694f.

einer beschäftigungsähnlichen Angelegenheit wird.¹ Die Sucharbeitslosigkeit wird über die Suchkosten determiniert, deren Höhe vom Anspruchslohn und der Bereitschaft zu Annahme einer Stelle zu einem niedrigeren Reallohn abhängt. Die resultierende Arbeitslosigkeit ist freiwillig, da unbesetzte Arbeitsstellen vorhanden sind.²

Der von Phelps (1970c) herausgegebene Sammelband zeigt die Erweiterung der Theorie mit der Absicht, die Phillips-Kurve als temporäre Erscheinung darzustellen.³ Alle Modelle stellen das arbeitslose Individuum in den Mittelpunkt, jedoch betrachten nur die frühen Varianten auch die Ursachen und sind deshalb zur Erklärung von Persistenz prädestiniert.⁴

Neuere Varianten ermöglichen die Integration eines sinkenden Anspruchslohns bei dauerhafter Arbeitslosigkeit und tragen zur Erklärung von Lohndifferenzen bei. Akzeptiert ein Arbeitsloser ein Arbeitsangebot früher, während ein anderer auf Grund eines höheren Anspruchslohns die Suchphase verlängert, so können für die gleiche Tätigkeit unterschiedlich hohe Löhne gezahlt werden.⁵

Die Theorie der Sucharbeitslosigkeit wird heute mit den Problemen des Moral-Hazard-Problems auf gesamtwirtschaftlicher Ebene, der staatlichen Wohlfahrtspolitik und der Debatte um Mindestlöhne verbunden. Die anspruchsrrechtlich, quantitativ und zeitlich unlimitierte Gewährung von Lohnersatzentkommen führt mitunter zu höheren Ansprüchen an einen Arbeitsplatz und sinkender Suchaktivität. Sucharbeitslosigkeit und friktionelle Arbeitslosigkeit sind somit kaum zu trennen. Ineffiziente Vermittlungssysteme, Arbeitslosenhilfe (lange Bezugsdauer, deutliche Bindung an das bisherige Entgelt und lockere Zumutbarkeitskriterien) stehen der Abstimmung von Arbeitsnachfrage und -angebot ebenfalls entgegen. Die Theorie kann nur einen Teil der Gesamtarbeitslosigkeit erklären und dient nicht zur Rechtfertigung rigider Lohnsätze.

2.3.7 Gewerkschaftstheoretische Erklärungsmodelle als Ursache für strukturelle Arbeitslosigkeit

Im Zentrum der angebotslastigen Gewerkschaftstheorien stehen Lohnverhandlungen, die Machtverteilung am Arbeitsmarkt und der Organisationsgrad der Arbeitnehmer. Das Verhalten der Gewerkschaften wird mit dem Monopolmodell und dem Ansatz effizienter Verhandlungen beschrieben.

¹ Vgl. Pissarides (1990). Phelps (1970a), S. 7, bringt an dieser Stelle das Bildnis einer Wirtschaft als Inselgruppe. Der Arbeitssuchende muss alle Inseln bezüglich der jeweils angebotenen Arbeiten und Löhne erforschen.

² Dieses stellt auch Drazen (1986) fest.

³ Beispielhaft seien die Darstellungen von Holt (1970a), Holt (1970b) und Phelps (1970b) genannt. Die Kritik an der Phillipskurve besagt, dass es nicht dauerhaft möglich sei, den Arbeitssuchenden über eine höhere Inflationsrate Reallohnsteigerungen vorzutauschen.

⁴ Diese eher einseitige Sicht findet sich beispielsweise bei Kiefer/Neumann (1989).

⁵ Kiefer/Neumann (1989), S. 1.

Das **Monopolmodell** ist die populärste Darstellung gewerkschaftlichen Verhaltens. Die gewerkschaftliche Nutzenfunktion wird durch die variable Lohnhöhe und Beschäftigungssituation der Gewerkschaftsmitglieder determiniert, was zu einer Monopolposition der Gewerkschaft führt.¹ Die rigiden Nebenbedingungen des Modells führen zu geringer Realitätsnähe.² Im Modell der **effizienten Verhandlungen** diskutieren Unternehmen und Gewerkschaften simultan über Lohnhöhe und Beschäftigung. Damit kann ein Beschäftigungsgrad realisiert werden, der „jenseits der Arbeitsnachfragekurve und eventuell über dem Niveau bei vollkommener Konkurrenz liegt“.³

Diese Ansätze sind mit der Realität nur beschränkt kompatibel. Folgende neueren Ansätze integrieren daher das Innenleben der Gewerkschaften:

Das **Median-Wähler-Modell** basiert auf der Public-Choice-Theorie, derzufolge die Gewerkschaftsführung zunächst kollektive Arbeitnehmerinteressen vertritt, gefolgt von eigenen Zielen wie beispielsweise der Wiederwahl. Anstatt mit repräsentativen Gewerkschaftsmitgliedern zu arbeiten, werden Mitgliederzahl und Lohnpolitik nun über den Median-Wähler-Ansatz erklärt, der nicht mit Vollbeschäftigung vereinbar ist.⁴ Erst die Mehrheitswahl führt zum Interessenausgleich. Der **Exit-Voice-Ansatz** gibt den Monopolcharakter der Gewerkschaften auf. Stattdessen verfügt der Arbeitnehmer hinsichtlich seiner Arbeitsbedingungen über die Option zwischen Exit und Voice. Exit entspricht einer Kündigung, während mit dem Voice-Ansatz Verhandlungen verbunden sind. Die Gewerkschaft wird zum Sprachrohr kollektiver Interessen. Der **Korporatismus-Ansatz** gewinnt unter dem Eindruck der Diskussion um die „Reform der Flächentarifverträge“⁵ vermehrt an Bedeutung. Für Layard/Nickell/Jackman (1991) beeinflussen fünf Faktoren das Ergebnis: Verhandlungsmacht der Gewerkschaften, Verhandlungsthemen, Kreis der betroffenen Arbeitnehmer, Zentralisierungsgrad und die Beziehung zwischen Insidern und Outsidern.

Als deutlicher Kritikpunkt der Theorien gilt die Vernachlässigung der Nachfrageseite.⁶ Sesselmeir/Blaumerl (1997) betonen, dass auch institutionelle Arrangements das Gewerkschaftsverhalten beeinflussen können. Dazu beziehen sie die individuellen Arbeitsbeziehungen ein. Calmfors/Drifill (1988) untersuchen den Zentralisierungsgrad von Lohnverhandlungen. Friedman/Friedman (1980) ziehen den Schluss, „die Vorteile,

¹ Zu diesem Ansatz auch Horn/Svensson (1984).

² Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 98 f.

³ Sesselmeier/Blaumerl (1997), S. 104.

⁴ Der Medianwähler ist nicht vollkommen risikoavers und ist unter den etablierten Arbeitnehmern mit geringer Entlassungswahrscheinlichkeit zu finden. Haben die Gewerkschaften nun die notwendige Marktmacht um die höheren Insiderlöhne durchzusetzen, dann hat der Medianwähler reale Einkommensvorteile, ohne das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes. Siehe dazu auch Berthold (1987b), S. 236 f.

⁵ Zu kritischen Kommentare siehe beispielsweise Berthold (1998b) und Gerlach/Hübler (1985).

⁶ Schares (1996) begründet dies mit dem „Tarifritual“, demzufolge zunächst Gewerkschaften ihre Forderungen stellen. Eine eher neoklassische Interpretation gelingt über das Say'sche Theorem, das der Nachfrage eine passive Rolle zuweist.

die starke Gewerkschaften für ihre Mitglieder erzielen, gehen in erster Linie auf Kosten anderer Arbeiter“.¹ Oswald (1984) wählt einen anderen Ansatz, da er von geknickten Indifferenzkurven ausgeht. In diesem Fall sind die Gewerkschaften nur solange gleichermaßen an Lohn und Beschäftigung interessiert, wie noch nicht alle Mitglieder einen Arbeitsplatz besitzen. Ist dieser Punkt der Fall, dann wird es zwangsläufig zu überhöhten Lohnabschlüssen kommen, da sonst die Gewerkschaften überflüssig wären. Wozu brauchte man Gewerkschaften, wenn sie Ergebnisse erreichten, die auch der Markt zu Stande bringt.

2.3.8 Wohlfahrtsstaatliche Regelungen und politische Einflussnahme als Mitursachen struktureller Arbeitslosigkeit

Eng verbunden mit den angesprochenen Mindestlöhnen sind wohlfahrtsstaatliche Arrangements wie Lohnersatzleistungen und aktive Arbeitsmarktpolitik.² Die Höhe der Lohnersatzleistungen, also das Einkommen aus Nicht-Erwerbstätigkeit, definiert ein institutionelles mindestlohnähnliches Einkommen. Siebert (1996) spricht daher von einem „System kommunizierender Röhren zwischen dem Arbeitsmarkt und dem Einkommen aus sozialer Absicherung“.³ Dies hängt mit dem Anspruchslohn zusammen, für den gilt, dass „it is inevitable that generous benefits will raise the reservation wage of some individuals“.⁴ Damit aber wird implizit ein Mindestlohn definiert, da die Einhaltung des Abstandsgebots bei Entlohnung von Bedeutung ist. Dieser Abstand muss spürbar sein, damit sich die Arbeit für den Leistungsträger rentiert.⁵ Hinzu kommt die Tatsache, dass das Arbeitsentgelt der Belastung durch Steuern und Abgaben unterliegt. Großzügige wohlfahrtsstaatliche Leistungen ziehen einen entsprechenden Finanzierungsbedarf mit sich und reduzieren so wiederum die Nettoeinkommen der Arbeitnehmer.⁶ Bell/Wright (1996) kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass der Durchschnittslohn eines WBC-Jobs nicht höher ist als der von nicht Nicht-WBC-Jobs, sondern eher das Gegenteil der Fall sei.⁷ Eine umfassende Kritik findet sich bei Priewe (1984).⁸ Jedoch darf die konjunkturglättende Wirkung staatlicher Wohlfahrtspolitik innerhalb von Grenzen nicht übersehen werden.⁹ Ein wesentlicher Punkt sind auch die Rahmenbedingungen staatlich gewährter Hilfe. Im Fall der Arbeitslosenunterstützung betrifft dies neben der Höhe und Dauer der Gewährung auch die Anspruchsvoraussetzungen. Der letzte Punkt

¹ Friedman/Friedman (1980), S. 252 (Im Original kursiv).

² Siehe Knappe (1997).

³ Siebert (1996), S. 18.

⁴ Lindbeck (1996), S. 6.

⁵ Berthold/Thode/Berchem (2000) betonen, dass dieser Abstand heute nicht mehr gewahrt wird.

⁶ Dass die geforderte Lohnzurückhaltung dann schwerer fällt ist offensichtlich, was wiederum einen negativen Einfluss auf Arbeitsnachfrage und Arbeitslosigkeit ausübt.

⁷ WBC bezeichnet diejenigen Jobs, die einer Mindestlohnregelung von Lohnschlichtungstellen (wage-councils) oder -ausschüssen (wage-boards) unterliegen.

⁸ So Priewe (1984), S. 44 ff., der betont, dass auch der Abbau von Mindestlöhnen die Arbeitslosigkeit nicht gänzlich abbaut.

⁹ Dazu Lindbeck (1996) mit einer ausführlichen Darstellung entsprechender Wirkungsketten.

regelt beispielsweise die Voraussetzungen für die Inanspruchnahme oder die Akzeptanzkriterien an einen neuen Arbeitsplatz.¹ So ermittelte das DIW (2002) im Frühjahr dieses Jahres, dass rund 20 % der Erwerbslosen dem Arbeitsmarkt nicht freiwillig zur Verfügung stehen.

Auch die **verdeckte Arbeitslosigkeit** spielt eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung des Ungleichgewichts am Arbeitsmarkt.² Sie ist das Resultat von politischen Maßnahmen, die einen Anstieg der registrierten Arbeitslosigkeit verschleiern. Neben arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen (staatliche Beschäftigungs- und Qualifikationsprogramme) gehören auch Maßnahmen zur Veränderung des Rentenalters, Kurzarbeit oder statistische Änderungen dazu.³

2.3.9 Zwischenergebnis zur strukturell bedingten Arbeitslosigkeit

Die existierende Arbeitslosigkeit hängt in ihrer Entwicklung und Persistenz zu wesentlichen Teilen von strukturellen Einflüssen ab, die zu Funktionsstörungen der Märkte, fehlenden Anpassungen, Verzerrungen und Fehlentwicklungen am Arbeitsmarkt führen. Diese verhindern sowohl notwendige Bewegungen des Produktreallohns als auch die institutionellen und strukturellen Anpassungsmaßnahmen. Die strukturelle Komponente macht rund 80 bis 85 Prozent der Arbeitslosigkeit in Deutschland aus.⁴

Die strukturelle Arbeitslosigkeit ist sichtbar im Mismatch von Arbeitsangebot und -nachfrage, der insbesondere von der Divergenz der Qualifikation bestimmt wird.⁵ Es herrscht ein Überangebot an niedrig und gering qualifizierter Arbeit, während Spezialisten häufig gesucht werden. Zugleich fehlt die entsprechende Anpassung der Lohnstruktur, die durch ausreichende Differenzierung dieses Manko verringern kann. Auch die hohe Sucharbeitslosigkeit macht auf strukturelle Mängel des Systems aufmerksam. Verlängerte Phasen der Zeit zwischen Kündigung und Neubesetzung zeigen diese Entwicklung. Die Flexibilität der Löhne und Lohnstrukturen wird zusätzlich durch die Segmentierung des Arbeitsmarktes eingeschränkt, die Wanderungsbewegungen entgegensteht.

Zur Überwindung der strukturellen Arbeitslosigkeit ist die reine Senkung von Löhnen nicht ausreichend. Vielmehr müssen auf der einen Seite differenziertere regionale, sektorale und qualifikatorische Lohnstrukturen entstehen. Dadurch kann der Lohn auf allen

¹ Zu einem internationalen Vergleich der Anspruchsvoraussetzungen siehe Ochel (2000b).

² Vgl. Schmidt (1986).

³ Nach Angaben des IAB (1997) betrafen die Maßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit 1996 rund 1,428 Mio. Menschen. Dies beinhaltet nicht die Maßnahmen auf kommunaler Ebene.

⁴ Der Sachverständigenrat (1994) sprach von einem Anteil von rund 85 % der Gesamtarbeitslosigkeit (TZ. 418), ebenso die Aussagen der OECD, während van Suntum (1999) rund 80 % ansetzt. Kromphardt (1997) geht von einem weitaus niedrigerem Wert aus und betont die Höhe der reallohn- und nachfragebedingten Arbeitslosigkeit.

⁵ Paqué (1992) macht auf die Schwierigkeiten bei der Messung struktureller Arbeitslosigkeit aufmerksam und vermutet, dass die Ergebnisse auf Grund der weniger ausgeprägten Mismatch-Komponente in der Regel zu niedrig ausfallen.

Teilarbeitsmärkten stärker auf das Überschussangebot reagieren. Hinzu kommt die notwendige Auffächerung der Lohnstruktur entsprechend der Qualifikation, wobei eine übermäßige Einkommensungleichheit vermieden werden sollte. Zuletzt ist die Erhöhung der räumlichen Mobilität und der beruflichen Flexibilität anzustreben. Das derzeit enge institutionelle Korsett auf dem Arbeitsmarkt sowie im Sozialbereich ist nicht in der Lage, den Anforderungen struktureller Umwälzungen gerecht zu werden. Im Umkehrschluss ist festzustellen, dass Strukturveränderungen genau dann nicht zu einem dauerhaften Problem werden müssen, wenn flexible Löhne, ausreichend differenzierte Entgelte sowie regional und beruflich mobile Arbeitnehmer als Ausgleichsmechanismen fungieren können.

Weiterhin fehlt der zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit notwendige institutionelle Wettbewerb zwischen den Regionen. Dazu gehört auch die Umverteilung der Verantwortung für den Beschäftigungsstand auf diejenigen, die am Arbeitsmarkt agieren. Dezentrale Verhandlungen ermöglichen dabei die Berücksichtigung der betrieblichen, sektoralen und regionalen Situation.

Weiterhin stellen die verschiedenen Formen wohlfahrtsstaatlicher Arrangements eine wesentliche Hürde beim Abbau der Arbeitslosigkeit dar. Mindestlöhne und mindestlohn-ähnliche Vorgaben stellen eine Hürde für die Lohnunterbietung durch Outsider dar. Sie verhindern zugleich die Absenkung der Löhne in Krisensituationen. Wird dieses durch strikte Bestimmung zum Arbeitnehmerschutz erweitert, dann steigen die Kosten für eine Neueinstellung ganz erheblich. Überhöhte staatliche Leistungen für Sozialhilfeempfänger und Arbeitslose sowie kaum vorhandene Anreize für Arbeitslose zur Aufnahme einer Tätigkeit tragen zusätzlich zur Persistenz der Arbeitslosigkeit bei.

Staatlicherseits können Subventionen, Steuerermäßigungen und Beihilfen, aber auch strikte Auflagen und nachteilige Rahmenbedingungen zur Dauerhaftigkeit der Arbeitslosigkeit beitragen. Die Unterstützung von nicht zukunftsfähigen Branchen ist dabei ebenso negativ wie der Versuch, zukunftsfähigen Branchen die Wettbewerbsfähigkeit zu erschweren.

Das bereits angesprochene System der Tarifverhandlungen auf der mittleren Ebene (weder dezentrale noch völlig zentralisierte Verhandlungen) schränkt die Möglichkeiten für unternehmensindividuelle Abschlüsse erheblich ein, während sich zugleich regionale und sektorale Besonderheiten nur rudimentär in den Verhandlungsergebnissen widerspiegeln. Zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit ist aber eine stärkere Berücksichtigung betrieblicher, regionaler und branchenbezogener Merkmale und Situationen unverzichtbar. Dazu gehören auch die gesetzliche Übertragung von Verhandlungsergebnissen per Allgemeinverbindlichkeitsklausel, wenn auch zunehmend seltener praktiziert, oder die Übernahme von Ergebnissen im Rahmen von Pilotabschlüssen. Dezentrale Verhandlungen tragen damit zum Abbau struktureller und gesamtwirtschaftlicher Arbeitslosigkeit bei.

Das Auftreten **technologischer Arbeitslosigkeit** durch den Einsatz arbeitsparender Techniken steht in enger Verbindung mit der strukturellen Arbeitslosigkeit.¹ Dahingehend äußert sich auch Krugman (1990), der von einer generellen Verringerung der Nachfrage nach unqualifizierten Arbeitskräften auf Grund des arbeitsparenden technischen Fortschritts ausgeht. Für ihn ist diese Nachfrageänderung verantwortlich für Arbeitslosigkeit und steigende Einkommensungleichheit. Die **strukturalisierte** Arbeitslosigkeit beschreibt eine Form, bei der ein Teil der Arbeitnehmer unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung und von strukturellen Einflüssen arbeitslos ist.² Kromphardt (1987a, 1992) fasst friktionelle, saisonale und strukturelle Bestandteile unter dem Begriff „strukturbedingter Arbeitslosigkeit“ zusammen und betrachtet sie als Folge der Heterogenität von Nachfrage und Angebot.³

Für Dornbusch (1986) führt ein Rückgang der Güternachfrage dazu, dass Firmen, die nichts verkaufen, auch niemanden einstellen. Anders hingegen Schettkatt (1997), der ein Tabu bricht, als er Marktsättigung auf einzelnen Produktmärkten ausmacht und so einen Teil der Arbeitslosigkeit begründet.

2.3.10 Fehlende räumliche, berufliche und zeitliche Mobilität als Ursachen für strukturelle Arbeitslosigkeit

An dieser Stelle sollen stichwortartig weitere Aspekte angesprochen werden, die zu einer Verstärkung der strukturellen Arbeitslosigkeit beitragen. Dazu gehört beispielsweise die regionale bzw. räumliche Mobilität der Arbeitnehmer. Bei einer Wirtschaft, die sich im Strukturwandel befindet, werden neue Arbeitsplätze nicht immer in den Regionen geschaffen, in den alte Industriebranchen Arbeitsplätze abbauen. Fehlt den Arbeitnehmern dann die Bereitschaft zum Wechsel, so liegt eine räumliche Divergenz zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage vor. Berufliche Flexibilität der Arbeitnehmer bedingt, dass ein Arbeitnehmer auch außerhalb seiner angestammten Qualifikation tätig wird. Die entsprechende Bereitschaft ist bei zahlreichen Arbeitnehmern, aber auch bei Arbeitslosen nicht vorhanden. Zu beachten ist dabei, dass der Wechsel der Tätigkeit mitunter Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen nach sich zieht.

Ebenso kann auch die fehlende Bereitschaft zu zeitlicher Flexibilität einer optimalen Allokation der Arbeitskräfte entgegenstehen. Die arbeitszeitliche Flexibilität ist einerseits durch tarifvertragliche oder gesetzliche Regelungen eingeschränkt, während andererseits auch bei vielen Arbeitnehmern oder Arbeitslosen die Bereitschaft zu einer auftragsbezogenen, d. h. nachfragekonformen Erbringung von zeitlicher Arbeitsleistung fehlt.

¹ Zum arbeitsparenden technischen Fortschritt siehe Berthold/Fehn (1996a), S. 17 f.

² Dazu auch Phelps (1997) und andere Artikel in diesem Sammelband.

³ „Niveaubedingte Arbeitslosigkeit“ ist für ihn Ausdruck unterschiedlicher Volumina an angebotener und nachgefragter Arbeit. Ursache sind institutionelle Fehlkonstellationen, durch die keynesianische Rationalisierung der Produktion oder neoklassisch überhöhte Löhne auftreten.

2.4 Erklärungsansätze zur Persistenz der Arbeitslosigkeit

Die folgenden Beiträge der modernen Arbeitsmarkttheorien beziehen sich auf die Erklärung von Persistenz und den Anstieg der Sockelarbeitslosigkeit.

2.4.1.1 Kapitalmangeltheorie als Ursache für Persistenz

Bereits in den 70er Jahren wurden fehlende Kapitalgüter als Erklärung für Arbeitslosigkeit und deren Persistenz herangezogen.¹ Im Zusammenhang mit der hohen Arbeitslosigkeit in den jungen Bundesländern gewann dieses Argument an Aktualität. Fundamentale Annahme ist, dass die gleichgewichtige Beschäftigung von der Höhe des realen Kapitalstocks abhängt, wobei für die Produktion eines Gutes ein konstantes Austauschverhältnis zwischen Arbeit und Kapital angenommen wird: Ein gegebener Kapitalstock pro Einheit des Produktionsfaktors Arbeit ist dann zur Produktion einer Einheit Output notwendig. Jede Verringerung des Sparens und damit der Investitionen bedeutet ein langsames Wachstum des Kapitalstocks, der dann nicht mehr mit der Arbeitsmenge übereinstimmt.²

Sobald sich der Kapitalstock langsamer oder sogar negativ entwickelt, sinkt die maximal realisierbare Beschäftigung, wobei die ungünstige Entwicklung des Kapitalstocks Folge einer längerfristigen Unterauslastung auf Grund von Störung oder Schocks sein kann. Die Abweichung von der möglichen Kapazität führt zu Preisdruck, sinkenden Gewinnen und damit zu einem Rückgang der Folgeinvestitionen einerseits und dem Abbau von Überkapazitäten andererseits. Investitionen basieren auf langfristigen Strategien, also hat ein entsprechender Rückgang dauerhafte Konsequenzen. Da die Arbeitsnachfrage über den Kapitalstock bestimmt wird, sinkt die Beschäftigung auf Grund des Abbaus von Überkapazitäten und fehlender Ersatzinvestitionen, während im folgenden Aufschwung der Kapitalstock zur Beschäftigung des vorhandenen Arbeitsangebots unzureichend ist. Sind zugleich die Löhne unflexibel, dann ist das neue Gleichgewicht mit einem geringeren Kapitalstock und Arbeitslosigkeit verbunden.³ Die Deakkumulation, d. h. der Rückfluss von Kapital, kann auch Folge von Betriebsstilllegungen sein, wenn hohe Marktzutrittskosten einer Neugründung entgegenstehen.⁴

Kapitalmangel kann die Persistenz von Arbeitslosigkeit erklären, basiert aber auf restriktiven Annahmen. So hängt der Kapitalstock nicht allein vom Sparen, sondern auch von exogenen Faktorpreisen und der Güternachfrage ab. Weiterhin werden

¹ Besonderen Zuspruch fand dieser Ansatz durch die „Kieler Schule“. Eine Übersicht über die damalige Diskussion vermittelt der von Giersch (1979a) herausgegebene Sammelband.

² Ist die Substitution der Produktionsfaktoren möglich, dann sind die Auswirkungen einer Variation des Kapitalstocks komplexer. In der kurzen Frist steht der Kapitalstock aber fest.

³ Dazu Winter-Ebmer (1992), S. 103. Gleichgewicht steht nicht immer für Vollbeschäftigung.

⁴ Vgl. Franz (1996b).

unqualifizierte Arbeit und Kapital als Substitute betrachtet. Die Folgen von Kapitalmangel lassen sich durch die Absenkung des Produktlohns und die Veränderung der Faktorpreisrelation vermindern.

2.4.1.2 Persistenz der Arbeitslosigkeit als Folge von Hysterese

Der Hysterese-Ansatz der Arbeitslosigkeit dient zur Erklärung der Persistenz von Arbeitslosigkeit auf hohem Niveau. Er basiert auf dem Transfer des in der Elektrotechnik beobachteten Phänomens der „Pfadabhängigkeit“ auf den Arbeitsmarkt. Hysterese steht für Wirkungen einer Größe, welche unter bestimmten Konstellationen auch nach ihrem Wegfall fort dauern. Rothschilds (1994) lapidare Definition lautet: „Du bist arbeitslos, weil du arbeitslos bist.“¹ Konkret heißt dies, dass mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit die Aufnahme einer Beschäftigung schwieriger wird, da der Verlust an allgemeinem und spezifischem Humankapital eklatant ist. Die Dauer der Arbeitslosigkeit wird zum Einstellungshindernis. Damit ist ersichtlich, warum sich aus einer Gruppe zunächst homogener Arbeitsloser im Zeitablauf einige schwer vermittelbare Langzeitarbeitslose als abspalten.² Somit wird die Höhe der natürlichen Arbeitslosigkeit auf die zuvor erreichte Höhe der tatsächlichen Arbeitslosigkeit zurückgeführt. „Wo ein System schließlich ankommt, hängt auch davon ab, wie es dahin gekommen ist“³, so Franz (1996a).

Mit dem Hysterese-Effekt der Arbeitslosigkeit kommt es zum Ausbau des beschäftigungspolitischen Instrumentariums, da vermehrt die Entstehung eines Satzes an Langzeitarbeitslosen verhindert werden muss. Qualifikations- und Fortbildungsmaßnahmen sollen den Verlust von Humankapital verhindern und die Einstellungschancen von Randgruppen steigern.

Für Blanchard/Summer (1987) begünstigt eine radikale Insider-Outsider-Theorie den Hystereseprozess. Neben einer Aussage zur Arbeitslosigkeit („long-term unemployed exert little pressure on wage setting“⁴) formulieren sie die „membership theory“, die zwischen den Lohnverhandlungen dominanter Insider und den Outsidern differenziert. Auch für den Fall der verzögerten Einbindung von Entrants schließen sie die Pfadabhängigkeit nicht aus.⁵

Die Prävention von Hysterese-Effekten, beispielsweise durch Frühsteuerung im Rezessionsprozess, ist nur bedingt erfolgreich. Dem Verlust an Humankapital und der Verfestigung kann auch durch einen geringeren Reallohn, entsprechend der verminderten Produktivität, begegnet werden. Die empirischen Aussagen über die Persistenz fallen nur eingeschränkt positiv aus. Layard/Nickell/ Jackmann (1994)

¹ Rothschild (1994), S. 124.

² Dichmann (1996), S. 68.

³ Franz (1996a), S. 356.

⁴ Blanchard/Summer (1987), S. 289.

⁵ Blanchard/Summer (1986), S. 289 und S. 293 f.

sprechen von einer Hysterese in der kurzen und mittleren Frist, während langfristig die Tendenz zur Annäherung an die NAIRU bestehe.¹ Hansen (1991) schließt die Hysterese-Arbeitslosigkeit nicht aus, sieht aber erheblichen Forschungsbedarf zur Fundierung der Ergebnisse.

2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Arbeitslosigkeit als Folge falscher Lohnpolitik und struktureller Fehlentwicklungen

„There is no single unambiguous definition of unemployment. Different purposes call for different definitions“², stellt Gordon (1972) fest und meint damit, dass die als homogene Masse betrachtete Arbeitslosigkeit aufgesplittet werden kann und die Einzelformen unterschiedlichen wirtschafts-, ordnungs- und strukturpolitischen Handlungsbedarf fordern.

Die gesamtwirtschaftliche Arbeitslosigkeit, die seit den 80er Jahren in Westeuropa zu beobachten ist, weist neoklassische Kennzeichen auf. Sie ist kaum konjunkturzyklisch geprägt, sondern vielmehr das Ergebnis rigider Produktreallöhne und struktureller Fehlentwicklungen, was sie von keynesianisch geprägter Arbeitslosigkeit in den 70er Jahren unterscheidet. Wenn aber das Instrument einer Erhöhung des Preisniveaus auf Grund der inflationären Folgen ausscheidet, dann bleiben nur die Löhne als Ansatzpunkt. Sie können absolut oder relativ, durch höhere Produktivität, sinken. Verschiedene Faktoren aber verhindern, dass sich die Löhne auf einem Niveau bewegen, das gesamtwirtschaftliche Vollbeschäftigung erlaubt. Verantwortlich sind dafür unter anderem unvollkommene Märkte mit Machtkonzentrationen, implizit verlängerte Kontrakte und Effizienzlohn-erwägungen, die die mangelnde Flexibilität der Einkommen nach unten erklären. Neben der unmittelbaren Lohnzurückhaltung bei Tarifverhandlungen kann die Flexibilisierung der Löhne, beispielsweise durch leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltsysteme, sowie der Abbau von Marktmacht und die effizientere Gestaltung von Verhandlungssystemen zu einer profunden Verbesserung der unerfreulichen Situation am Arbeitsmarkt beitragen. Die mangelnde Flexibilität der Löhne ist aber nicht lediglich für hohe und persistente Arbeitslosigkeit verantwortlich, sondern wird von strukturellen Schwächen bei Arbeitsmärkten und Institutionen ergänzt.

Strukturelle Fehlentwicklungen und mangelnde Anpassungskapazitäten sind eine weitere Ursache der hohen Arbeitslosigkeit und werden besonders dann am Arbeitsmarkt sichtbar, wenn dieser wenig flexibel ist. Ist der Faktor Arbeit hinsichtlich Mobilität, Qualifikation und Entlohnung unbeweglich, dann dient die Variation der nachgefragten Menge als Kompensationsmechanismus. Hinzu kommen arbeitskraftsparende Techno

¹ Diese Herleitung findet sich bei Layard/Nickell/Jackman (1994), S. 15.

² Gordon (1972), S. 52.

logien oder Standortverlagerungen. Strukturelle Mängel können direkt am Arbeitsmarkt vorliegen, wenn beispielsweise die Verhandlungssysteme am Arbeitsmarkt, existierende Machtpositionen und insbesondere fehlende Mobilitätsanreize die optimale Allokation des Faktors Arbeit verhindern. Spill-over-Effekte können auch zur Übertragung struktureller Mängel auf anderen Märkten führen.

Überlegungen, denen zufolge die Arbeitslosigkeit auf einem Mangel an nachgefragter Arbeit beruhe, sind nicht zu beweisen. Untersuchungen lassen eher darauf schließen, dass Staaten mit flexiblen und liberalisierten Märkten trotz arbeitsparendem technischem Fortschritt und der Verlagerung von Arbeitsplätzen, an anderer Stelle neue Beschäftigung schaffen konnten. Ochel (2000a) betont, dass vor allem Länder ohne institutionelle und wirtschaftspolitische Reformen eine unbefriedigende Beschäftigung aufweisen.

Endogene Ursachen der Arbeitslosigkeit finden sich in geöffneten Märkten, bei fortschreitender Liberalisierung und technischem Fortschritt. Wollen Wirtschaftssysteme ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten, dann müssen sie sich an diese Veränderungen anpassen und aktiv mitgestalten. Folgen der verzögerten Anpassung sind der Mismatch am Arbeitsmarkt auf sektoraler, branchenbezogener, qualifikatorischer oder regionaler Ebene. Verbunden ist dies mit Anstieg von Sockel- und Langzeitarbeitslosigkeit bei zunehmender Persistenz und Verfestigung. Den Chancen und Wohlstandsgewinn aus der größeren Freiheit im weltweiten Handel stehen die Verluste einzelner, nicht anpassungsbereiter Akteure entgegen. Entsprechend ist eine stärker differenzierte Lohnstruktur und eine Erhöhung der regionalen, sektoralen und beruflichen Mobilität des Faktors Arbeit unverzichtbar. Berthold/Fehn (1999a) betonen den Einfluss der Globalisierung auf die Arbeitsmärkte. Neben dem strukturellen Wandel und einer Veränderung der Arbeitsnachfrage sehen sie den Abfluss von Kapital aus den bisherigen Wirtschaftsnationen als Ursache für Spezialisierung und fortschreitende Substitution von Arbeit durch Kapital. Sie betonen jedoch „whether globalization leads to rising unemployment depends crucially on the institutional setup of the economy under investigation“.¹

Eine weitere Komponente der Gesamtarbeitslosigkeit wird auf **saisonal bedingte** Einflüsse zurückgeführt und ist kaum zu beeinflussen. Das Wetter spielt dabei eine dominierende Rolle. In der Bundesrepublik sind vor allem Tätigkeiten in der Landwirtschaft, im Baugewerbe oder Fremdenverkehr betroffen, also Betriebe, die ihre Mitarbeiter außerhalb der Saison entlassen und zumeist in der Folgeperiode wieder einstellen.²

Beim Kampf gegen die Arbeitslosigkeit ist zu berücksichtigen, dass ein geringes Arbeitskräfteangebot im Aufschwung die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften erschwert. Ist die Nachfrage der Unternehmen größer als das Angebot, dann können beschäftigungslose Outsider und abgeworbene Insider ihre Lohnforderungen über das

¹ Berthold/Fehn (1999a), S. 42.

² Der Vergleich monatlicher Arbeitsmarktdaten zeigt den Anstieg der Arbeitslosigkeit im Winter.

Gleichgewichtsniveau erheben. Das steigert sowohl Arbeits- und Produktionskosten als auch das Preisniveau. Ängste dieser Art begleiteten den Beschäftigungsanstieg der späten 90er Jahre in den USA, wo die Unternehmen rückläufige Qualifikationen feststellten.¹

Deutlich wurde, dass die Arbeitslosigkeit keineswegs monokausalen Erklärungen unterliegt, sondern dass zahlreiche Ursachen dafür vorliegen. Entsprechend müssen effektive Lösungen aus kombinierten und abgestimmten Instrumenten resultieren. Die Flexibilisierung von Entgeltsystemen kann im Rahmen dieses Maßnahmenbündels einen wesentlichen Beitrag zur Überwindung gesamtwirtschaftlicher und struktureller Arbeitslosigkeit leisten. Insgesamt gibt es kaum Zweifel daran, dass ein flexibler Arbeitsmarkt bessere Ergebnisse bei der Allokation der Produktivitätsfaktoren, insbesondere der Arbeit, erzielt.²

Der Weg zu mehr Flexibilisierung kann bereits durch konsequente Liberalisierung beschritten werden. Der teilweise Rückzug der Politik vom Arbeitsmarkt und die höhere Verantwortung der Tarifparteien für die Beschäftigung sind wesentliche Bedingungen für einen funktionierenden Arbeitsmarkt. Dies trägt sowohl zu einer besseren Aufgabenverteilung bei und wirkt zugleich der Verbreitung des sozialen Moral Hazard entgegen, während die Kostenbelastung des Faktors Arbeit durch Steuern und Abgaben sinkt.

¹ Deutsche Unternehmen wie Siemens, DaimlerChrysler oder BMW müssen diese Erfahrungen in ihren amerikanischen Produktionsstätten machen. Vgl. auch Baumann/Hohensee (1999).

Ähnliches galt auch in Tschechien, wie Schweltwort (1996) berichtet.

² Vgl. Berthold/Fehn/Thode (2000), S. 12.

Kapitel 3

Betriebswirtschaftliche Aspekte der
Entlohnung von Arbeitnehmern

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

3 Betriebswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung von Arbeitnehmern

Im vorausgehenden Kapitel wurden die Ursachen gesamtwirtschaftlicher Arbeitslosigkeit analysiert. Deutlich wurde die hohe Bedeutung des Lohnes, als Kernstück aller Arbeitsmarkttheorien, und insbesondere die Forderung nach Flexibilität. Auch auf der betrieblichen Ebene haben Zusammensetzung, Höhe und Gestaltung des Arbeitseinkommens einen hohen Stellenwert.¹

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht soll der Lohn zunächst die erbrachte Arbeitsleistung bzw. das Arbeitsleid kompensieren. Weiterhin wird er als Anreiz-, Motivations- und Führungsinstrument genutzt sowie zur Entschädigung für schwere Tätigkeiten. Als definitorische Grundlage gilt daher: *„Lohn ist die der Sicherung des Lebensunterhaltes und der beruflichen Stellung dienende materielle Gegenleistung des Arbeitgebers für die aus dem Arbeitsvertrag sich ergebende Pflichterfüllung des Arbeitnehmers.“*² Zur Realisierung dieser Ziele besteht der Lohn für unselbstständige Arbeit aus verschiedenen Bestandteilen.

Die Beschäftigungsentscheidung der Unternehmen hängt nicht nur vom Lohn ab, sondern die Erwartungen über Absatzmöglichkeiten, gesetzliche Regelungen, Inflation, Lohnabschlüsse oder Veränderungen im Wettbewerb fließen mit ein. Bei pessimistischen Erwartungen reduzieren die Betriebe den Faktoreinsatz. Neben der Gewinnmaximierung fließen als nachgeordnete Einflussgrößen auch die Interessen der Arbeitgeber hinsichtlich Arbeitsplatzsicherung, Umweltschutz und Zufriedenheit der Arbeitnehmer in die Zielfunktion ein.³ Dabei sind deutliche Unterschiede bei den Zielfunktionen von inhabergeführten Betrieben und solchen mit Fremdmanagement festzustellen.

3.1 Entgelte aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Bei Abschluss eines Beschäftigungsverhältnisses wird in erster Linie die Verfügbarkeit der Arbeit verhandelt, nicht aber die Leistung oder das erwartete Arbeitsergebnis. Erst bei Unterschreiten einer Spürbarkeitsschwelle führt qualitativ oder quantitativ unzureichende Leistung zu Sanktionen.

3.1.1 Determinanten der Lohnbildung

Im Unternehmen hat das zusammengesetzte Arbeitseinkommen verschiedene Dimensionen. Für die Betriebe zählt die Kostendimension, für den Empfänger hingegen

¹ In Übereinstimmung mit dem angelsächsischen Sprachgebrauch werden nachfolgend die Begriffe Lohn und Gehalt gleichgestellt. Die Separation zwischen Arbeiterlohn und Angestelltegehalt ist auf Grund veränderter und erweiterter Arbeitsinhalte überholt.

² Böhrs (1980), S. 25.

³ Entsprechende Ergebnisse finden sich in psychologischen Untersuchungen. Genannt sei hier das deutschsprachige Standardwerk von Rosenstiel /Molt/Rüttiger (1995).

der Lebensunterhalt. Das dargestellte neoklassische Modell vermittelt diese Zusammenhänge nur in abstrakter Form, da es von einem homogenen Produktionsfaktor Arbeit in einer Welt vollständigen Wettbewerbs ausgeht, in der die Akteure friktionslos ohne Informationsdefizite und Transaktionskosten agieren. Der Einsatz von Arbeit stellt sich nur als Mengenfrage, da die Leistung des Arbeitnehmers untrennbar von seiner Person und die Produktivität über alle Arbeiter gleichmäßig verteilt ist, das Unternehmen also eine optimale Wahl treffen kann. Damit werden außerökonomische Faktoren ignoriert und die Gegebenheiten anderer Märkte transformiert.¹ Yellen (1984) stellte fest, dass aus diesem Grund auch außerökonomische Aspekte, wie Fairness oder Soziologie betrachtet werden müssen, welche „can explain phenomena, which seem inexplicable in neoclassical terms“.²

Geprägt ist der Arbeitsmarkt von erheblichen Informationsasymmetrien. Dieser fehlende Informationsaustausch zwischen Arbeitnehmern (Agent) und Arbeitgebern (Principal) wird als Principal-Agency-Problematik bezeichnet. Auf Grund der Unsicherheit über künftige Umweltzustände beinhalten Arbeitsverträge nur grobe Formulierungen über Ergebnis und Leistungsintensität. Sie liegen nicht als spezifizierte Einzelverträge vor, sondern sind allgemein formuliert und auf dauerhafte Beziehungen ausgerichtet, indem sie das Reziprozitätsprinzip von Leistung und Gegenleistung berücksichtigen.³ In der volkswirtschaftlichen Betrachtung beziehen die Insider-Outsider-Theorie, die Effizienzlohntheorie und zum Teil die Suchtheorie die genannten Informationsdefizite des Arbeitgebers über das Potenzial eines Arbeitnehmers, die Qualität und Quantität der erbrachten Leistung und des Arbeitnehmers über Bedingungen, Sicherheit und Umfeld des Arbeitsplatzes ein. Kompensationspakete mit materiellen sowie immateriellen Leistungen umfassen somit mehr als den Lohn:⁴ „Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship“.⁵

Für das Unternehmen haben die Entlohnung bzw. der Produzentenlohn vorwiegend Kostencharakter. Die Personalkosten haben einen hohen Anteil an den Gesamtkosten, wobei die Unterschiede zwischen Unternehmen und Branchen beträchtlich sind. In der Industrie machen die Personalkosten rund 25 Prozent der Produktionskosten aus, bezieht man die Vorleistungen ein, liegt der Wert bei rund 50 Prozent.⁶ Im Dienstleistungsbereich können sie bis zu 90 Prozent ausmachen. Das relative Verhältnis von Personal- zu Kapitalkosten entscheidet dann über Richtung und Ausprägung des personal- oder kapitalintensiven technischen Fortschritts.

¹ Tondorf (1995) und Neumann (1994).

² Yellen (1984), S. 204.

³ Zur Einordnung der vertraglichen Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern vgl. auch Manning (1980).

⁴ Immaterielle Leistungen sind u. a. Sozialleistungen, Versicherungen und Fortbildungsangebote.

⁵ Milkovich/Newman (1987), S. 3.

⁶ Siehe beispielsweise IWD (2000/40), S. 4–5.

Simon (1981), Barnard (1968) und March/Cyert (1992) identifizieren drei Entscheidungen, die das Entgelt beeinflussen. Diese sind die Entscheidungen über Teilnahme, Austritt und Leistungsbeitrag. In der Einstellungsphase dient der Lohn als „Screening-Device“. Während der Beschäftigung stehen die Leistungszurückhaltung und -verschleierung einerseits und die Ausübung eines Bleibeanreizes andererseits im Mittelpunkt. Neben Personalerhaltung und Deckung des Personalbedarfs ist auch die Produktivität bedeutend. Der Lohn soll als Anreiz die Leistungsbereitschaft stimulieren, indem er vorhandene Bedürfnisse anspricht. Diese Problematik steht im Zentrum der Motivations-theorien. Über entsprechende Anreize, also „alle monetären und nicht monetären Leistungen der Organisation, die die Verhaltensbereitschaft zur Teilnahme oder Leistung aktivieren“¹, wird dieses Ziel angestrebt. Motivation wird dann als die Energie definiert, „die die Reaktion des Individuums auf Mangelzustände antreibt und die Richtung der Reaktion determiniert“.² Das Entgelt muss für den Arbeitnehmer Wert haben, ihn für das entstandene „Arbeitsleid“ kompensieren und es muss, dies betont Lawler (1983a), ein Gefühl der Zufriedenheit auslösen, indem es die vorhandenen Bedürfnisse eines Individuums befriedigt (Hygiene-Faktoren). Hinzu kommen die Einflussfaktoren auf der psychologischen und sozialen Ebene. Dazu gehören das Bedürfnis nach Anschluss an eine Gemeinschaft, nach gerechter Behandlung und einer interessanten Tätigkeit und auf der persönlichen Ebene das Streben nach Erfolg und Anerkennung.³ Zusammenfassen lässt sich dies unter dem Begriff „Selbstverwirklichung“. Diese Faktoren stehen komplementär zueinander und können nicht durch den Überfluss anderer Faktoren kompensiert werden. Trotz der zahlreichen Ansätze kann jedoch keine Motivations-theorie das Verhalten eines Wirtschaftssubjekts vollständig erklären. Vielmehr ist die Kombination mehrerer Ansätze notwendig.⁴

Die Wirkungsweise des Lohns war über lange Zeit umstritten. Der heutige Konsens besagt, dass weniger das Geld als vielmehr die damit realisierbare Befriedigung von unterschiedlichen Bedürfnissen entscheidend sind. Die Motive, deren Stimulanz beabsichtigt ist, sind facettenreich und wandeln sich im Zeitablauf. Geld kann diesen Wandel nachvollziehen. Entscheidend ist also nicht die objektive Entscheidung über den Einsatz eines Anreizes, sondern das subjektive Empfinden des Arbeitnehmers. Der individuelle Nutzen erhöht sich durch immaterielle Faktoren, wie die Chance zur Leistungserbringung, Selbstwertsteigerung, Prestigeerwerb und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Die Gewichtung dieser Faktoren ändert sich im Zeitablauf, so gewinnt etwa der Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit zunehmend an Bedeutung. Damit ist Geld nicht alleine Motivator, sondern es wirkt im Verbund mit anderen Faktoren. Aus Sicht von

¹ Hentze (1991), S. 21 (Im Original kursiv).

² Linde (1984), S. 60.

³ Diese beiden Faktoren werden im Rahmen der sozio-ökonomische Begründung und der Gleichheitstheorie der Einkommen näher untersucht.

⁴ Diese Begründung findet sich nicht nur bei Henderson (1994), S. 398 f.

Milkovich/Newman (1987) besteht „no instinctive or basic need for money“, aber „money becomes important as it can satisfy needs“.¹ Das moderne Personalmanagement versteht daher betriebliche Anreizsysteme als Zusammenwirken von Betrieb, Führungssystem, materiellen und immateriellen Anreizen.²

Die ersten Motivationstheorien setzten auf die so genannten primären Triebe, wie Instinkte, Hedonismus und Antriebe als Verhaltensmotiv. Kritisch wird jedoch deren Nichtbeobachtbarkeit und Widersprüchlichkeit angemerkt.³ Die Prozesstheorien, beispielsweise von Adams (1963) mit seiner komparativ fundierten Gleichheitstheorie (Equity Theory), Vroom (1964) mit seiner „reinforcement-theory“ und mit Skinners (1969) Ansatz der „expectancy theory“, begründen menschliches Verhalten durch die Etablierung von Wirkungsketten. Dabei steht ein multidimensionaler Tauschbegriff (exchange) im Mittelpunkt dieser Theorien.⁴ Im ökonomischen Sinne handelt es sich um den Tausch von Zeit oder Aufwand gegen einen monetären Betrag.

Zu den Inhaltstheorien zählen die Bedürfnispyramide von Maslow (1959), die Zweifaktorentheorie Herzbergs (1966)⁵ und Alderfer (1969, 1972) mit seiner ERG-Theorie.⁶ Ihnen ist gemeinsam, dass sie die Erfüllung von Bedürfnissen als Auslöser für Verhaltensaktionen in den Mittelpunkt stellen. Die soziologische Dimension betont den Austausch realer, fassbarer Inputs und Outputs zwischen den Wirtschaftssubjekten in einem Wirtschaftssystem. Die psychologische Dimension der Tauschansätze basiert auf dem Austausch von Verhalten und Gewohnheiten gegen Geld und andere Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse.

Motivation beinhaltet neben der Leistungserbringung auch deren Richtung. Damit dienen Leistungsanreize auch zur Steuerung und Führung der Arbeitnehmer. Die Vielfältigkeit der zugewiesenen Aufgaben und verschiedene Interpretationen des Motivationsbegriffs führen dazu, dass es in der Literatur keine einheitliche Definition gibt. Neue Ansätze versuchen den Begriff über die Sicht von Anreiz versus Kontrolle zu bestimmen, während andere die erkannte Verbindung von Motivation und Moral im sozialen Umfeld transferieren.⁷

Für den Arbeitnehmer ist der Lohn die Kompensation für erbrachte Leistung und entstandenes Arbeitsleid, wobei in die Nutzenfunktion des Arbeitnehmers auch die Qualität des Arbeitsplatzes und die Zufriedenheit mit der Tätigkeit einfließen. Er muss die

¹ Milkovich/Newman (1987), S. 285.

² Becker (1993). S. 317.

³ Lawler (1977).

⁴ Vgl. Belderer/Atchinson (1987), S. 78 f.

⁵ Dazu auch Herzberg/Mausner/Snyderman (1966).

⁶ ERG-Theorie stehen für die Bedürfnisgrößen Existence, Relatedness und Growth.

⁷ Brandes/Weise (1995) sehen einen Übergang vom homo oeconomicus zum homo socio-oeconomicus, wobei die Zielfunktion eines Wirtschaftssubjektes innerhalb der Wertvorstellungen des sozialen Umfelds maximiert wird.

gesamte Kompensation als absolut und relativ gerecht betrachten. Ausgedrückt wird dieser Anspruch über die Gerechtigkeitskriterien, welche die Vereinbarkeit von Entgelt, erbrachter Leistung (Output und Input) und sonstigen Anforderungen betonen. Der Lohn soll außerdem soziale Aspekte widerspiegeln und sowohl intra- als auch interbetrieblichem Vergleich bestehen können (Markt- und Verteilungsgerechtigkeit). Dabei ist der materielle Arbeitslohn auf Grund seiner unmittelbaren Vergleichbarkeit besonders relevant. Soziale Aspekte der Kompensationshöhe betreffen die Bedarfsgerechtigkeit, derzufolge das Entgelt dem tatsächlichen Mindestbedarf eines Arbeitnehmers entsprechen und familiäre Aspekte, Alter oder Gesundheitszustand berücksichtigen soll. Diese Gerechtigkeitskriterien bestimmen die beobachtbare Abweichung von Tarif- und Effektivlöhnen. Auch das bereits erwähnte Abstandsgebot zwischen Lohn und Ersatzleistung hat Einfluss auf die Lohnhöhe.

3.1.2 Lohnbildung aus betrieblicher Sicht

Die Lohnbildung auf der betrieblichen Ebene ist bei der Einführung flexibler Entlohnungssysteme von hoher Bedeutung.¹ Während einige Unternehmen durch die Ergebnisse von Tarifverhandlungen festgelegt sind, erfolgen die Lohnvereinbarungen anderer Betriebe dezentral. Die Idee einer Verhandlung des Grundlohns auf der zentralen Ebene und der dezentralen Vereinbarung unternehmensbezogener Komponenten ist in Deutschland nicht verbreitet. Mit den globalen, über längere Zeiträume gültigen Branchenabschlüssen, die die spezifische Situation von Unternehmen ignorieren, lässt sich auch die deutliche Zunahme von Haustarifverträgen erklären.²

Zahlreiche tariflich ungebundene Unternehmen übernehmen die offiziellen Verhandlungsergebnisse, während zugleich offizielle Tarifabschlüsse eines Bezirks als Pilotabschluss mit Vorbildfunktion für ganze Branchen dienen. Man spricht von der Lohnführer-Lohnfolger-Beziehung.³ Zudem kann der Bundesminister für Arbeit und Soziales Tarifverträge für allgemein verbindlich erklären. Dazu wird der Geltungsbereich von Verhandlungsergebnissen auf nicht-organisierte Betriebe und deren Arbeitnehmer ausgeweitet. Das Institut der deutschen Wirtschaft ermittelte Anfang 1997, dass von rund 45.100 Tarifverträgen lediglich ein Anteil von 1,2 Prozent, also 558 Einzelverträge einer Allgemeinverbindlichkeitsklausel unterlagen. Von diesen betrafen wiederum nur 90 die Lohnhöhe oder Ausbildungsvergütungen.

Verhandlungen betreffen nicht nur den Lohn (Lohntarifvertrag), sondern im Manteltarifvertrag auch die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Urlaubsanspruch, Weiterbildung u. ä.). Intern wird die Unterscheidung von tariflich und außertariflich beschäftigten Arbeitnehmern getroffen. Während für letztere das Entgeltpaket weitestgehend individuell

¹ Zur Kritik am bundesdeutschen Verhandlungssystem siehe Schnabel (1997b), Calmfors (1993), Berthold (1998b) und Franz (1995a).

² iwd (1998/6), S. 2 und iwd (1999/9), S. 2.

³ Vgl. Schnabel (1997b), S. 159.

geschnürt wird, ist die tarifliche Entlohnung mit ihren fünf Verfahren zur Zuordnung von Leistungsstufen weniger differenziert. Dazu gehören die Arbeitsplatzanalyse, die Arbeitsplatzbeschreibung und die Arbeitsplatzbewertung. Weiterhin kann die Einstufung über ein inner- oder außerbetriebliches Ranking (Vergleich von Arbeitsplätzen oder marktüblichen Standards) erfolgen.¹

Die so entstandenen starren Entgeltsysteme werden auf Grund des hohen Aufwands und den damit verbundenen Kosten nur selten angepasst, so dass Veränderungen zumeist nur über Beförderungen oder Arbeitsplatzwechsel erfolgen. Veränderungen der Anforderungen oder Rahmenbedingungen werden ebenso vernachlässigt wie der Einfluss des technischen Fortschritts.

Der Reallohn ist für alle Verhandlungspartner eine Erwartungsgröße, da die Tarifverhandlungen nur über den Nominallohn erfolgen. Der erwartete Reallohn hängt somit positiv vom Nominallohn und negativ vom Preisniveau ab. Als Gestaltungsgrößen lassen sich letztlich die folgenden Oberbegriffe identifizieren:

- absolute Höhe des Arbeitsentgelts und der Nebenleistungen,
- Differenzierung und Strukturierung gemäß den Anforderungen, den individuellen Leistungsunterschieden und gegenüber anderen Betrieben und Branchen,
- Modalitäten der Lohnzahlungen.

In Deutschland finden sich neben dem am weitesten verbreiteten Zeitlohn auch der Prämienlohn und der Akkordlohn als Stück- oder Geldakkord. Neben diesen unmittelbaren Arbeitseinkommen wird das Entgelt durch weitere materielle Zahlungen, Prämien oder Vergünstigungen beim Erwerb von anderen Leistungen ergänzt. Erweiternd können variable Leistungen hinzukommen.

Die Wirtschaft ist demnach durch zahlreiche Entgeltsysteme geprägt, die sich branchen- und sektorspezifisch, regional oder auch individuell unterscheiden. Trotz der Relevanz der Einkommen für die gesamtwirtschaftliche Nachfrage überwiegt für die Betriebe der Kostenaspekt und bestimmt die Arbeitsnachfrage der Betriebe und mögliche Investitionsentscheidungen maßgeblich. Die Determinanten der Lohnbildung gehen also weit über die Annahmen des neoklassischen Modells oder die erweiterten Ansätze hinaus.

¹ Dazu Hentze (1991).

3.2 Die Bedeutung der Lohnzusatzkosten und der nicht-monetären Leistungen

Hohe Bedeutung in der Lohndiskussion haben die Zusatzkosten.¹ Diese machen neben den direkten Lohnkosten den größten Teil der Personalkosten aus und lagen 1999 bei durchschnittlich 41.000 DM je Arbeitnehmer.² Sie unterscheiden sich je nach Branche und können über 50 Prozent des Gesamtentgelts ausmachen, wie die folgende Abbildung beispielhaft zeigt.³

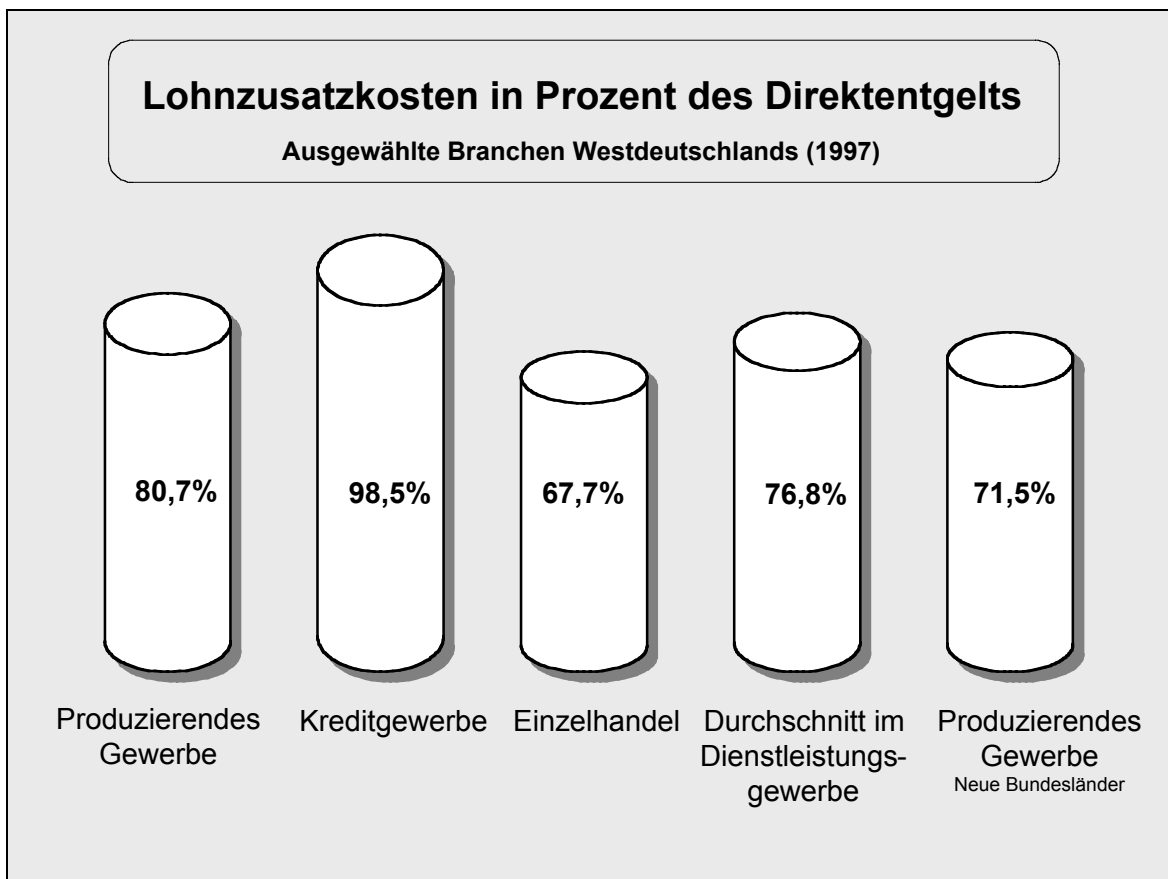


Abbildung 3: Lohnzusatzkosten in Prozent des Direktentgelts⁴

Die Senkung oder Konstanz des Arbeitslohns wird also konterkariert, wenn die Lohnzusatzkosten zeitgleich angehoben werden. Die Entwicklung beider Größen verläuft unterschiedlich. Das Institut der Wirtschaft stellt in einer Fortschreibung von Daten des Statistischen Bundesamtes für die Jahre 1972 bis 1996 eine kontinuierliche Zunahme der direkten Entgelte sowie der Zusatzleistungen im produzierenden Gewerbe fest. 1997

¹ In der Vergangenheit wurden diese Kosten auch als Lohnnebenkosten bezeichnet. Bei der derzeitigen Höhe wäre diese Verniedlichung nicht angemessen.

² iwv (2000/19), S. 8.

³ Zu aktuellen Untersuchungsergebnissen auch Hinze (2000), S. 248 f.

⁴ Quelle: IW Köln, Hemmer (1996).

erlebten die alten Bundesländer erstmals einen leichten Rückgang, während der Anstieg in den jungen Ländern konstant blieb.¹ Im Analysezeitraum lag der Anstieg der Zusatzkosten mit rund 6,5 Prozent um rund 1,6 Prozentpunkte über dem der Direktentgelte (4,9 %).² Auf die Gesamtwirtschaft bezogen liegt der Abstand zwischen Brutto- und Nettoealohn bei rund 47 Prozent der gesamten Lohnkosten.³

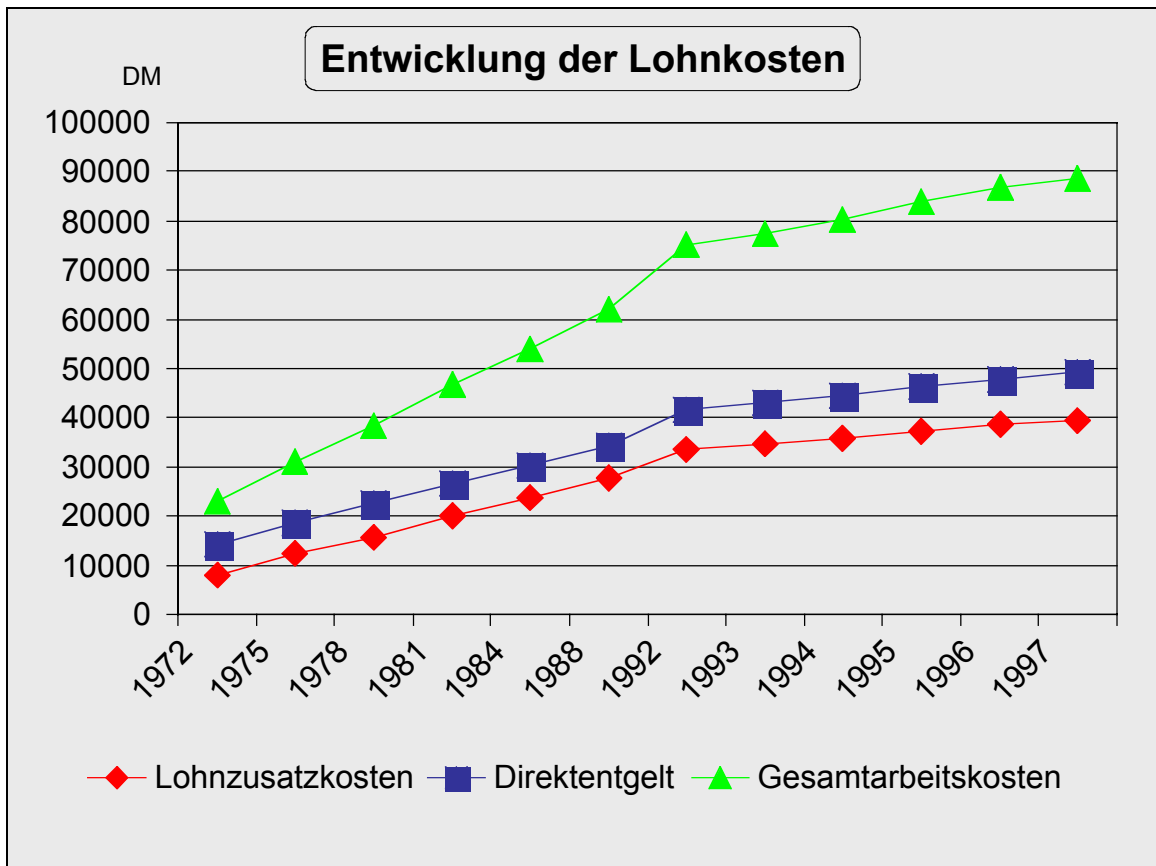


Abbildung 4: Entwicklung der Lohnkosten⁴

Daraus ergibt sich die Forderung, dass der maximale beschäftigungsneutrale Verteilungsspielraum für Lohnforderungen dem Anstieg der Produktivität zuzüglich der Preisniveausteigerung entspricht. Dabei gelten nur zwei Prozent Preisniveauveränderung als tolerabel. Da die Lohnverhandlungen nur den Nominallohn unter Einbeziehung der Inflation berücksichtigen, wird die Entwicklung der Zusatzkosten häufig ignoriert. Mit steigenden Zusatzkosten sinkt der Spielraum für direkte Lohnerhöhungen.⁵

¹ Im produzierende Gewerbe der neuen Länder lagen 1997 die Personalkosten rund 25.000 DM unter dem westdeutschen Niveau. Das niedrigere Ausgangsniveau ist aber mit weitaus höherer Auftriebsdynamik verbunden. In den Jahren 1992 bis 1997 stiegen die Personalkosten im Westen um 17,8 %, im Osten erfolgte dagegen ein Anstieg um 54,8 %.

² Quelle: Hemmer (1998).

³ Siehe Hansen (1996).

⁴ Quelle: Hemmer (1998).

⁵ Vgl. Lipp (1987). Daher müssen für Walwei (1996), S. 222, die Lohnzusatzkosten sinken.

Die Verringerung des Wage-Wedge (Abstand zwischen Brutto- und Nettoeinkommen) sollte positiv auf Wachstum, Beschäftigung und Konsumverhalten wirken.

Die Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Preisniveaus, die Veränderung der Produktivität und die Entwicklung der Arbeitskosten verdeutlichen den möglichen Verteilungsspielraum bei Lohnverhandlungen. Der Lohnanstieg sollte maximal der Steigerung von Preisniveau und dem Produktivitätsanstieg folgen, dies jedoch nur, wenn gesamtwirtschaftliche Vollbeschäftigung herrscht. Sobald aber Arbeitslosigkeit vorliegt, muss von der Produktivitätsregel (Entgelterhöhungen in Höhe der Produktivitätssteigerung) nach unten abgewichen werden. Für die Bundesrepublik hat der Sachverständigenrat dies erstmals in seinem Gutachten 1964 formulierte und bis in die Gegenwart vertreten.¹ Die hohe Arbeitslosigkeit verlangt in diesem Sinne einen Lohnabschlag von der möglichen Steigerung zugunsten von mehr Beschäftigung. Eine einmalige Umsetzung ist dabei unzureichend, es handelt sich vielmehr um eine dauerhafte Forderung. Legt man eine langfristige Reallohnelastizität von 0,8 zu Grunde, dann bringt ein Prozent Reallohnzurückhaltung einen Beschäftigungsanstieg um mehr als 200.000 Stellen. Im Rahmen einer dreijährigen Lohnzurückhaltung von mindestens einem Prozentpunkt könnten so rund 300.000 neue Stellen geschaffen werden.²

Drei Formen der Zusatzkosten sind zu unterscheiden: **Gesetzliche** Leistungen verpflichten den Arbeitgeber juristisch. Darunter fallen die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung und zur gesetzlichen Unfallversicherung sowie das Mutterschutzgeld. Die **betrieblich** vereinbarten Leistungen werden vom Unternehmen auf Grund betrieblicher Übereinkünfte oder gemäß Tarifvereinbarungen erbracht. Dazu gehören die betriebliche Altersversorgung, Leistungen zur Vermögensbildung, Familienbeihilfen, Gratifikationen, Urlaubsgeld und 13. Monatsgehalt. **Freiwillige** Sozialleistungen beruhen auf diskretionären Entscheidungen des Arbeitgebers und enthalten keinen Rechtsanspruch des Arbeitnehmers.³ Sie unterscheiden sich nach sachlichen Kriterien (Unterstützung, Fürsorge, Gesundheitswesen, besondere Anlässe), der Form der Leistungserbringung (Geld-, Sach- oder Dienstleistungen, Nutzungsrechte) oder der Häufigkeit (monatlich, jährlich, einmalig).

¹ Weitere Fürsprecher der Produktivitätsregel sind Siebert (1994, 1996) und Gerlach (1998).

² Vgl. Siebert (1996), S. 8/9.

³ So genanntes Gewohnheitsrecht kann jedoch zu einer Verpflichtung des Arbeitgebers führen.

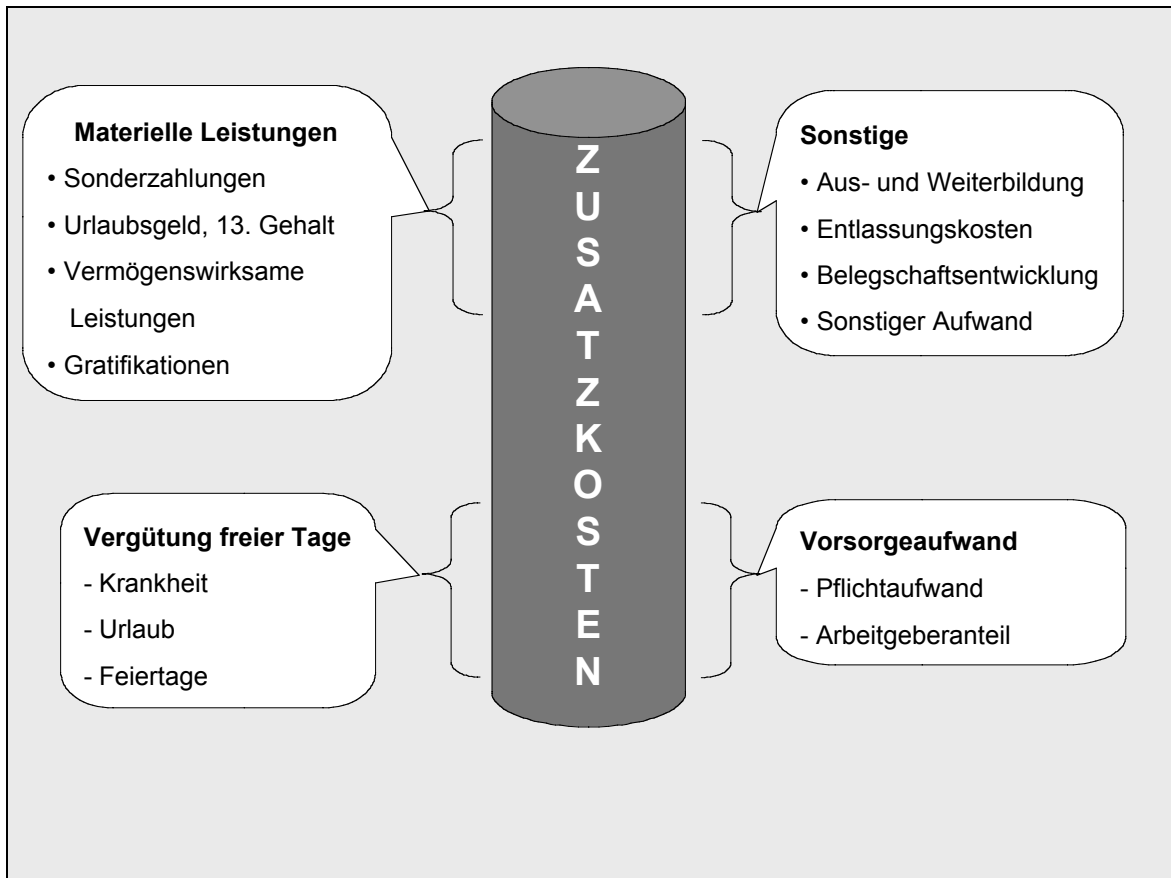


Abbildung 5: Zusammensetzung der Lohnzusatzkosten

Auch immaterielle Leistungen tragen zum Anstieg der Arbeitskosten bei und müssen von den Tarifparteien berücksichtigt werden. Immaterielle Leistungen werden kollektiv u. a. als Kantinenbetrieb, Verpflegungszuschüsse, Sportanlagen oder Versicherungsleistungen sowie individuell als Dienstwagen oder Wohnungsbeihilfe gewährt. Die Entlohnung mit immateriellen Leistungen gewinnt dann an Bedeutung, wenn den Arbeitnehmern das Wahlrecht zwischen verschiedenen Leistungen zusteht und die Grundbedürfnisse abgedeckt sind. Auf diesem Konzept basieren die Cafeteria-Systeme, die jedoch in der Bundesrepublik auf steuerrechtliche Hindernisse stoßen.¹

Die hohen Abgaben und Beiträge sind Ausdruck des üppigen staatlichen Wohlfahrts- und Sozialsystems in der Bundesrepublik.² Es beinhaltet auch die Aufstellung umfangreicher Sozialpläne bei Entlassungen und den strikten Kündigungsschutz. Die Unternehmen reagieren auf die potenziellen Entlassungskosten mit zurückhaltender Arbeitsnachfrage in expansiven Phasen. Die rechtliche und tarifliche Absicherung der Zusatzkosten betont die Rigidität auf hohem Niveau. Der Arbeitgeber kann diese Kosten praktisch nicht beeinflussen, da sie unabhängig von Leistung und Unternehmenserfolg

¹ Zu einer ausführlichen Darstellung siehe Wagner/Grawert/Langemeyer (1996).

² Hansen (1996).

sind. So hat der Arbeitnehmer auch nicht die Möglichkeit, entsprechend seiner Präferenz zwischen Gegenwartslohn und Absicherung zu wählen.¹

3.3 Dimensionen der Flexibilisierung

Die Diskussion um den betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzen flexibler Entgelte greift in der Regel zu kurz, da an einen funktionsfähigen Arbeitsmarkt weitere Forderungen gestellt werden. Die Notwendigkeit zur Flexibilisierung besteht auf der mikro- und makroökonomischen Ebene jeder Volkswirtschaft.² Dieses zeigt sich beispielsweise bei der Schaffung moderner Infrastruktur, effektiver Dienstleistungen und effizienter Regel- und Gesetzeswerke. Betriebswirtschaftlich ist der Trend zu flexibleren Beziehungen und Strukturen im Innen- und Außenbereich bereits seit einigen Jahrzehnten zu beobachten. Auf der horizontalen Ebene gilt dies gegenüber Abnehmern und Zulieferern während in den vertikalen und diagonalen Beziehungen Kooperations-, Entwicklungs- und Absatzpartner betroffen sind. Im Inneren der Unternehmen macht sich die Flexibilisierung als Out-Sourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen, durchgängig vernetzte Prozesse und neue Managementkonzepte bemerkbar. Flexibilität ist also keinesfalls ein Selbstzweck, sondern die Antwort auf den zunehmenden Wettbewerb, neue Konkurrenten, wechselnde Kundenanforderungen und die informationstechnologische Vernetzung.

3.3.1 Zum Verständnis flexibler Entgeltsysteme

Ein Entlohnungssystem gilt dann als flexibel, wenn es in seiner Höhe gemäß ausgewählten Kriterien variiert. Flexibilität von Entgelten hat ebenfalls eine qualitative Dimension, die im Zusammenwirken mit anderen Instrumenten des Personalmanagements (Führung, Motivation, Ausbildung und Zielorientierung) entsteht. Flexibilität umfasst also Quantität und Qualität bei der Anpassung an Datenänderungen. Sie verringert den fixen Charakter des Produktionsfaktors Arbeit, wobei der Anteil der flexiblen Komponente am Gesamtentgelt für die Wirkung ausschlaggebend ist. Die erwarteten positiven Wirkungen auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene nehmen mit wachsendem Ausmaß der flexiblen Komponente zu, während negative Fixkostenaspekte verringert werden.

Die zu erwartenden Wirkungen auf betriebswirtschaftlicher Ebene betreffen vornehmlich Produktivität, Kostenstruktur, Kapital- oder Personaleinsatz. Gesamtwirtschaftlich wird eine Steigerung der Arbeitsnachfrage erwartet. Dabei sinkt einerseits die Gefahr von Entlassungen im konjunkturellen Abschwung, während die Chancen auf zusätzliche Einstellungen im Aufschwung steigen. Dieses betrifft besonders die Bundesrepublik, wo

¹ Auf die negativen Folgen, die sich durch Zwangsbeiträge ergeben, soll hier nicht weiter eingegangen werden. So senkt die feste Zusicherung dieser Zahlungen die Bereitschaft zu selbstständiger Arbeit, Eigeninitiative und betont das Versicherungsdenken. Die Koppelung von Wachstum und Beschäftigungsexpansion mit den Zwangsabgaben wirkt sich auf Expansion, Konsum und Rentabilität der Empfänger aus.

² Zu dieser Notwendigkeit auf makroökonomischer Ebene siehe z. B. Paqué (1997) und Sachverständigenrat (1998). Zur mikroökonomischen Flexibilität u. a. Brunhes (1989).

der Arbeitsmarkt durch rigide Lohnstrukturen gekennzeichnet ist und Unternehmen nur über quantitative Anpassungen auf Störungen reagieren können.

Für den Arbeitnehmer kann die Flexibilisierung größere Schwankungen der Einkommenshöhe bedeuten, dem jedoch größere Sicherheit des Arbeitsplatzes und ein gesicherter Grundlohn gegenüberstehen. Für die arbeitslosen Outsider ist die Erhöhung der Arbeitsnachfrage ein wesentlicher Faktor. Für den Staat verringert sich die Notwendigkeit für Gewährung von Lohnersatzleistungen.

Anpassungen über die Beschäftigtenzahl sind problematisch. Ihnen stehen Sozialpläne, Entlassungskosten, gewerkschaftlicher Widerstand und rechtliche Hemmnisse entgegen. Dies belastet auch künftige Beschäftigungsentscheidungen.¹ Die Unternehmen versuchen, möglichst wenig Personal einzusetzen oder vorhandene Arbeitskräfte mit Überstunden besser auszunutzen. Zugleich gewinnen Leiharbeit, befristete Arbeitsverhältnisse und die Ausgliederung von Arbeitnehmern an Bedeutung.² Technologischer Fortschritt und hohe totale Personalkosten begünstigen diese Wirkung. Die folgende Abbildung zeigt alternative Ansätze zur Entgeltflexibilisierung.



Abbildung 6: Flexibilisierung von Arbeitnehmerentgelten

¹ Siehe auch Siebert (1987b).

² Die Verbreitung von Bankfilialen in Einkaufspassagen und Supermärkten ist ein Ansatz zur Umgehung bestehender Tarifverträge.

Die in dieser Arbeit betrachteten Möglichkeiten zur variablen Gestaltung von Entgelten lassen sich nach drei Oberbegriffen unterscheiden, die unmittelbar oder über eine Formel für die Höhe der variablen Komponente verantwortlich sind:

- Flexibilisierung über leistungsorientierte Entlohnung
- Flexibilisierung über erfolgsorientierte Größen
- Flexibilisierung durch Kapitalbeteiligung

Unter flexiblen Entgeltbestandteilen werden also diejenigen Komponenten verstanden, denen vertragliche Vereinbarungen und ausgewählte, aussagekräftige Referenzgrößen zu Grunde liegen. Freiwillige und willkürliche Zulagen, Erfolgsprämien oder Kriterien passen nicht in diesen Raster.

3.3.2 Entgeltflexibilisierung durch flexiblere Arbeitszeiten

Flexiblere Arbeitszeitmodelle können auf Schwankungen der Produktnachfrage reagieren. Diese Flexibilität geht über die Einführung von Teilzeitarbeit oder auch Arbeitszeitverkürzung deutlich hinaus. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen, dass in Zeiten hoher Nachfrage vermehrt gearbeitet wird, während diese „Überzeiten“ in nachfragearmen Perioden abgebaut werden. Die Flexibilisierung der Entgelte ergibt sich für das Unternehmen aus der Tatsache, dass die Verlagerung der Arbeitszeiten kostenneutral ist. Auch der bedarfsorientierte Zugriff auf Arbeitskräfte, deren Entlohnung nur im Einsatzfall anfällt sowie die Einführung von Teilzeitarbeit, trägt zu Flexibilisierung und optimaler Kapazitätsauslastung bei.

3.3.3 Unmittelbare Flexibilisierung durch den Lohn

Diese Variante beinhaltet eine Entgeltzahlung, die unmittelbar in Verbindung mit der verrichteten Tätigkeit steht. Beim Akkordlohn bemisst sich das Arbeitsentgelt anhand der erbrachten Arbeitsleistung zumeist an der Stückzahl. Im internationalen Vergleich werden die Lohnstückkosten als Vergleichsparameter zur Bestimmung der relativen Wettbewerbsfähigkeit herangezogen. Diese beschreiben das Verhältnis von Arbeitskosten zur Produktivität, was besonders wichtig ist, da in den westlichen Industriestaaten die Personalkosten einen wesentlichen Anteil an der industriellen Wertschöpfung ausmachen. Es gilt: „Hohe Arbeitskosten belasten die internationale Wettbewerbsfähigkeit so lange nicht, wie sie von entsprechenden Produktivitätsvorteilen kompensiert“¹ werden. Steigen die Arbeitskosten dauerhaft stärker an als die Produktivität und steigen damit auch die Lohnstückkosten, so sinkt die Arbeitsnachfrage. Der Faktor Arbeit wird im Verhältnis zu anderen Produktionsfaktoren teurer. Können diese Kosten nicht überwältigt werden, sinkt die Rendite.²

¹ Schröder (1997), S. 75, oder auch Siebert (1996).

² Hohe Lohnkosten können im internationalen Wettbewerb zeitweilig über Wechselkurse kompensiert werden. Dies wurde in Schweden praktiziert, erhöhte aber die Importausgaben.

3.3.4 Flexibilisierung des Entgelts über Lohndifferenzierung

Auch eine differenzierte Lohnstruktur trägt zu mehr Flexibilität bei. Variabel ist dann nicht allein die Entgelthöhe, sondern auch die Unterscheidung zwischen den Arbeitnehmern. Dazu darf das tarifvertragliche Entgelt für alle Unternehmen nur eine Untergrenze darstellen, von der die Betriebe nach oben abweichen können. Ein hoher Tariflohn gewährt nur engen Spielraum zur Differenzierung, da Tarif- und Effektivlohn dicht zusammen liegen.

Unter der Differenzierung der Lohnstruktur versteht Paqué (1996a) das Ausmaß der Unterschiedlichkeit von Löhnen, also die Lohnstreuung im Gegensatz zur Lohnstrukturflexibilität, die die Veränderung des Reallohns auf die Arbeitslosenrate beschreibt. In der Bundesrepublik ist die Lohnstruktur zu Ungunsten des Arbeitsmarktes und von Randgruppen verzerrt.¹ Es ist eine Tendenz zur Nivellierung des Lohnniveaus zu beobachten. Die Zielsetzungen umfassen jedoch auch wachstums- oder strukturpolitische Aspekte. Durch die Flexibilisierung der Lohnstruktur soll wieder ein Ausgleich von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage ermöglicht werden. Als Gleichgewicht kommt nicht mehr ein Punkt in Frage, sondern eine Spanne, innerhalb deren die Arbeit verteilt wird. Unterschiedliche Löhne sind dabei nur möglich, wenn die Annahme eines homogenen Angebots am Arbeitsmarkt aufgehoben wird.² Nur dann können die in der Realität beobachtbaren Divergenzen der Arbeitnehmer in der Entlohnung berücksichtigt werden. Die Lohnstruktur soll ebenfalls den Zielkonflikt zwischen Strukturwandel und struktureller Arbeitslosigkeit entschärfen.³ Die Abweichung vom heutigen Einheitslohn ermöglicht die Berücksichtigung von unterschiedlicher Produktivität, von schwer integrierbaren Problemgruppen und voneinander abweichenden Qualifikationen.⁴ Damit ist eine wichtige Verbindung zwischen dem Leistungslohn und der Lohnstruktur aufgezeigt. Vorteilhaft wirkt sich dabei die progressive Besteuerung aus. Die positive Wirkung auf der Unternehmensseite ist deutlich stärker als eine mögliche Benachteiligung der Arbeitnehmer. Die Lohndifferenzen müssen der tatsächlichen Marktlage entsprechen und die Produktivität berücksichtigen. Je breiter und flexibler die Lohnstruktur ist, desto eher können auch die Spezifitäten einzelner Arbeitnehmer berücksichtigt werden und desto positiver ist der Einfluss auf den Arbeitsmarkt.⁵

¹ Vgl. Paqué (1996b), Berthold/Fehn (1996a) und Mieth (1982). Zur Relation von Lohnstruktur und Leistung auch Buttler/Hübler (1985).

² Zu den weiteren teilweise aufgehobenen Annahmen gehören: Kein Individuum hat Mobilitätskosten; es herrscht vollkommene Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt; der Arbeitnehmer hat keine Präferenzen für eine Branche, Tätigkeit oder ein Unternehmen und es liegt Vollbeschäftigung zum Einheitslohn vor. Vgl. Woll (1993), S. 244.

³ Vgl. Mieth (1982), S. 174.

⁴ Vgl. Berthold/Fehn (1997) und Paqué (1996b).

⁵ Niedrige Produktivität darf nicht auf Dauer überhöht entlohnt werden. Einfluss auf die Lohnstruktur haben u. a. die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungssituation, die Wirtschaftslage, geografische oder geschlechtliche Faktoren. Dazu Belderer/Atchinson (1987).

Eines der wesentlichen Probleme starrer Lohnstrukturen liegt in der Unfähigkeit, auf Datenänderungen zu reagieren, denn: „Immer dann, wenn auf mindestens einem der Arbeitsmärkte, über die die relevante Struktur definiert ist, auf längere Sicht, also nicht bloß konjunkturell, keine Vollbeschäftigung herrscht, muß sich die Lohnstruktur so anpassen, daß wiederum auf längere Sicht ein Zustand der Vollbeschäftigung auf **allen** Arbeitsmärkten wiederhergestellt wird“.¹ Buttler (1990) steht den arbeitsmarktpolitischen Erfolgen flexiblerer Lohnstrukturen kritisch gegenüber, während Berthold/Fehn (1996a, 1997) regelmäßig deren Notwendigkeit betonen.

3.3.5 Formen einer Entgeltflexibilisierung

Durch das mikroökonomische Instrument der Entgeltflexibilisierung soll die makroökonomische Steuerung entlastet werden.² Flexible Entlohnung hat Einfluss auf die Arbeitsnachfrage und die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes. Dies betont die volkswirtschaftliche Relevanz der Entlohnungssysteme, die neben den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen steht. Die Flexibilität der relativen Güter- und Faktorpreise ist auch notwendig, da der Wechselkurs als Anpassungsinstrument zunehmend wegfällt.³ Mikroökonomisch bedeutet die Entgeltflexibilisierung zumeist eine Erhöhung von Anpassungsfähigkeit, Produktivität und Profitabilität, die nicht notwendigerweise zur Schlechterstellung des Arbeitnehmers führt. Vielmehr geht es um die Realisierung eines an der individuellen, Gruppen-, Bereichs- oder Unternehmensleistung ausgerichteten Entgelts, bei dem „die propagierte Flexibilität aus der Variabilisierung einzelner Entgeltkomponenten“⁴ kommt. Als Definition für ein flexibles Entgeltsystem gilt, dass es sich um eine aus mehreren Komponenten bestehende Kompensation handelt, deren flexible Bestandteile gemäß ausgewählter Parameter variieren.⁵

¹ Paqué (1996a), S. 113.

² Siehe Mieth (1982).

³ Sachverständigenrat (1998), Ziff. 319.

⁴ Marr/Kötting (1993), S. 216.

⁵ Zu dieser Vorgehensweise auch Mitchell/Lewin/Lawler (1990), S. 21.

Kapitel 4

Flexibilisierung der Entlohnung über
leistungsorientierte Entgeltbestandteile

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

Performance-related pay means, quite simply, that you intend to pay distinctly more to reward highly effective job performance than you are prepared to pay for good solid basic performance.

Gordon McBeath und Nick Rands¹

4 Flexibilisierung der Entlohnung über leistungsorientierte Entgelte

Der Lohn wird als „diejenige Vergütung, die gemäß Arbeitsvertrag, eventuell durch Tarifvertrag konkretisiert, für die vereinbarte Leistung gezahlt wird“² definiert. Die Flexibilisierung der Entgelte durch die engere Kopplung von Leistung und Lohn mutet daher paradox an, als gemäß der betriebs- und volkswirtschaftlichen Theorie das Entgelt in einer nachvollziehbaren, angemessenen Relation zur Leistung einerseits und zu Nachfrage und Angebot am Arbeitsmarkt andererseits stehen und entsprechend variieren soll. Fixierte Leistungskomponenten können diesem Anspruch nicht genügen.³

4.1 Beschreibung des Instruments

Die Gestaltung einer zeitgemäßen, praktikablen Leistungskomponente wird nachfolgend betriebswirtschaftlich und gesamtwirtschaftlich betrachtet.

4.1.1 Betriebswirtschaftliche Perspektive

In der Realität hat die Verknüpfung von Einkommen und Leistung an Bedeutung verloren, da die Differenzierung zwischen Leistungsträgern und Mitläufern kaum möglich ist. Zugleich ist eine Tendenz zur Zusammenführung der traditionell separaten Entlohnung von Angestellten (Gehalt) und Arbeitern (Lohn) zu einer einheitlichen Monatsvergütung sowie der Egalisierung innerhalb dieser Zuordnung sichtbar.⁴ Diese wäre, von spezifischen Zulagen (Mehrarbeit, Schichtzulage) abgesehen, für jeden Monat gleich und unabhängig von der Zahl der Arbeitstage.⁵ Damit wendet sich die Einheitsvergütung vom Leistungsprinzip ab, da die Unterschiede zwischen den Arbeitnehmern nivelliert und vorhandene Produktivitätsunterschiede zwischen den einzelnen Arbeitnehmern übergangen werden. Diese Entwicklung hemmt die Produktivität und widerspricht den genannten Gerechtigkeitskriterien, die eine Entlohnung an dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit und der persönlichen Leistung des Arbeitnehmers vorsehen. Die Nivellierung kann demnach einen Widerspruch zwischen Lohn- und Produktivitäts-

¹ McBeath/Rands (1989), S. 133.

² Domsch (1993) S. 548, oder wie es bereits bei Adam Smith heißt: „The produce of labour constitutes the natural recompence or wages of labour.“

³ Tatsache ist, dass Tarifverträge eine fixe (!) Leistungskomponente zur Entlohnung einer variablen Größe vorsehen, was bereits ein Widerspruch in sich ist. Zu den Widersprüchen zwischen Anreizen und Zielen auf Managementebene siehe Becker (1993).

⁴ Dazu Bahn Müller (1999), S. 18. Kritisch betrachtet Schoeck (1983) das Streben nach einer Gleichheitsgesellschaft. Zur Sicht der Arbeitgeber und Gewerkschaften siehe Knebel/Zander (1983).

⁵ Vorstellbar ist ein Jahresentgelt aus 13 oder 14 Einzelbeträgen. Siehe Oechsler (1997), S. 323.

struktur darstellen.¹ Für die Unternehmen mündet diese Entwicklung in einen Rückgang der Arbeitsnachfrage und sinkende Renditen, da das Entgelt, als Gegenleistung für die erbrachte Arbeitsleistung vorgesehen, ohne die Verbindung zu Leistung, Anstrengung und Arbeitseinsatz anreizmindernd ist und nur die Anwesenheit entlohnt. Blinder (1990a) stellt fest, „we now pay workers not for *output* produced, nor even for labors *input* provided, but simply for *time* spent on the job“.² Ein Arbeitnehmer hat somit keinen Vorteil von einer Leistung, die oberhalb der Kündigungsschwelle liegt.³

Der Arbeitnehmer kann bei fixen Entgelten von geringerem Leistungsdruck und Unsicherheit über die Entgelthöhe profitieren, wobei jede zusätzliche, über die „Kündigungsschwelle“ hinausgehende Leistung aus kompensatorischer Sicht unattraktiv ist. Mittel- und langfristig sind Nachteile für den Arbeitnehmer erkennbar: Sinkende Arbeitsproduktivität verteuert den Einsatz des Faktors Arbeit und nicht produktivitätsgerechte Löhne führen zu kapitalintensiven und arbeitsparenden Investitionen.

Ein Problem ist dabei die Definition von Leistung. Im Folgenden soll die umfassende Erklärung von Linde (1984) als Anhaltspunkt dienen. „Als Leistung wird jeder (positive) Beitrag zum Ziel(-System) eines Unternehmens bezeichnet.“⁴ Vereinfacht kann Leistung dann wie folgt beschrieben werden:⁵

$$\text{Leistung} = f(\text{Fähigkeit} \times \text{Motivation})$$

(mit: Fähigkeit als Kombination von Eignung, Ausbildung, Zielorientierung und Erfahrung). Leistung geht damit über den reinen Output hinaus. Entscheidend ist die multiplikative Verknüpfung der Leistung, die die enge Bindung der Faktoren betont. Ohne Motivation werden auch ausgeprägte Fähigkeiten keine herausragende Leistung erzeugen und umgekehrt.

Verschiedene Motivationstheorien zeigen, dass nicht allein materielle Anreize über die Leistungsbereitschaft entscheiden, sondern sie führen positive Effekte auf das Zusammenwirken verschiedener Kompensationsbestandteile zurück. Gleichmaßen weisen sie unisono darauf hin, dass die Anreize die Bedürfnisse des Arbeitnehmers ansprechen und die Befriedigung genau diese Bedürfnisse erreichen muss.⁶ Ein leistungsunabhängiges Entgeltsystem erzielt diese Anreize nicht. Gemäß der Anreiz-

¹ Siehe zu dieser Diskussion auch Soltwedel (1980).

² Blinder (1990a), S. 2.

³ „If individuals' incomes are guaranteed, workers will obviously have only a limited incentive for putting out greater effort for the firm“, so Stiglitz (1987), S. 51.

⁴ Linde (1984), S. 23 (Im Original kursiv).

⁵ Diese Darstellung entspricht Lawler (1977), S. 20 f. Fähigkeiten und Motivation können Werte des Intervalls [0, 1] annehmen. So auch Hackman (1983), S. 244, und Muchinsky (1993), S. 323.

⁶ Nalbantian (1987), S. 4, drückt dies so aus: „Compensation policy is thus pursued, as an instrument of human resource management which seeks as its principal aim to establish congruence between the attitudes, abilities and behaviours of employees and the firm's objectives.“

Beitrags-Theorie soll das Entgelt einen Leistungsbeitrag auslösen. Erhalten die Arbeitnehmer den Lohn allein für die Teilnahme am Produktionsprozess, dann wird das auf Leistung-Gegenleistung basierende Konzept durchbrochen und die Produktivitätsregel der Entlohnung aus Sicht des Unternehmens entwertet.¹ Dies verstärkt die Unsicherheiten der Prinzipal-Agent-Modelle und das Problem der optimalen Risikoverteilung zwischen den Interessengruppen. Aus dieser Entwicklung ist eine neutrale, möglicherweise sogar negative Wirkung auf die Produktivität zu erwarten.

Für das Unternehmen kann ein reines Fixlohnsystem mittelfristig die Arbeitsproduktivität reduzieren, da weder Anreiz- noch Sanktionsmechanismen existieren. Die fehlende Differenzierung zwischen Leistungsträgern und Mitläufern wirkt sich auch nachteilig auf gering- und nichtqualifizierte Arbeitnehmer aus. So sinkt die Nachfrage nach diesen Arbeitnehmern, wenn ihre Produktivität unterhalb des marktüblichen Lohns liegt und fehlende Anreize einer Leistungssteigerung entgegenstehen. Die Nachteile der fixen, leistungsunabhängigen Entlohnung liegen also in geringerer Produktivität, fehlender Gerechtigkeit in der innerbetrieblichen Entlohnung, unzureichende Motivations- sowie Sanktionsinstrumenten und zuletzt der ungenügenden Abstimmung von Leistung und den übergeordneten Unternehmenszielen.

Festzuhalten bleibt, dass Festlohnsysteme kaum Leistungsanreize beinhalten und eher negativen Einfluss auf Produktivität und Arbeitsnachfrage haben. Auch scheinbare Anreize – wie der Akkordlohn (Stück- oder Geldakkord), der Prämienlohn (auch als Kombination von Prämien mit Akkord- oder Zeitlohn) und mit Einschränkung der Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung – erfüllen zumeist die vielfältigen Anforderungen moderner Personalführung nicht, da sie einen eingeschränkten Leistungsbegriff haben und nicht auf Dauer ausgerichtet sind. Zahlreiche Betriebe bevorzugen den Zeitlohn ohne Verbindung zur Leistung.² Neue berufliche Anforderungen wie Übernahme von Verantwortung, Kooperation, Innovationsverhalten, Flexibilität oder Mitunternehmertum gehen in diese Auffassung nicht ein.³ Während sie in der Höhe dem Output gemäß variabel sind, zeigen sie sich unflexibel im Hinblick auf Veränderungen der Tätigkeitsgebiete (Vereinfachungen, Ablaufoptimierung, Effizienzsteigerungen) technischen Fortschritt oder neue Rahmenbedingungen.⁴ Die Neubestimmung vorhandener Leistungskriterien und die Einführung zusätzlicher Maßstäbe ist aufwendig und wird sowohl auf Grund des

¹ Analoge Schlüsse liefern die motivationstheoretischen Ansätze. Vgl. Oechsler (1997), S. 324.

² Eine ausführlichere Darstellung aktueller Entwicklungen von Führungs- und Organisationskonzepten bieten Bickenbach/Soltwedel (1996a).

³ In einer Untersuchung von 122 deutschen Fertigungsunternehmen stellt Lorer (1997) fest, dass über 30 % der gewerblichen Mitarbeiter über reine Zeitlohnsysteme entlohnt werden. Dem folgen quantitativ-orientierte Akkordlöhne (25,5 %) und der Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung (24,8 %). Einzig der Leistungslohn mit Beurteilung kommt dem modernen Verständnis von Leistung nahe. Entsprechend äußert sich auch Oechsler (1996).

⁴ Vgl. Michaelis (1997).

finanziellen, personellen und materiellen Aufwands als auch des Widerstands der Arbeitnehmer häufig verschleppt, was den Trade-off zwischen Entgelt und Leistung vergrößert.

Die Einführung eines flexiblen Entgelts, das Entgelt und Leistung auf individueller oder Gruppenebene verknüpft, kann die genannten Mängel durch variable und produktivitätsorientierte Gestaltung überwinden, was zugleich die subjektive Lohngerechtigkeit erhöht. Die Berücksichtigung der erbrachten Leistung und die Orientierung an Unternehmens- oder Bereichszielen lassen den Leistungslohn zum effizienten Führungs- und Motivationsinstrument werden. Dieser Leistungslohn orientiert sich indirekt am Unternehmensergebnis, da Leistungsvereinbarungen und -vorgaben die gesamtbetriebliche Situation berücksichtigen und so die Wettbewerbsfähigkeit unterstützen. Mit der leistungsorientierten Entlohnung kann dann die relative oder absolute Verringerung des Fixkostenanteils verbunden sein.

Moderne Entgeltsysteme ermöglichen sowohl im produzierenden als auch im Dienstleistungssektor die Kopplung des Leistungsentgelts an eine oder mehrere Größen. Die Leistungsmessung und -bewertung ist über harte, weiche oder eine Kombination beider Kriterien möglich. Unter harten Kriterien werden objektiv fassbare Größen wie Menge, Zeit, Qualität oder Ausschussrate verstanden. Weiche Kriterien sind mit der Leistungsbeurteilung verbunden. Die Anzahl und die Definition der in der Praxis verwendeten Kriterien variieren im betrieblichen Vergleich. Üblicherweise werden fünf bis sechs Oberkriterien unterschieden.¹ Die Probleme bei der Ermittlung harter Kriterien betonen die steigende Bedeutung der Leistungsbeurteilung.² Neue Formen wie die Vorgesetzten- und Selbstbeurteilung, die Beurteilung durch mehrere Vorgesetzte oder den Kunden sowie die umfassende 360°-Beurteilung durch Kunden, Kollegen, Vorgesetzte und Eigenbeurteilung zeichnen sich als pragmatische Ansätze ab.

Eine andere Möglichkeit ist die Vereinbarung von Leistungszielen im Rahmen des Management-by-Objectives.³ Zu Beginn einer festgelegten Periode werden vom Mitarbeiter oder von einer Gruppe mit dem jeweiligen Vorgesetzten Ziele vereinbart, denen harte und weiche Kriterien zur Seite stehen.⁴ Diese schriftlich formulierten Ziele müssen erreichbar und in einer verständlichen Position zu übergeordneten Unternehmenszielen (betrieblichen Leitbildern, Grundsätzen und Strategien) stehen, wobei das Kriterium für den Zielerreichungsgrad beidseitig akzeptiert werden muss. Sie können auf quantitative, qualitative oder unterstützende Faktoren wie Fortbildungsmaßnahmen,

¹ Zu dieser Einteilung Böhrs (1980). Bisani (1995) unterscheidet die Kriterien Arbeitsergebnis, Arbeitsqualität, Sozialverhalten und Leistungsverhalten.

² Dazu auch die Führungskräftebefragung von Bickenbach/Soltwedel (1996b).

³ Einen Überblick über Zielvereinbarung aus arbeitspsychologischer Sicht bei Kerr (1983), Latham/Locke (1983) und Muchinsky (1993).

⁴ „Providing incentives for skill acquisition and development, information sharing and cooperative behaviour becomes equally important to the motivation of individual effort and ‚hard work‘“, so Nalbantian (1987), S. 4.

Ablaufgestaltung und Optimierungsvorgaben ausgerichtet sein.¹ Regelmäßige Personal- und Zielkontrollgespräche sowie der dem Mitarbeiter zur Verfügung stehende Handlungs- und Entscheidungspielraum runden das System ab. Nagel (1999) spricht daher von „Kooperativer Zielvereinbarung“. Verschiedene Studien weisen für die Zielvereinbarung generell eine produktivitätssteigernde Wirkung aus.² Die regelmäßige Neuvereinbarung der Zielvorgaben und die Zwischengespräche ermöglichen die Aktualisierung der vereinbarten Ziele.

Die Verwirklichung der Leistungskomponente ergibt nur dann Sinn, wenn der Mitarbeiter tatsächlich Einfluss auf die Leistung hat, wobei die Wahl des Bezugspunktes von der Arbeitsorganisation abhängt. Die individuelle Ebene ist vorzuziehen, wenn der Beitrag des einzelnen Arbeitnehmers signifikant ist und die Erfassungskosten kalkulierbar sind. Bei der Team- oder Gruppenorganisation bietet sich diese Ebene an, wobei die optimale Verteilung des Leistungsentgelts auf die einzelnen Mitglieder festzulegen ist. Dieses ist in absolut gleichen, relativ gleichen (prozentualen) Beträgen oder unter Umständen entsprechend der Beurteilung des individuellen Beitrags, wenn dieser „hardly feasible“³ ist.

4.1.2 Gesamtwirtschaftliche Perspektive

Bedingt durch Betriebsnähe, dezentrale Vereinbarung und individuelle bzw. gruppenbezogene Gestaltung sowie die spezifische Verknüpfung von Leistung und Entgelt fällt die Beschreibung der leistungsorientierten Komponente aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive kurz aus und stellt sich wie folgt dar: Wird der Produktionsfaktor Arbeit als quasi-fixe Größe betrachtet, dann wirkt sich dieses negativ auf die Arbeitsnachfrage sowie auf die Möglichkeiten zur flexiblen Reaktion auf Schocks aus. Fixe Löhne wirken im Verlustfall strangulierend und führen mittelfristig zum Austausch von Arbeit durch Kapital. Zugleich schwächt niedrige Produktivität bei hohen Löhnen die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft und beeinflusst Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen und Standortentscheidungen inländischer Betriebe negativ.

4.2 Die Wirkungsweise einer leistungsbezogenen Entgeltkomponente

Aufgeschlüsselt nach betrieblichen und volkswirtschaftlichen Aspekten, werden nachfolgend die Wirkungen eines kombinierten Entgelts aus Basislohn und leistungsorientierter Komponente analysiert.

¹ Auch Negativziele, also die Vermeidung bestimmter Entwicklungen, sind möglich.

² Zu entsprechenden Ergebnissen kommen Guzzo/Katzell (1987) und Lawler (1977).

³ Kendrick (1987), S. 120.

4.2.1 Die Wirkungsweise aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Grundlage einer produktivitätsorientierten Entlohnung ist das moderne Verständnis des Leistungsbegriffs, das weit über den quantitativ messbaren Output hinausgeht. Maßgeblich dafür sind Veränderung der Arbeitswelt und der Bedeutungswandel der Wirtschaftssektoren. Dieser volkswirtschaftlich bedeutende Wandel erfordert auf der betrieblichen Ebene deutliche Veränderungen im Hinblick auf Personalführung, Entlohnung oder Arbeitsgestaltung. Der tertiäre Sektor für Dienstleistungen hat erheblich an Bedeutung gewonnen und macht mittlerweile rund 64 Prozent des BSP aus. Die Industrie erlebt einen Schrumpfungsprozess und Veränderungen der Arbeitsbedingungen. Beides führt dazu, dass die bisher üblichen Kompensationssysteme den neuen Anforderungen nicht gerecht werden. In den 90er Jahren wurden bundesweit rund 2,8 Millionen Arbeitsplätze im industriellen Sektor abgebaut, während im Servicesektor rund 1,7 Mio. neue Stellen geschaffen wurden. Dies hat zur Konsequenz, dass mit dem Fortschritt der Automatisierung zugleich der Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten im industriellen Sektor merklich und im Dienstleistungssektor sogar erheblich angestiegen ist, da sich der Einsatz von Arbeit ganz erheblich verschoben hat. Henderson (1994) macht darauf aufmerksam, dass in der Vergangenheit rund 40 Prozent der Einnahmen zur Entlohnung der Arbeitnehmer verwendet wurden, mittlerweile im Dienstleistungssektor bis zu 80 Prozent und mehr dem Personal zufließen. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der einzelnen Sektoren.

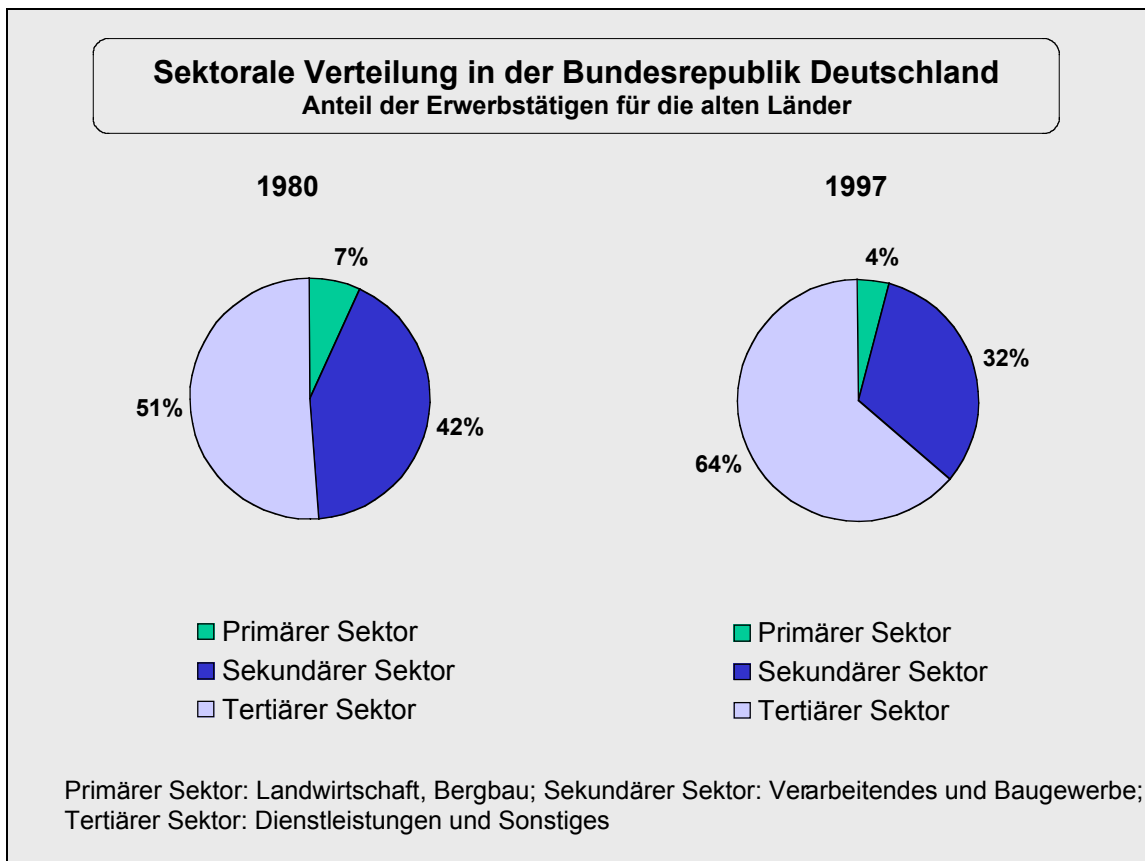


Abbildung 7: Sektorale Verteilung in der Bundesrepublik Deutschland¹

Der Wandel in den Unternehmen, auf den Märkten und in der Gesellschaft fordert personalpolitische Anpassungen, die die Fortsetzung der bereits erfolgten organisatorischen und strukturellen Neuorientierung sind.²

Im Folgenden wird ein Entgelt aus zwei Komponenten zu Grunde gelegt. Der Basislohn hängt beispielsweise von Alter, sozialen Dimensionen, Fähigkeiten oder Verantwortung ab und wird zumeist zentral zwischen den Tarifvertragsparteien ausgehandelt.³ Die flexible Komponente basiert auf dem multidimensionalen Leistungsbegriff, dessen umfassendes Verständnis von Leistung zu einer Neudefinition des individuellen Arbeitsergebnisses führt. Nicht allein der quantifizierbare Output steht für die Leistung, sondern Faktoren wie der Erreichungsgrad vereinbarter Ziele, die Innovations- und Leistungsbereitschaft, die Einstellung zur Arbeit und dem Unternehmen, die Qualität oder auch die Flexibilität in zeitlicher, räumlicher und fachlicher Dimension sowie ähnliche Faktoren werden einbezogen. Damit haben auch nicht-preisliche Wettbewerbsvorteile wie Qualität, Service, Liefertreue, Innovationsfähigkeit, Flexibilität sowie die Erfüllung

¹ Daten des IW Köln „Rote Reihe“.

² Entsprechend äußert sich auch Oechsler (1996) sowie Walwei (1996), S. 221.

³ Ritter/Taylor (1997), S. 6, drücken dies wie folgt aus: Der Basislohn ist „the level of compensation that the worker requires before agreeing to work for the firm at all“.

besonderer Kundenwünsche Einfluss auf die individuelle Zielfunktion.¹ Das Arbeitsergebnis kann beispielsweise Auskunft über die Qualität der Leistung geben, Menge und aufgewendete Zeit spiegeln Quantität, Effizienz bzw. Pünktlichkeit wider, während die Ausführung Aussagen über die Arbeitsorganisation oder die Priorisierung von Aufgaben erlaubt. Leistungsbezogene Entgeltbestandteile profitieren von der betriebsspezifischen Ausrichtung und erlauben die Ausrichtung an den strategischen Unternehmenszielen. Theoretischen Rückhalt erhalten die flexiblen Komponenten durch die Aussagen der Motivationstheorien, wonach die Leistungskomponente die Leistungsbereitschaft des Individuums beeinflusst, während begleitende Kompensationsbestandteile auf die Leistungsfähigkeit ausgerichtet sind.

Zunächst ist die Definition der Standardleistung, die der Basislohn entgeltet, von Bedeutung. Diese Grundleistung kann der Arbeitnehmer oder seine Gruppe mit realistischem Arbeitseinsatz erreichen und sie liegt oberhalb der Schwelle, deren Unterschreiten zur Kündigung führt und gemäß dem Abstandsgebot auch oberhalb des Niveaus von Lohnersatzleistungen.²

Über die Wirkung des Leistungsanteils entscheidet der absolute Betrag sowie die relative Höhe in Bezug auf Grund- und Gesamtentgelt, die beide für den Arbeitnehmer eine spürbare und attraktive Höhe haben müssen. Liegt der Anreiz unterhalb dieser individuellen Fühlbarkeitsschwelle, dann tritt die erhoffte Wirkung nicht ein. Dabei kann nicht für jeden Arbeitnehmer die individuelle Grenze bestimmt werden, sondern eine repräsentative Grenze muss möglichst zahlreichen Arbeitnehmern gerecht werden.

Als Referenzpunkt zur Beurteilung einer Veränderung des bisherigen Entgeltsystems muss das bisherige leistungsunabhängige Fixlohnmodell dienen. Ein Arbeitnehmer wählt, da jede darüber hinausgehende Leistung nicht honoriert wird, in diesem Lohnregime einen Arbeitseinsatz, der auf oder knapp über der repräsentativen Entlassungsschwelle liegt. Grafisch kann diese Entscheidung in Anlehnung an Michaelis (1997, 1998) wie folgt dargestellt werden. Im Koordinatensystem wird vertikal der (Nominal-) Lohnsatz (W) und horizontal der individuelle Arbeitseinsatz (E) abgetragen. Der Lohn im Referenzmodell ist unabhängig von der Leistung, solange dieser oberhalb der vom Arbeitgeber zu beobachtenden Schwelle liegt. Ist die beobachtbare Leistung durch E_{\min} beschrieben und ist der entsprechende Lohnsatz W^* , dann verläuft die optimale Nutzenfunktion U_1 (also der Schnittpunkt mit der höchstmöglichen Indifferenzkurve) des Arbeitnehmers durch den Schnittpunkt 1. Eine Erhöhung der Leistung – gleichzeitig steigt das Arbeitsleid – wirkt sich nicht im Entgelt aus und bedeutet daher allein eine Verringerung des Nutzenniveaus. Dieses sinkt beispielsweise von U_1 auf U_2 für ein beliebiges Individuum. Für die folgenden Analysen wird von einem konstanten Kapitalstock

¹ Dieser umfassende Leistungsbegriff ist zentraler Bestandteil aller modernen Ansätze zur Personalführung. Vgl. dazu auch Schultetus (1996), S. 904.

² Dazu auch Michaelis (1997) und das dort aufgeführte Referenzmodell.

ausgegangen. Diese Annahme ist berechtigt, wenn der Zeitbedarf für neue Investitionen beachtet wird und muss erst in der langen Frist aufgehoben werden.

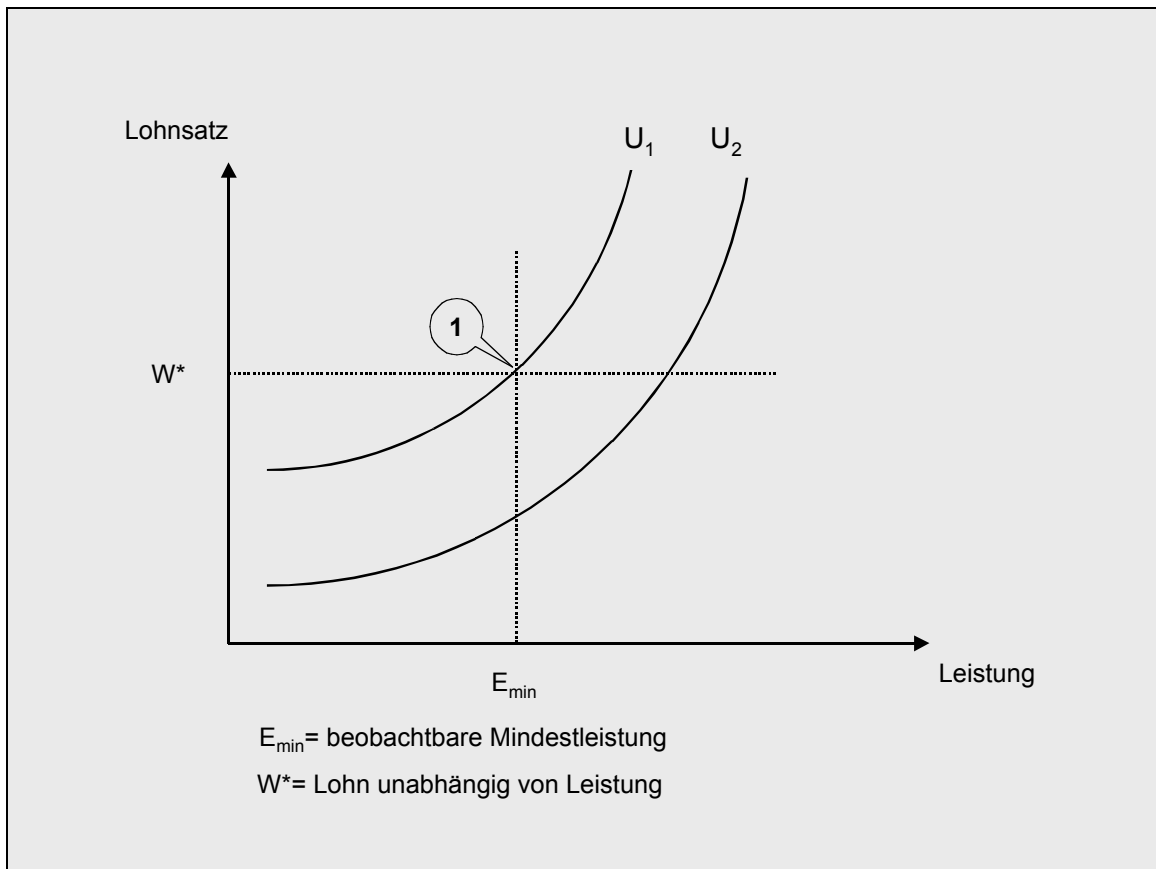


Abbildung 8: Leistungswahl im Fixlohnsystem

Bei der Einführung eines Leistungslohns lassen sich drei relevante Fälle mit unterschiedlichen Wirkungen differenzieren. So kann das Leistungsentgelt

- (1) auf Dauer zusätzlich zum Grundentgelt gewährt werden – additiv –,
- (2) zunächst additiv eingeführt, im Zeitablauf aber mit vereinbarten Lohnerhöhungen oder Zulagen verrechnet werden oder
- (3) substitutiv zum bisherigen Festentgelt eingeführt werden, mit der entsprechenden Verringerung des Basisentgelts.

Die Kosten- und Anreizwirkungen unterscheiden sich je nach Variante. Im Folgenden sollen die Optionen (2) und (3) gemeinsam betrachtet werden, was sich wie folgt begründen lässt. In der kurzen Frist weichen die Wirkungen voneinander ab, Variante (2) entspricht dann dem additiven Ansatz (1). In der mittleren und langen Frist ändert sich dies. Die unmittelbar substitutive Variante (3) wird in der Praxis zumeist mit Maßnahmen zur Besitzstandswahrung verbunden. Diese basieren auf tarifvertraglichen Vorgaben und gestatten eine Abweichung vom Tariflohn nur nach oben (Günstigkeitsgebot).

Für das Unternehmen bedeutet die additive Form der leistungsbezogenen Variante zunächst keinen Vorteil, da der Fixlohn auf dem bisherigen Niveau verharrt, denn der Leistungslohn ist auf den Bereich darüber beschränkt. Entscheidend ist daher, ob mit der Einführung eine Produktivitätssteigerung eintritt und welcher Anteil davon an die Arbeitnehmer fließt. Obwohl dieser vornehmlich das zusätzliche Arbeitsleid ertragen muss, steht das Verhältnis von höherer Produktivität zu zusätzlichem Leistungslohn keineswegs fest. Steigt die Produktivität überproportional zum zusätzlichen Einkommen, dann ergeben sich betriebswirtschaftliche Vorteile für die Betriebe. Das Leistungsentgelt sollte auf jeden Fall so gestaltet sein, dass bei einer Produktivitätssteigerung, die nicht die entstehenden Kosten der Leistungskomponente erwirtschaftet, keine Auszahlung erfolgt. Nur ein Produktivitätsanstieg durch die Leistungskomponente kann zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze führen. Dies ist bei der additiven Gestaltung fraglich, da der Arbeitnehmer auch bei gleich bleibender Produktivität sein weiterhin hohes Grundentgelt erhält, welches von Leistungen oberhalb der Entlassungsschwelle unabhängig ist. Eine Steigerung der Produktivität ist nur bei einem niedrigen Grundlohn zu erwarten, wenn der Arbeitnehmer vom höheren Lohn spürbar profitiert oder aber der Anreiz so hoch ist, dass sich der zusätzliche Arbeitseinsatz für den Mitarbeiter rentiert. Das zusätzliche Arbeitsleid muss durch das Entgelt aufgewogen werden und dem Arbeitnehmer ein höheres Nutzenniveau ermöglichen. Dabei gilt, dass mit steigender Höhe des Entgelts der zusätzliche Nutzen des Leistungslohns degressiv abnimmt und das Arbeitsleid progressiv steigt.

Größer ist die Wirkung einer Produktivitätssteigerung bei konstanten Löhnen beziehungsweise der Ersatz von Fixlohnteilen durch die Leistungskomponente. Die Wirkung entspricht einer Leistungssteigerung oder – im Fall des substitutiven Modells – einer Produktivität, die oberhalb des kombinierten Entgelts liegt oder, aus Unternehmenssicht, einer Lohnsenkung bei konstanter Produktivität.

Die Erhöhung der Produktivität verbessert das Input-Output-Verhältnis (die Erlös-Kosten-Struktur), da bei unverändertem Kapitaleinsatz mit konstanter Arbeit ein höherer Output erzielt wird. Nachfolgende grafische Darstellung verdeutlicht diesen Sachverhalt. Ausgangspunkt ist der Lohn (W/P) und die nachgefragte Beschäftigung N . Erhöht sich durch die leistungsorientierte Entlohnung die Produktivität, dann entspricht dies einer Verschiebung der Produktionsfunktion von Y auf Y' (Bewegung (1)) in der folgenden Abbildung. Die Erhöhung der Produktivität bietet dem Unternehmen die Möglichkeit zur Einstellung neuer Arbeitnehmer (Rechtsbewegung der Arbeitsnachfragefunktion (2)).

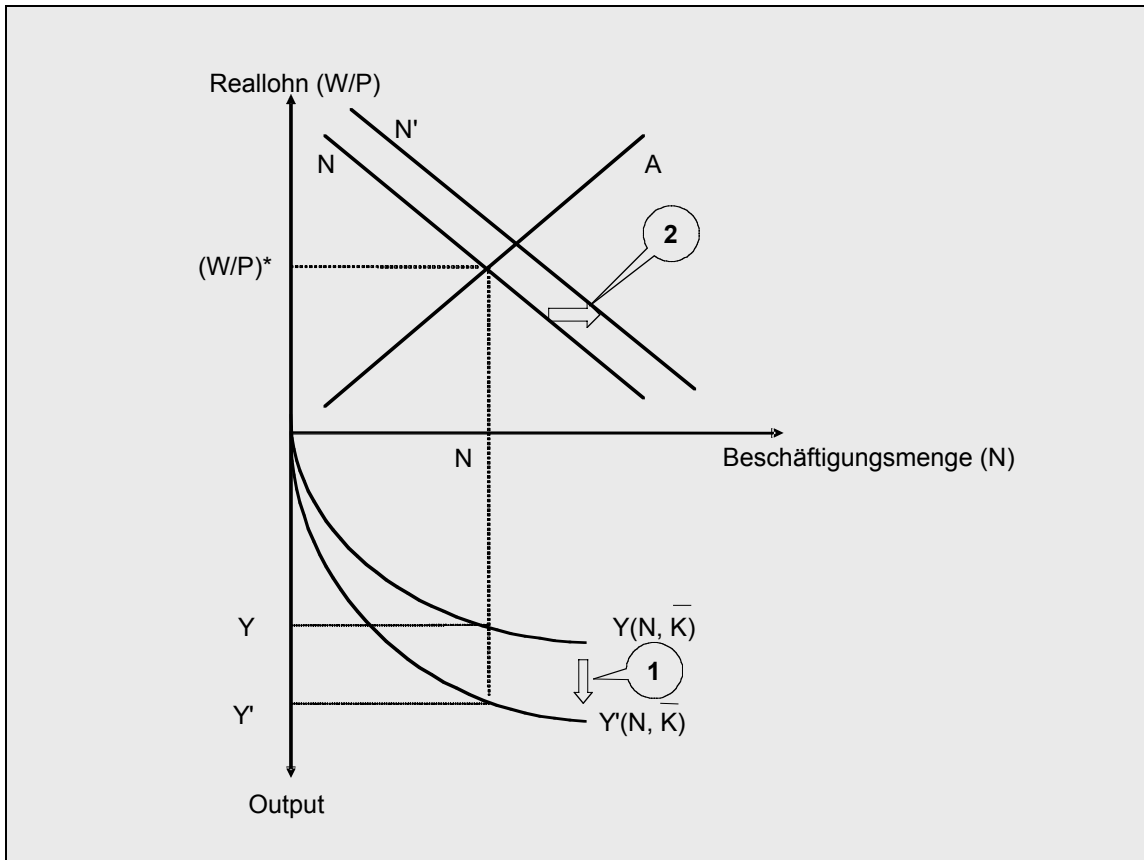


Abbildung 9: Produktivitätsanstieg und Erhöhung der Arbeitsnachfrage

Die erhöhte Arbeitsnachfrage aus gesteigener Produktivität kann grafisch visualisiert werden: Für die Unternehmen ist die nachgefragte Menge an Arbeit (N) eine Funktion des Reallohns (W/P). Die Funktion ist auf gesamtwirtschaftlicher und einzelbetrieblicher Ebene fallend; mit steigendem Lohn fällt die Arbeitsnachfrage. Ein repräsentativer Betrieb fragt so lange weitere Arbeit nach, bis der Grenzerlös des zuletzt eingestellten Arbeitnehmers seinen Kosten entspricht und der Grenzerlös (E') = Grenzkosten (K') entspricht. Das Unternehmen erreicht in diesem Punkt sein Gewinnmaximum.

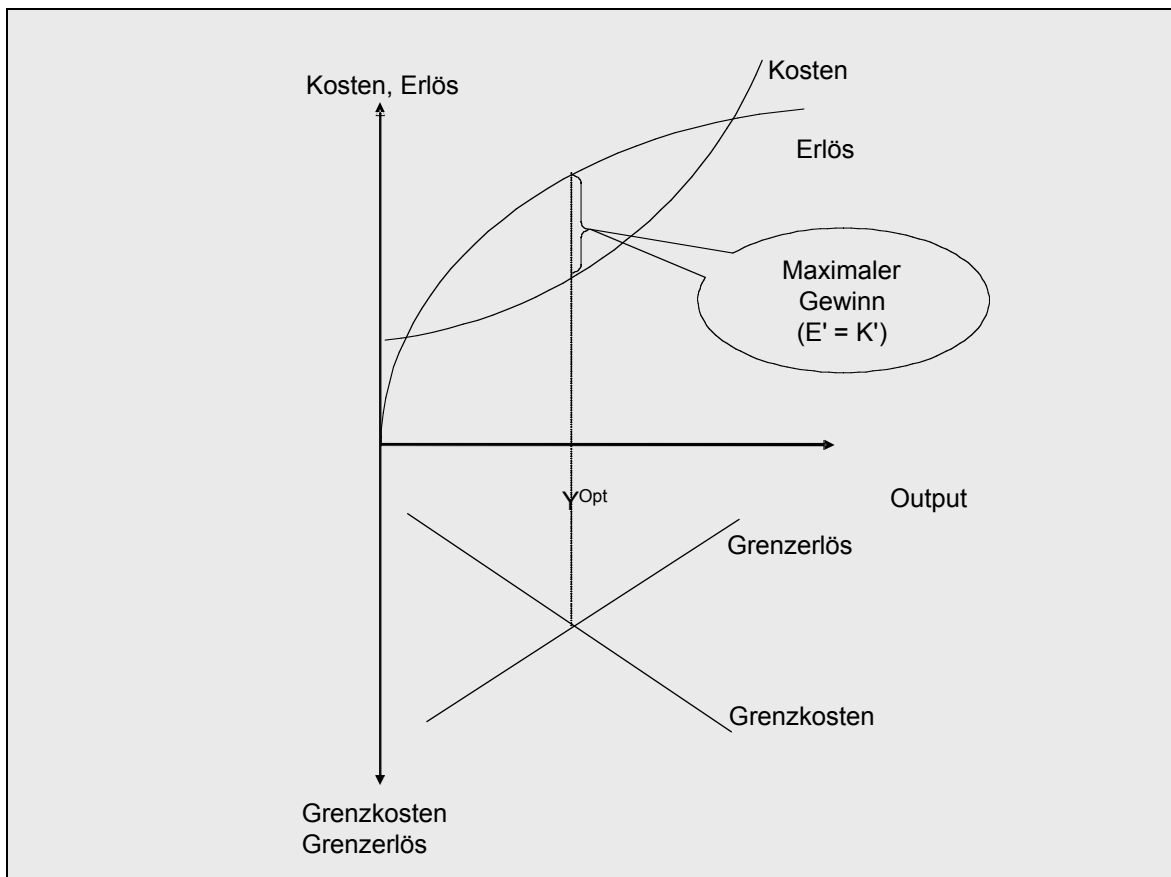


Abbildung 10: Das Gewinnoptimum

Die Intensität der Wirkung ist gestaltungsabhängig. Je individueller der Leistungsbezug und je objektiver Messgrößen und Kennzahlen, desto eher ist eine Steigerung der Produktivität zu erwarten. Von Belang ist, dass die Zeitspanne zwischen Leistungserbringung und finanzieller Honorierung möglichst kurz ist. Eine gestalterische Herausforderung ist die Gefahr des Shirking, wenn die Arbeitsleistung nur eingeschränkt beobachtet werden kann.

Eine wesentliche Gestaltungsfrage betrifft die Ebene der Umsetzung: Wird der einzelne Arbeitnehmer oder seine Gruppe erfasst? Dieses Problem kann nicht allgemein verbindlich beantwortet werden, da die Unternehmensstruktur und die Arbeitsorganisation ausschlaggebend sind. Der engste Bezug zwischen Entgelt und Leistung besteht auf der individuellen Ebene. Dort sind die Anreize am intensivsten, da für den Leistungserbringer die Verbindung zwischen Einsatz und Entgelt unmittelbar ist. Ist diese Zuordnung nicht möglich oder praktiziert der Betrieb Gruppenarbeit, dann muss eine andere Ebene gewählt werden mit der Konsequenz einer weniger stringenten Kopplung zwischen Entgelt, individueller Leistung und Anreiz.¹ Auf der anderen Seite werden so

¹ Siehe auch Hackman (1983), S. 253 f.

Informationsfluss und Kooperation gefördert. Der möglichen Verstärkung des Free-Rider-Syndroms – einzelne Akteure unterdrücken ihre Leistung zu Lasten der Gemeinschaft – stehen gruppenspezifische Prozesse wie Horizontal Monitoring und gruppeninterne Sanktionen entgegen.¹ Für das Unternehmen verringern sich so die Überwachungskosten. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter weiß, dass die höhere Leistung in Beziehung zum Gesamtergebnis steht und tatsächlich in ein höheres Entgelt mündet. Empirische Studien zeigen Vorteile bei der Verknüpfung eines gruppenorientierten Anreizsystems mit einem umfassenden System der Mitbestimmung und Beteiligung an strukturellen Entscheidungsprozessen (Arbeitsorganisation, Arbeitszeiteinteilung).² Die leistungsorientierte Entlohnung vermeidet auf diesem Weg diskretionär gewährte Prämien und trägt zur Differenzierung der Lohnstruktur bei.

Relevant ist auch der positive Zusammenhang zwischen Leistungsentgelt und Qualifikation. Leistungslöhne können beispielsweise im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems auf qualifikatorische Aktivitäten, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ausgerichtet sein. Entsprechend führt das vorhandene Qualifikationsniveau zu höheren Zahlungen. Damit trägt der Leistungslohn auch zur Anpassung an Veränderungen des Arbeitsumfelds, zur Akzeptanz neuer Technologien und höherer Innovationsbereitschaft bei.³

Der Leistungslohn trägt auf der betriebswirtschaftlichen Ebene zur Verringerung der Prinzipal-Agent-Problematik bei.⁴ Durch die Vereinbarung von Leistungszielen und die Erarbeitung von Kriterien zur Bewertung wird das Überwachungs-dilemma reduziert. Der Arbeitnehmer wird im eigenen Interesse an der guten Beobachtbarkeit seiner Leistung interessiert sein. Der Bedrohung des Shirking und Betrügens wird beispielsweise durch die regelmäßige Neuverhandlung der Leistungskriterien und durch die Vereinbarung von Meilensteinen oder Zwischenzielen Rechnung getragen. Gleichermaßen können im Entgeltsystem Anreize implementiert werden, die den Arbeiter zur Offenlegung von Verbesserungen bei der Leistungserbringung veranlassen, wodurch diese produktivitätssteigernden Elemente in der Folgeperiode berücksichtigt werden können. Die Einführung von Innovationsprämien stellt dabei den nächstliegenden Schritt dar. Bei zahlreichen Modellen ist eine derartige Offenlegungsoption bereits systemimmanent. Der Mitarbeiter kann durch Verbesserungen, Einsparungen oder andere effizienzsteigernde Maßnahmen in der laufenden Periode eine Erhöhung seines Entgelts erreichen. In der Folgeperiode schlagen sich bei Festlegung der neuen Leistungsmaßstäbe diese Verbesserungen in der Erhöhung der Grenzwerte zwangsläufig nieder. Dabei muss die

¹ So Kendrick (1987), S. 121.

² Zu dieser These beispielsweise Krieger/Pekruhl (1999), S. 21 f.

³ Zu einer Darstellung des Organisationswandels und der Konsequenzen für die Personalentwicklung siehe Oechsler (1997), S. 410.

⁴ Kern des Interessenkonfliktes ist die Asymmetrie der Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent (Principal-Agent-Theory). Unzureichende Informationen verhindern die wirksame Kontrolle des Managers durch die Eigentümer und des Arbeiters durch die Manager.

gestiegene Produktivität nicht notwendigerweise das Ergebnis höherer Leistung sein, sondern kann auch auf höherer Effizienz durch verbesserte Strukturen, optimierte Arbeitsprozesse und bessere Arbeitsgestaltung beruhen.

Vorteile bietet der Leistungslohn auch im Hinblick auf die Verbesserung von Informationsasymmetrien. In einer Welt mit unvollständigen Informationen sind die Arbeitgeber nur unzureichend über die Qualität (Kenntnisse, Fähigkeiten, Leistungsbereitschaft, Einstellung) eines Arbeitnehmers informiert.¹ Zugleich ist die Beschaffung von Information aufwendig und mit Kosten verbunden. Daher wird angenommen, dass höhere Löhne oder die Möglichkeit zum Erhalt höherer Einkommen entsprechend motivierte und qualifizierte Arbeitskräfte anziehen. Das Unternehmen kann auch die Personalpolitik stabilisieren. So muss es in schwachen Zeiten den Personalbestand nicht oder nur wenig verringern und kann über den Self-Selection-Prozess Arbeitskräfte attrahieren und halten, die eine geringe Labour-Turnover-Rate haben.² Ein weiterer positiver betrieblicher Effekt, der sich auch makroökonomisch auswirkt, ist die Sicherung der Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Ein Teil des Entgelts orientiert sich an der tatsächlich erbrachten Leistung und erhöht derart die Anreize zur Leistungserbringung, Fortbildung und Identifikation. Damit ist dem Unternehmen sowohl die effizientere und effektivere Reaktion auf Schocks als auch die Bewältigung von Strukturwandel und technischem Fortschritt im Unternehmen möglich. Voraussetzung ist, dass dem Mitarbeiter der Zusammenhang zwischen der erbrachten Leistung und dem Entgelt bewusst ist.

In der folgenden Grafik werden verschiedene Alternativen für die Entwicklung von Leistungsentgelten dargestellt. Dazu wird Basislohn jeweils eine Leistungskomponente erweitert. Der über das normale Grundentgelt hinausgehende Leistungslohn kann mit einem über- oder unterproportionalen Anstieg, der linearen oder stufenweisen Entwicklung bei Erbringen der Zusatzleistung realisiert werden. Letztere Variante kann um Zielzonen erweitert werden, innerhalb deren die Führungskräfte das Entgelt auswählen.³

¹ Salop/Salop (1976) betonen die Nicht-Identität („Workers are not identically“) und unterscheiden die potenzielle Produktivität, die Fähigkeit zur Fortbildung und das erwartete Verhalten.

² Dazu Salop/Salop (1976) und Viscusi (1980).

³ Ein Modell mit getrennten Zielzonen kennzeichnet das Entgeltmodell der HypoVereinsbank.

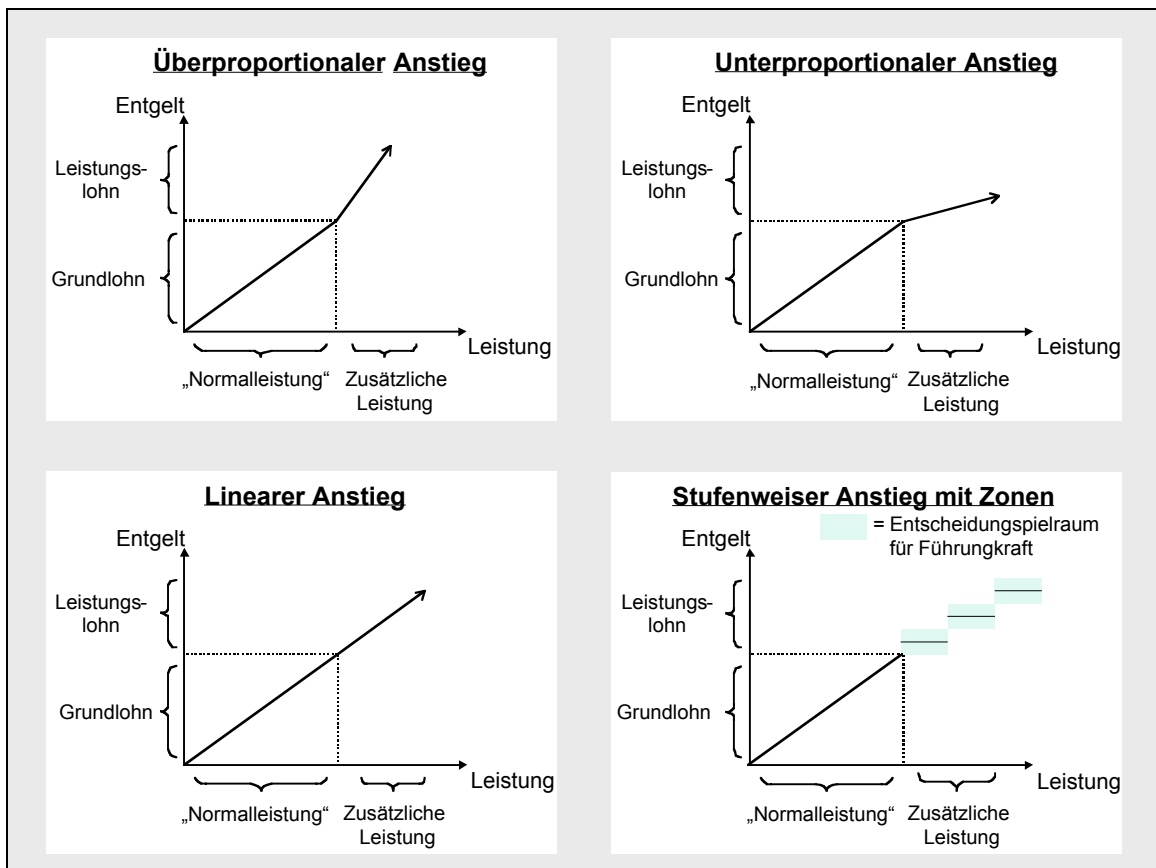


Abbildung 11: Entwicklung des Leistungslohns

Der Betrieb kann die Entscheidung über eine Höchstgrenze treffen, die sinnvoll ist, wenn die Überbeanspruchung von Personal und Maschinen droht. Die Kappungsgrenze verhindert das Umschlagen in eine demotivierende Richtung.

Ein effektiver Leistungsanteil verknüpft Motivation und Führung. Das Unternehmen kann dann die Richtung des Arbeitseinsatzes beeinflussen. Dazu wird zunächst auf mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängende Merkmale wie quantitative und qualitative Ziele oder auf den erfolgreichen Abschluss von Projekten auf der Input- und Outputseite zurückgegriffen. Moderne Leistungslohnkonzepte binden auch indirekte Leistungsmerkmale wie Fort- und Weiterbildung, Etappenziele oder innovative Leistungen ein. Unmittelbar steuern lässt sich die Richtung der Leistungserbringung durch die Vereinbarung von Leistungszielen. Eine indirekte Lenkung ergibt sich über die Ausgestaltung der Anreize. Diese müssen in Anlehnung an unternehmerische Zielsetzungen umso höher ausfallen, je mehr das Ziel im Gesamtrahmen stimmig ist. Entsprechend ist die Zielvereinbarung auf der mittleren und gehobenen Führungsebene bereits weit verbreitet und setzt sich nun auf nachfolgenden Ebenen durch.¹

¹ Bahnmüller (1999), S. 79 f.

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung der Leistungslohnkomponente ist die Konzeption eines effizienten Entgeltsystems und dazu passender Arbeitsverträge, die die Anforderungen und Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigen. Dies betrifft besonders die Aufteilung der Risiken, die für die Betroffenen ebenso wie die Chancen transparent sein müssen. Über den Erfolg des Systems entscheidet auch das Ausmaß, mit dem der Arbeitnehmer die Leistung tatsächlich beeinflussen kann und der tatsächliche Zufluss an den Arbeitnehmer. Moderne Arbeitsverträge beinhalten daher die Umverteilung von Risiken auf der Grundlage einer auf Vertrauen und Dialog beruhenden Unternehmenskultur vor.¹ Grundsätzlich wird mit steigender Risikoaversion der Arbeitnehmer und vermuteter Risikoneutralität der Unternehmen die Höhe des Basislohns zunehmen, während der Leistungsparameter an Bedeutung verliert.² Auf der anderen Seite sollte die Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit und damit die Gewährung eines niedrigeren, aber dauerhaften fixen Einkommenszuflusses zu Gunsten einer Verringerung der Sicherheit über das Gesamteinkommen zu größerer Akzeptanz beitragen.

4.2.2 Gesamtwirtschaftliche Perspektive

Die volkswirtschaftlichen Wirkungen und damit der Einfluss auf hochlohn- und inflexibilitätsbedingte sowie strukturell verursachte Arbeitslosigkeit werden anhand des aufgezeigten Grundmodells verdeutlicht.

Im additiven Ansatz bleiben Lohnniveau und Lohnkurve nach Einführung des Leistungslohns unverändert. Tatsächlich kann eine positive Wirkung nur über die Erhöhung der Produktivität auf Grund der steigenden Anreize entstehen. Dann verlagert sich in der folgenden Abbildung die Arbeitsnachfragekurve ($N \rightarrow N'$) nach rechts und die Beschäftigung steigt.

¹ Dazu Bickenbach/Soltwedel (1996a) und Stiglitz (1987, 1974).

² Vgl. Stiglitz (1974).

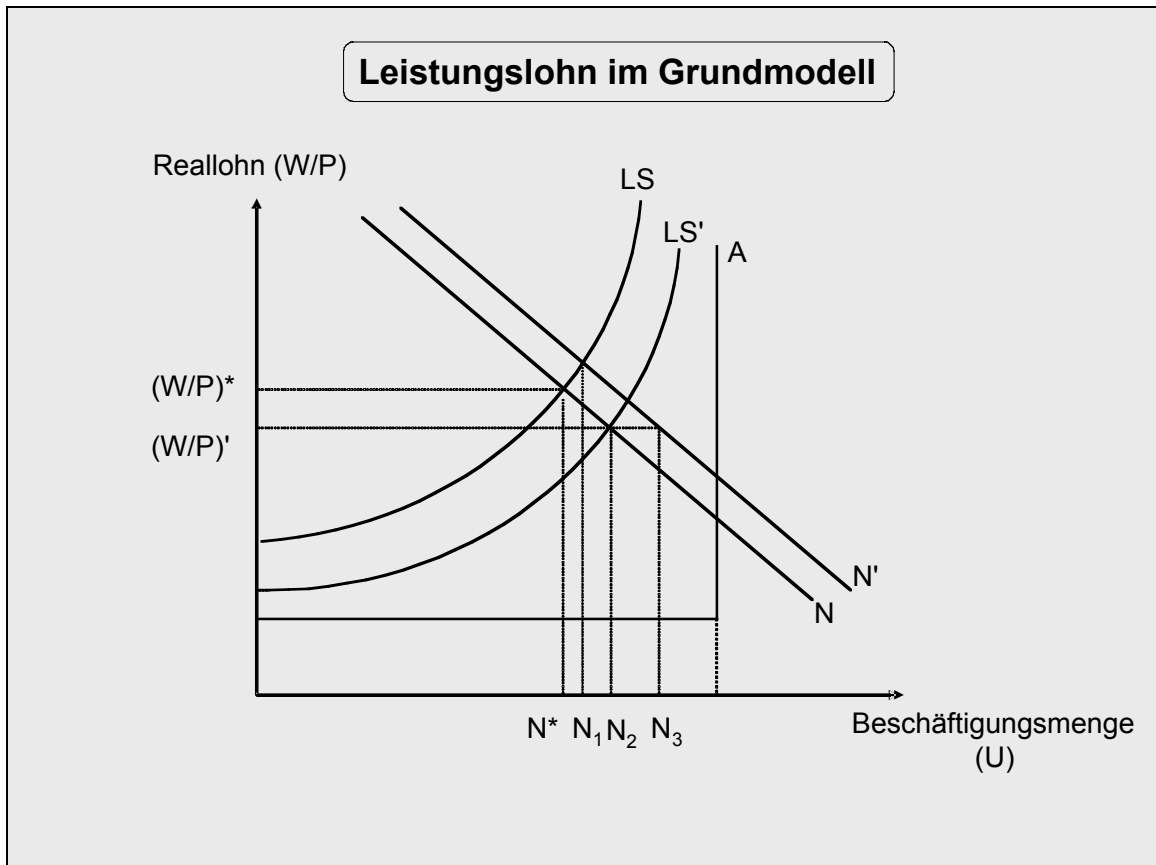


Abbildung 12: Leistungslohn im Grundmodell

Eine substitutive Leistungskomponente, die entweder einen Teil des bisherigen Fixlohns ersetzt oder mit Zulagen und Lohnerhöhungen verrechnet wird, führt grafisch zu einer Abwärtsverlagerung der Lohnsetzungskurve ($LS \rightarrow LS'$). Die Beschäftigung steigt um $N_2 - N^*$, während der zu erwartende Produktivitätsanstieg die Nachfragekurve auf N' verlagert. Die gestiegene Produktivität hat für die Unternehmen einen Kosten senkenden Effekt, da sich die Input-Output-Relation verbessert. Die Wirkung wird dann gesteigert, wenn die Unternehmen zur Kalkulation der Arbeitsnachfrage nur den Fixlohn, nicht aber die variable Komponente heranziehen. In diesem Fall entspricht die Einführung der Leistungskomponente tatsächlich einer (Fix-)Lohnsenkung. Mikroökonomisch ausgedrückt bedeutet dies, dass die Unternehmen als Gewinnmaximierer unter vollkommener Konkurrenz solange zusätzliche Arbeitnehmer einstellen, bis der Reallohn dem Grenzerlösprodukt entspricht.

Das Modell legt eine preiselastische Güternachfrage zu Grunde, wodurch die durch höhere Produktivität und zusätzliche Arbeitnehmer produzierte Menge auch abgesetzt werden kann. Der dadurch zu erwartenden Senkung der Preise am Gütermarkt können niedrigere Reallohnforderungen entgegenstehen, was zu einer Südost-Verlagerung der Lohnsetzungskurve beitragen und steigende Nachfrage nach Arbeitskräften auslösen kann.

Die Verlagerung der Lohnsetzungskurve auf ein gesamtwirtschaftlich optimales Niveau kann demnach durch die Einführung einer leistungsorientierten Komponente begünstigt werden. Die Einführung eines Leistungslohns entspricht auch der Forderung nach produktivitätsorientierten Lohnabschlüssen.¹ Demzufolge sind hohe Tarifabschlüsse gesamtwirtschaftlich allenfalls bei einer entsprechenden Steigerung der Produktivität angemessen. Entscheidend ist dabei nicht allein die Produktivität des Faktors Arbeit, sondern die aller Produktionsfaktoren. Erhöht technischer Fortschritt den Wirkungsgrad eingesetzter Rohstoffe oder steigt die Produktivität des Kapitals, dann wäre die alleinige Besserstellung des Faktors Arbeit falsch.

Die zweite Lohnkomponente kann einen wertvollen Beitrag bei der Bekämpfung von gesamtwirtschaftlicher Arbeitslosigkeit leisten. Dazu gehört die durch Effizienzlöhne verursachte Arbeitslosigkeit mit dem positiven Zusammenhang von Lohn und Produktivität, bei der der Leistungslohn unmittelbar am Verknüpfungspunkt ansetzt. Die Effizienzlohnmodelle gehen von einer additiven Komponente aus, wodurch die substitutive Leistungskomponente unmittelbar das Lohnniveau verringern und eine entsprechend stärkere Wirkung hervorrufen würde. Die Verringerung der Adverse-Selection-Probleme entsteht durch die Auslagerung der Effizienz Aspekte auf die Leistungskomponente.

Auch die Insider-Outsider-Machtkonstellationen resultierende Arbeitslosigkeit wird durch leistungsorientierte Entlohnung beeinflusst. Die Einführung des Leistungslohns verringert den Spielraum, den die Insider ausnutzen können, um die Löhne oberhalb des markträumenden Niveaus zu fixieren. Durch die partiell leistungsbezogene Entlohnung reduziert sich die abschöpfbare Rente, während die Differenzierung zwischen Insidern und Outsidern erhöht wird, da ein Entrant zunächst keinen Anspruch auf die Leistungskomponente hat oder haben muss. In Bezug auf die aus impliziten Kontrakten resultierende Arbeitslosigkeit ist festzustellen, dass leistungsorientierte Entgeltsysteme nur teilweise auf festen Vereinbarungen beruhen. Die Möglichkeiten zur Definition von Leistungsumfang und -intensität sind in modernen Unternehmen gering und werden daher vermehrt durch Beurteilungsverfahren ersetzt. Diese hängen vom Konsens der Mitarbeiter und der Führungskraft über das Ergebnis ab und basieren auf Vertrauen und impliziten Übereinkünften.² Insofern verbindet die Leistungskomponente implizite Vertragsbestandteile und Produktivität.

Der Einfluss von Leistungslohnen auf die Ergebnisse kollektiver Verhandlungen ist dann von Bedeutung, wenn sie betriebsnah ausgerichtet sind und die Situation eines Unternehmens tatsächlich repräsentieren. Die nachteiligen Wirkungen der Tarifverhandlungen auf der mittleren Ebene können so im Bereich oberhalb des Fixlohns verringert werden.

¹ In seinen Gutachten erhebt der Sachverständigenrat (1998) diese Forderung regelmäßig.

² Vgl. Bickenbach/Soltwedel (1996b).

Im Hinblick auf die Bekämpfung hochlohnbedingter Arbeitslosigkeit leisten produktivitätsorientierte Entgeltbezüge durch die direkte Anbindung eines Teils der Personalkosten an die erbrachte Leistung und so entstehende Flexibilität einen Beitrag. Zugleich erhöhen sich die Anpassungskapazitäten an Schocks und Störungen. Letztlich begünstigt die leistungsbezogene Entlohnung Neueinstellungen, stabilisiert die gesamtwirtschaftliche Kaufkraft und verringert das Risiko für Entlassungen.

Ein großer Teil der vorhandenen Arbeitslosigkeit ist auf strukturelle Ursachen in einzelnen Branchen, Berufsgruppen, Qualifikationsniveaus und Sektoren zurückzuführen. Die Einführung einer leistungsbezogenen Entgeltkomponente kann zum Abbau der strukturellen Arbeitslosigkeit beitragen. Im Hochlohnsektor kann die Einführung des leistungsbezogenen Entgeltbestandteils den Beschäftigungsabbau auf Grund der zu erwartenden Produktivitätssteigerung verringern. Wichtiger ist jedoch die Tatsache, dass sie die Arbeit im Niedriglohnsektor attraktiver macht. Die Unternehmen dort sind zur Zahlung der Leistungskomponente bereit, wenn sie einen entsprechenden Anstieg der Produktivität erwarten. Dies ist jedoch von der Leistung abhängig und muss nicht als fixer Posten in die Kalkulation der Unternehmen einfließen. Die Arbeitnehmer des Hochlohnsektors haben durch ihre höhere Produktivität die Möglichkeit zur Steigerung ihrer Einkommen. Zugleich profitieren sie von Umschulungsmaßnahmen, die sie für andere Tätigkeiten qualifizieren.

Abbildung 15 verdeutlicht diesen Sachverhalt. Mit dem Leistungslohn fällt der Anstieg der Arbeitslosigkeit im Fall eines negativen Schocks geringer aus als im vergleichbaren Fixlohnmodell (Strecke A bis B statt einer Vollbeschäftigung in Punkt B mit unterschiedlichen Lohnniveaus). Der geringere Anstieg der Arbeitslosigkeit kann mit dem geringeren Beschäftigungsrückgang im Hochlohnsektor (B auf C^H) und mit der höheren Attraktivität des Niedriglohnsektors für Arbeitnehmer der Hochlohnbranche (C^L) begründet werden. Der Leistungslohn kann das Entstehen struktureller Arbeitslosigkeit vermindern aber nicht verhindern.

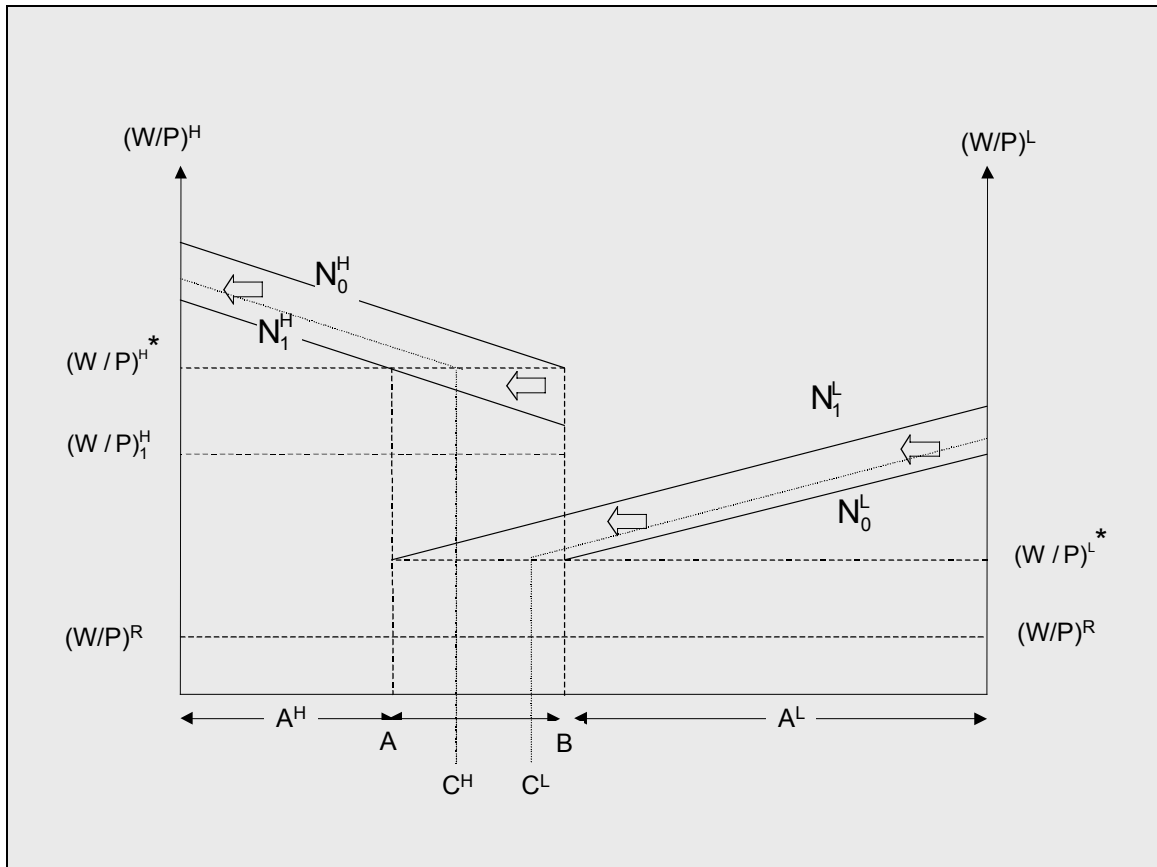


Abbildung 13: Leistungslohn und strukturelle Arbeitslosigkeit

Mit seiner betriebsnahen Ausrichtung trägt der Leistungslohn zur regionalen, sektoralen und qualifikatorischen Spreizung der Entgelte bei und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung struktureller Arbeitslosigkeit. Der Leistungslohn führt zu einer erweiterten Spreizung der Lohndifferenzierung und so zum Abbau des auf unterschiedlichen Qualifikationen beruhenden Mismatch-Anteils der Arbeitslosigkeit. Anstatt auf nicht produktivitätsorientierten Maßgaben zu beruhen, erfolgt die Auffächerung der Lohnstruktur auf Grund der erbrachten Leistung.¹ Der Leistungslohn kann auch die Reintegration benachteiligter Gruppen fördern, da gemäß der Humankapitaltheorie die Persistenz der Arbeitslosigkeit durch ungenügende Qualifikation und unflexible Löhne begünstigt wird. Die leistungsorientierte Entlohnung setzt hier an, da sie von einem fixen Grundentgelt ausgehend nur die zusätzliche Leistung berücksichtigt, womit produktiveren Arbeitskräften ein höheres Entgelt zusteht. Gleichzeitig erhöht sie den Anreiz für Humankapitalinvestitionen, da sich die Erhöhung der Produktivität als Ergebnis höheren Humankapitals unmittelbar auf den Lohn auswirkt.

Auch die Verringerung von Sucharbeitslosigkeit, die auf unzureichenden Informationen über den Arbeitsmarkt und hoher Suchaktivität beruht, wird über eine

¹ Siehe zu dieser Argumentation Gerlach/Hübler (1985).

Leistungskomponente begünstigt. Das Leistungsentgelt kann als „Signaling“-Device die Suchphase verkürzen, da ein Betrieb, der die Produktivität seiner Mitarbeiter gut entlohnt, ein positives Signal sendet, während Betriebe mit wenig ausgeprägter Leistungslohnstruktur auf dem Arbeitsmarkt unattraktiv sind.

Der Leistungslohn erhöht auch den Anreiz für berufliche und räumliche Mobilität der Arbeitnehmer und trägt so zum Abbau strukturell bedingter Arbeitslosigkeit bei. Zu erwarten ist, dass die Investitionstätigkeit auf Grund der durch höhere Produktivität effektiveren Nutzung der vorhandenen Kapitalgüter nicht negativ beeinflusst wird. Vielmehr erhöht sich die Rentabilität des Einsatzes von Kapital. Der Abbau von durch Hysterese verursachter Arbeitslosigkeit ist nur bei einer substitutiven Integration des Leistungslohns und daraus resultierender Fixlohnsenkung und möglicher Produktivitätssteigerung vorstellbar.

Von makroökonomischer Bedeutung ist, dass in den Tarifverträgen nur Grundzüge einer leistungsorientierten Entlohnung vereinbart werden. Die Details werden nahe liegenderweise auf betrieblicher Ebene ausgehandelt. Damit aber trägt ein Leistungslohn auch zur stärkeren leistungsorientierten Entgelt differenzierung auf betrieblicher Ebene bei. Dies entspricht den Forderungen des theoretischen Grundmodells, demzufolge eine weiter gehende Differenzierung der Entgelte zu einem Abbau der Arbeitslosigkeit beiträgt. Entsprechend verbessert sich das gesamtwirtschaftliche Qualifikationsniveau, da sich Fort- und Umbildung unmittelbar für den Arbeitnehmer auszahlen. Weiter gehend kann daraus auch die Erhöhung der räumlichen und beruflichen Mobilität erwartet werden, da entsprechende Wechsel attraktiver werden.

4.3 Empirische Ergebnisse

Zahlreiche Studien haben sich aus empirischer Sicht mit den Problemen der Produktivität von Arbeitnehmern und effizienten Anreizsystemen befasst. Dabei stehen zumeist Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungsmodelle im Mittelpunkt, während individuelle oder gruppenorientierte Anreizsysteme nur selten betrachtet werden.¹ Zumeist stehen dann auch nicht die individuelle oder gruppenbezogene Produktivität im Fokus, sondern die Leistung aller Arbeitnehmer eines Betriebes. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass die Verhaltensänderungen einzelner Wirtschaftssubjekte in der kurzen Frist schwerer zu beobachten sind und bei individuell ausgerichteten Entlohnungsmodellen die Zurechenbarkeit von Einflüssen für Außenstehende schwierig ist. Gesamtwirtschaftliche Konsequenzen sind eher Nebenprodukte dieser Studien. Die folgenden Studien beinhalten explizit die Ergebnisse von leistungslohnbezogenen Untersuchungen und nicht von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen.

¹ Für den deutschen Raum sei auf die Arbeiten von Gerlach/Hübler (1994) und FitzRoy/Kraft (1985) verwiesen. Für Europa und die Vereinigten Staaten seien Estrin (1989) und Estrin/Jones/Svenjar (1987) genannt.

Die betrachteten empirischen Untersuchungen sind sich in ihrer Beurteilung der produktivitätsbezogenen Effekte materieller Anreizformen weitestgehend einig und besagen, dass die in der Theorie angenommenen Wirkungen tatsächlich realisierbar sind. Der Wechsel vom Fixlohn zum kombinierten Fix- und Leistungsentgelt führte im Allgemeinen zu einer Leistungssteigerung.¹ Diese Produktivitätssteigerung erwies sich häufig als einmaliger Effekt, da in den Folgeperioden die Entwicklung auf dem erhöhten Niveau stagnierte. Die kurzfristige Ausrichtung kann jedoch durch flexible Gestaltung und regelmäßige Überprüfung des Instruments überwunden werden. Beispielsweise kann die regelmäßige Neuvereinbarung von Leistungszielen oder Kennziffern in Übereinstimmung mit den unternehmerischen Zielsetzungen und Strategien erfolgen. Die Anpassungsfähigkeit erlaubt die Berücksichtigung interner und externer Datenänderungen, wie technische Neuerungen, Rationalisierungsinvestitionen und sonstige Veränderungen, ist damit in alle Richtungen möglich und liegt im Interesse aller Beteiligten. Die regelmäßige Überprüfung aller Ziele ist somit unverzichtbarer Bestandteil aller Konzepte.

Die Wirkung von Anreizsystemen auf Motivation, Leistung und Einstellung steht auch im Blickfeld psychologischer Untersuchungen, die regelmäßig auf die Probleme bei der Definition und Messbarkeit von Produktivität hinweisen und die auftretenden Schwankungsbreiten und Ungenauigkeiten betonen.

Symptomatisch für die Probleme im Zusammenhang mit Gruppenanreizen ist das 1/n-Problem. Diejenigen Studien, die sich mit Gruppenanreizen befassen, weisen einheitlich auf das Problem von Free-Rider- oder Trittbrettfahrerverhalten hin. Diese Gefahr steigt mit zunehmender Mitgliederzahl in der Gruppe, wenn der Beitrag des Einzelnen zum Gesamtergebnis nicht mehr spürbar ist.² Insofern ist von einer negativen Korrelation zwischen Gruppengröße und Produktivitätsanstieg bei steigender Gefahr von Free-Rider-Verhalten auszugehen.³ Hinzu kommt die unternehmensspezifische Situation, in der gruppendynamische Prozesse dieser negativen Entwicklung entgegenstehen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Frage, über welchen Entscheidungs-, Handlungs- und Mitbestimmungsfreiraum die Mitarbeiter im Unternehmen verfügen.⁴ Je größer dieser Spielraum ist, desto mehr Chancen zur Selbstverwirklichung und eigenständigen Leistungserbringung bestehen. Gruppenanreize sind besonders dann effektiv, wenn die Mitarbeiter innerhalb der Gruppe erkennbare Handlungs- und Gestaltungsfreiräume besitzen. Die Kosten einer hierarchischen Struktur mit entsprechenden Überwachungsräumen können dann zu Gunsten horizontaler Kontrolle verringert werden.

Gemeinsam ist den betrachteten Studien die Feststellung, dass die Wirkungen einer leistungsorientierten Entlohnung von der parallelen Umsetzung partizipativer Strukturen

¹ Basani (1995), S. 473.

² Weitzman/Kruse (1990), S. 98 f.

³ Vgl. dazu Lawler (1977), S. 268 f.

⁴ Blinder (1990a).

(Kooperation, Mitbestimmung und Eigenverantwortung) begünstigt werden. Darunter verstehen sich sowohl Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer als auch Organisationsstrukturen, innerhalb deren die Arbeitnehmer flexibel agieren. Die Mitarbeiter sind Mitunternehmer – als Unternehmer im Unternehmen – und sollen in diesem Sinne handeln. Dieses gilt unabhängig davon, ob das Entlohnungssystem individuelle oder Gruppenleistung als Maßstab heranzieht, so jedenfalls Blinder (1990a) und Kendrick (1987). Die Kernaussage von Levine/Tyson (1990) lautet: „participation usually leads to small, short-run improvements and sometimes leads to significant, long-lasting improvements in performance“.¹ Blinder (1990a) sieht die Steigerung der Produktivität als Ausdruck dessen, wie ein Arbeitnehmer insgesamt im Unternehmen behandelt wird, wovon das Entgelt nur ein Bestandteil sei. Er zitiert dazu unter anderem eine Studie des „New York Stock Exchange Office of Economic Research“, die die Entwicklung und Performance von 4.372 amerikanischen Unternehmen im Hinblick auf produktivitätsorientierte Entlohnung analysiert. 76 Prozent der befragten Betriebe profitierten von der Einführung leistungsabhängiger Komponenten durch höhere Produktivität. Lediglich zwei Prozent der befragten Unternehmen machten negative Erfahrungen. Wiederum erwiesen sich individuelle Anreizsysteme als genauso effizient wie gruppenbezogene. Andere Untersuchungen legen den Schluss nahe, dass Arbeiter eines Zeitlohnsystems nur etwa 50–60 Prozent des Outputs eines Arbeiters mit Leistungsanreizen erreichen.²

Mitchell/Lewin/Lawler (1990) untersuchten ebenfalls die Themen Produktivität und Performance in Unternehmen mit leistungsorientierten Lohnsystemen. Sie untersuchten 495 amerikanische Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größe und Struktur. Im Mittelpunkt stand der Vergleich verschiedener Entgeltformen und deren Auswirkungen auf die Produktivität, wobei am Rande auch Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen betrachtet wurden. In der dynamisch ausgelegten Studie beobachteten sie einen Rückgang von Stücklohnsystemen, sofern diese nicht wirklich gut kontrollierbar waren. Insgesamt stellen sie in den betrachteten Unternehmen positive Wirkungen fest. Dabei betonen sie die Notwendigkeit schneller und hoher Anpassungsfähigkeit für den Erfolg. Nachfolgend ein selektiver Überblick über aktuelle Studien zu Auswirkungen von Leistungslohnsystemen.

¹ Levine/Tyson (1990), S. 203.

² Belderer/Atchinson (1987), S. 279.

Studie (Land, Umfang)	Ansatz	Produktivitäts- begriff	Ergebnis
Kendrick (1987) Betrachtung von Gruppenanreizen anhand von 22 Studien aus den Jahren 1947–72 mit rund 44 amerikanischen Unternehmen.	Untersuchung von Gruppenanreizen, inkl. Profit- und Gain-Sharing.	Untersuchung von verschiedenen Ansätzen zur Umsetzung von Gruppenanreizen. Hier: Scanlonplan, Ruckerplan und Improshare.	Scanlon-Plan: 44 Firmen, davon 30 positive Ergebnisse. 14 Misserfolge, die sich durch mangelnde innerbetriebliche Kooperation auszeichneten.
Guzzo/Katzell (1987) Untersuchungen der Auswirkungen von Leistungs-löhnen auf die Produktivität in amerikanischen Betrieben. Es werden keine Angaben zur Anzahl der untersuchten Unternehmen gemacht.	Die Studie erfolgt aus psychologischer Sicht.	Produktivität wird als vielschichtige Beziehung zwischen dem Input (Kosten) und dem so errechneten Output verstanden und auf Einzelne und Gruppen bezogen.	Materielle Anreize sind in ihrer Wirkung sehr variabel, einen stärkeren Ø-Einfluss hat beispielsweise die Zielvereinbarung. Sie ermittelten „a majority of instances in which financial incentives were found to have a positive effect on productivity“ (S. 111).
Birkenbach/Soltwedel (1996a, 1996b) Sehr umfangreiche Studien zu den Themen Führung, Organisation und Produktivität von 59 deutschen und 51 amerikanischen Betrieben (diverse Größe, Rechtsform, Branche).	Fragebogen an Führungskräfte mit rund sechs Fragen bzw. Fragensammlungen.	Keine Anwendung eines spezifischen Produktivitätsbegriffs. Im Mittelpunkt steht eine gesamtheitliche Auffassung der Unternehmensprozesse.	Auf einer Skala von 1–10 (10 = höchst wichtig) wird dem Leistungslohn eine Priorität von 6 oder höher zugeordnet. 76,8 % der deutschen Betriebe wollen die Kompensation vermehrt an der Leistung oder dem Erfolg ausrichten.
Cable/FitzRoy (1980) Datensätze von 42 deutschen Unternehmen.	Vergleich von individuellen und Gruppenanreizen.	Verschiedene Einstufungen für das Beteiligungsausmaß angepasste Cobb-Douglas-Produktionsfunktion.	Autoren kommen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass individuelle Anreize weniger wirksam als Gruppenanreize sind. Sie stünden im Widerspruch zu den Erwägungen rationaler, nutzenmaximierender Arbeitnehmer.
Lorer (1997) Statische Untersuchung und keine dynamische Betrachtung. 298 gewerbliche Mitarbeiter aus deutschen Industrieunternehmen	Studie mit 42 brauchbaren Datensätzen von „neuer“ Lohnformen im Hinblick auf organisatorischen, technologischen, und wirtschaftlichen Wandel.	Die Studie untersucht nicht die Produktivitätswirkungen, sondern die Verteilung von Entgeltformen im betrieblichen Bereich.	Neue Rahmenbedingungen und Entwicklungen erfordern adäquate Entgeltformen. Verbreitung: Reiner Zeitlohn = 32,5 % Akkordlohn = 25,5 % Zeitlohn/Beurteilung = 24,8 % Prämienlohn = 11,4 %

Tabelle 1: Ausgewählte Studien zu leistungsbezogenen Entgelten

Ichniowski/Shaw (1995) untersuchen den Zusammenhang von Leistungslohn und Produktivität in 36 amerikanischen Fertigungsbetrieben. Ausgangsbasis sind Interviews und mehrjährige Datensammlungen aus Betrieben mit ähnlichen Fertigungslinien, in denen sie moderne personalpolitische Modelle vergleichen. „Certain confirmations of innovative work practice – combinations that emphasize high levels of employee participation in work teams, flexible job design, high reliance on incentive pay, and extensive training and communication – produce significant productivity advantages over

other combinations of more traditional work practices“.¹ Besonders junge Betriebe verfolgen moderne Ansätze.

Verschiedene Studien betonen die Notwendigkeit der kontinuierlichen Überprüfung und Optimierung des Systems. Damit erfüllt die Leistungskomponente die Ansprüche an ein flexibles Entgeltsystem und wird auf Dauer positive Wirkungen erzielen. Je nach Ausgestaltung und Komplexität des Entgeltsystems ergibt sich daher ein unterschiedlicher Aufwand an Sach- und Personaleinsatz zur Pflege.² Die Erweiterung von Fixlohnsystemen um variable, produktivitätsbezogene Bestandteile stellt einen wichtigen Schritt in Richtung eines vermehrt produktivitätsorientierten Entgelts dar.³

Häufiger Kritikpunkt ist der Widerspruch zwischen Theorie und Praxis. So finden die überwiegend positiven empirischen Befunde nicht immer theoretische Unterstützung. Michaelis (1997) fordert daher die verstärkte Berücksichtigung soziologischer und psychologischer Aspekte. Diese verändern das Verhalten der Wirtschaftssubjekte von einem Datum zu einem Vektor. Überdies schlägt er vor, die zusätzliche Leistung insbesondere bei der zusammengefassten Betrachtung einer Gruppe als „private Bereitstellung öffentlicher Güter“⁴ zu betrachten.

Resümierend lassen sich die Worte von Nalbantian (1987) heranziehen. Er schreibt „financial incentives, both individual and group, are effective as motivators of performance and will on *average* result in improvements in the performance indicator they are designed to affect“.⁵ Guzzo/Katzell (1987) beenden ihre Studie mit der Aussage, dass „financial incentives were observed to have a positive impact on productivity“.⁶ Sie weisen aber auf die Variabilität der Ergebnisse hin. Die Wirkung sei stärker im Hinblick auf Produktivitäts- beziehungsweise Outputwerte, schwächer hingegen bei der Wirkung auf Krankenstand oder Arbeitsunterbrechungen. Insgesamt jedoch ist die empirische Datenlage über die Produktivitätseffekte einer leistungs- und motivationsorientierten Entlohnung positiv eingestellt.⁷ Ist dies der Fall, dann sollten die angesprochenen positiven Effekte auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene realisierbar sein. Kendrick (1987) gelangt bei einer Gegenüberstellung eigener und fremder Studien auch bei Berücksichtigung von ideologisch beeinflussten Arbeiten und kleiner Stichprobenzahlen der Studien zu Gruppenanreizen, mit Ausnahme der NYSE-Studie, zur

¹ Ichniowski/Shaw (1995), S. 53.

² Vgl. Mitchell/Lewin/Lawler (1990).

³ In Deutschland entspricht dies der Forderung des Sachverständigenrates, zuletzt im Gutachten der Jahre 2000/2001.

⁴ Michaelis (1997), S. 487.

⁵ Nalbantian (1987), S. 6.

⁶ Guzzo/Katzell (1987), S. 114.

⁷ So äußerte sich bereits Lawler (1977), S. 162, und zeitlich nachfolgende Arbeiten unterstützen diese Aussagen.

„confirmation of positive effects on productivity of the major types of financial incentives in the companies“.¹

4.4 Spezifische Erfahrungen und Ansätze von Unternehmen

Die Notwendigkeit zur Neuausrichtung und Umgestaltung traditioneller Entgeltsysteme ist aus unternehmerischer Perspektive unumstritten. Tatsächlich hat dieser Wandel bereits eingesetzt. In Deutschland sind die Fortschritte weniger auf Branchenebene als vielmehr im Rahmen betriebsnaher Systeme zu beobachten. Entsprechend kann beispielsweise die Zunahme der Haustarifverträge erklärt werden. Auf der Branchenebene ist diese Entwicklung schwerfälliger und vom Widerstand der Gewerkschaften gekennzeichnet.² So wird zur Differenzierung zwischen In- und Outsidern der Sondertarifvertrag der DaimlerChrysler-Tochter DEBIS und der IG-Metall für Entrants zwei Jahre gesperrt.

Unternehmen, die sich für diesen Umstrukturierungs- und Reorganisationsprozess geöffnet haben und dies erfolgreich umsetzen konnten, haben die Einführung des performance-orientierten Entgeltsystems regelmäßig mit weiteren Veränderungen verknüpft. Dies sind beispielsweise Entscheidungen über die Arbeitsbedingungen, die Personalpolitik und ähnliche Faktoren.³

Eine Befragung von Führungskräften ergab, dass die leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnung einen hohen Stellenwert hat. Während in der Bundesrepublik über drei Viertel der befragten Führungskräfte von einer künftigen Zunahme der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung ausgehen, liegt dieser Wert in den USA um rund 15 Prozentpunkte niedriger. Gleichzeitig kann aber festgestellt werden, dass die aktuelle Bedeutung dieser flexiblen Entgeltkomponenten erheblich voneinander abweicht. In den USA (Deutschland) beträgt der Anteil der flexiblen Komponenten am Grundgehalt für Arbeiter und Angestellte 21 Prozent (8,7 %), für das mittlere Management 34,9 Prozent (16,7 %) und im höheren Management 64 Prozent (39,2 %).⁴

4.5 Betriebswirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Implikationen aus der Einführung leistungsbezogener Entgelte

Die Einführung einer leistungsorientierten Entgeltkomponente führt zu einem zweiteiligen Entgelt aus Fixlohn und Leistungskomponente. Die Entscheidung über die detaillierte Gestaltung eines derartigen Systems erfolgt auf betrieblicher Ebene in Abstimmung mit Strategie, Organisation und Zielsetzung eines Unternehmens. Im Gegensatz zu den noch darzustellenden Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen, bei denen die

¹ Kendrick (1987), S. 132.

² So auch das Ergebnis der aktuellen Untersuchung von Bahn Müller (1999).

³ Vgl. Lawler (1977) und Henderson (1994).

⁴ Zu diesen Zahlen Bickenbach/Soltwedel (1996b).

Grundzüge auch Inhalt eines Tarifvertrages oder gesetzlicher Regelungen sein können, finden sich die Anknüpfungspunkte des Leistungslohns auf der Unternehmensebene.

Der Fixlohn als Grundentgelt dient zur Honorierung der Teilnahme am Produktionsprozess, der Erbringung einer als normal ermittelten Standardleistung und sonstiger im Unternehmensinteresse stehender Einflussfaktoren. Die Leistungskomponente soll hingegen jede zusätzliche, spezifizierte Arbeitsleistung berücksichtigen. Damit ist der grundlegende Leistungsbegriff sehr weitgefasst und mehrdimensional. Entscheidend ist, dass der Leistungsanteil erst in Verbindung mit einer tatsächlichen höheren Leistung angewendet wird.

Das kombinierte Entgelt aus Fixum und Leistungskomponente entspricht den Verteilungsprinzipien und Gerechtigkeitskriterien, die zur Beurteilung der Qualität eines Entgeltsystems dienen.¹ Alle Aspekte der Anforderungsgerechtigkeit (Äquivalenz von Lohn und Anforderung), der Leistungsgerechtigkeit (Äquivalenz von Lohn und Leistung), der Sozial- und der Verhaltensgerechtigkeit werden problemlos von einem effizienten zweikomponentigen Entgeltsystem erreicht. Tatsächlich ist davon auszugehen, dass diese Kriterien eher im Rahmen einer Leistungsentlohnung berücksichtigt werden als unter einem Fixlohnsystem, da letzteres zur Egalisierung des Entgelts innerhalb einer Hierarchieebene führt. Unterschiede werden nur mit Sonderstellungen, Dienstalter oder sozialen Motiven begründet. Einer leistungsorientierten Entlohnung kann insbesondere in Betrieben mit wenig differenzierten Entgelten eine motivationsfördernde Wirkung zugesprochen werden, da sie Ungerechtigkeiten zwischen den Mitarbeitern aufhebt. In Unternehmen mit weiter gefächelter Gehaltsstruktur wirkt die leistungsorientierte Entlohnung weniger intensiv. Zudem wird die soziale Zufriedenheit der Entgeltfindung berücksichtigt. Nicht allein der absolute Lohn, sondern auch die relative Höhe im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern zählt. Entspricht die Differenz nicht der erbrachten Leistung, dann ergeben sich negative Impulse aus dem Gefühl ungerechter Entlohnung. Diese individuelle Differenzierung beruht nun auf nachvollziehbaren Kriterien. Unterschiedliche Leistungsausprägungen führen dann zu breiter gefächelter Lohn-differenzierung.

Die Flexibilisierung der Entgelte durch eine Leistungskomponente kann für die Arbeitnehmer Vor- und Nachteile haben. Ein Vorteil kann die Chance zum Mehrverdienst und die individuelle Berücksichtigung der erbrachten Leistung sein, außerdem ist in der Regel mit steigender Berücksichtigung der Leistung auch eine Übertragung von mehr Verantwortung verbunden. Der mögliche Ausfall der Leistungszahlung in der kurzen Frist darf nicht ignoriert werden, obwohl er sich nicht im gleichen Maß auf das Nettoentgelt auswirkt. Ursache dafür ist die progressive Besteuerung in Deutschland, bei der mit steigendem Einkommen die Steuerbelastung zunimmt. Fällt das Entgelt nun niedriger

¹ Domsch (1993), S. 549.

aus, dann reduziert sich das Nettogehalt weniger als das Bruttogehalt.¹ Hinzu kommt, dass ein dauerhafter Ausfall bei gewinnorientierten Unternehmen kaum vorstellbar ist, da in diesem Fall auch die Möglichkeiten zur Kapitalverzinsung abnehmen. Der Abzug von Kapital wäre die Konsequenz, die jedes Unternehmen vermeiden will. Ein Unternehmen mit niedrigen Leistungsentgelten hat zudem bei der Rekrutierung qualifizierter Arbeitnehmer einen Wettbewerbsnachteil.

Ein entscheidendes Kriterium für die Wirksamkeit ist die Frage des additiv, substitutiv oder durch Umwandlung von Lohnerhöhungen finanzierten Leistungslohns. Eine interessante Variante könnte auch die Umwandlung freiwilliger betrieblicher Zusatzleistungen in leistungsbezogene Bestandteile sein. Hier ist die scheinbare Einschränkung für die Arbeitnehmer am geringsten, da sie keinen verbrieften Anspruch auf die Leistung haben. Es ist davon auszugehen, dass mit steigender Leistungskomponente und mit Abnahme des Fixlohnbestandteils die positiven Wirkungen des zweistufigen Systems zunehmen. Mögliche Grenzen werden über das Sicherheitsbedürfnis, die Bereitschaft zu Zugeständnissen der Arbeitnehmervertreter und die betriebliche Planungssicherheit bestimmt.

Vorteil des Leistungslohns im Gegensatz zur Erfolgsbeteiligung ist der Ansatz bei einzelnen oder wenigen Individuen statt beim Gesamtergebnis. Werden aber sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter am Grenzertrag höherer Produktivität beteiligt, dann stimmen die Ziele beider Gruppen überein, und mit der Gewinnmaximierung wird ein höherer Lohn verwirklicht.² Im Einklang damit müssen Ineffizienzen und Reibungsverluste im Unternehmen abgebaut werden.

Damit rückt die arbeitsplatzsichernde und -schaffende Wirkung ins Blickfeld, die entsteht, weil für das Unternehmen ein Teil der Personalkosten auf Grund der Orientierung an der erbrachten Leistung flexibler wird. Sind die Unternehmen in nachfrageschwächeren Phasen nicht zu Entlassungen gezwungen oder fallen diese Anpassungen weniger stark aus, dann trägt dies zur makroökonomischen Stabilisierung bei. Ein wenig variables Beschäftigungsniveau ist in der Regel leichter mit abnehmender Arbeitslosenrate zu kombinieren.³ Wäre dies nicht der Fall, so würde der Anstieg der Arbeitslosigkeit entsprechend der Kaufkrafttheorie zu weiteren Nachfrageausfällen führen mit der entsprechenden Konsequenz für die Unternehmen. Es bestünde die Gefahr einer sich selbst verstärkenden Abwärtsspirale. Flexible Lohnkomponenten führen lediglich zu zeitlich terminierten Lohnverringerungen. Die tatsächlichen Auswirkungen auf die Nachfrage werden daher geringer sein als im Fall der Arbeitslosigkeit. Hinzu kommt, dass im Fall der zeitlich befristeten Lohnverringerung die

¹ Dies wird als Nettoeffekt bezeichnet.

² Vgl. Michaelis (1997).

³ Vgl. Sinclair (1987), S. 248 ff. Risikoaverse Unternehmen könnten Einstellungen weniger ablehnend gegenüberstehen.

zurückgehaltene Nachfrage eher temporären Charakter hat, wohingegen im Fall des Arbeitsplatzverlustes und ausbleibender Neueinstellungen die Nachfragezurückhaltung dauerhafter Natur sein wird.¹

Weiterhin ist die zu erwartende Steigerung der Arbeitsnachfrage auf Grund der besseren Produktivität und des höheren Grenzerlöses zu berücksichtigen. Diese Effekte fallen umso stärker aus, je mehr zwischen Insidern und Outsidern differenziert wird. So können die Entrants erst nach einer Übergangszeit in das Leistungssystem eingebunden werden, etwa wenn die erbrachte Leistung erst im Anschluss an eine Beobachtungsphase innerhalb der Leistungsskala zugeordnet werden kann oder aber die Vereinbarung von Zielen erst im Anschluss an die Einarbeitung eintritt. Diese Differenzierung zwischen Insidern und Outsidern gilt als wesentliches Kriterium für die Umsetzbarkeit eines flexiblen Entgeltsystems.² Die Insider werden dann in Bezug auf Neueinstellungen weniger Ablehnung zeigen, da ihre Erfahrungen und das betriebspezifische Humankapital im Rahmen der Leistungsentlohnung höher honoriert werden. Eine entsprechende Tendenz zeichnet sich in einigen Tarifverträgen ab, die für Neueinsteiger niedrigere Eintrittslöhne vorsehen. Dies begünstigt die Spreizung im Hinblick auf die regionale, sektorale und qualifikatorische Ebene.

Die höhere Produktivität bei nicht proportional steigendem Fixlohn verbessert die Wettbewerbsfähigkeit, die beispielsweise im internationalen Vergleich der Lohnstückkosten zu sehen ist. Diese Kosten führen regelmäßig zur Substitution von Arbeit durch Kapital und arbeitsparenden technischen Fortschritt, wenn die Löhne zu hoch sind. Eine Erhöhung der Produktivität bei konstanten Löhnen verändert daher die relative Knappheit und Preisrelation beider Faktoren.

Die Kritik von Arbeitnehmervertretern und anderen Interessengruppen kommt vor allem aus dem ideologischen Bereich.³ Leistungsanreize werden als unsozial empfunden, da sie die Möglichkeiten des einzelnen Arbeitnehmers zu wenig berücksichtigen. Zudem seien höhere Lohndifferenzierung und die Bevorzugung von Leistungsträgern nicht erstrebenswert und führten zu sinkenden Löhnen. In diesem Zusammenhang wird die Anreizwirkung ebenso in Frage gestellt wie die Beeinflussbarkeit der Leistung durch den Arbeitnehmer. Letztere sei in Folge der zunehmenden Automatisierung erheblich gesunken.⁴ Mitchell/Lewin/Lawler (1990) weisen in ihrer Studie darauf hin, dass Leistungslohnsysteme in der mittleren und langen Frist zu einem höheren Lohnniveau führen. „Pseudo-Leistungskomponenten“ sind bereits Bestandteil vieler Tarifverträge, indem dort Durchschnitts- und Richtwerte für die Leistungskomponente vorgegeben werden oder die Höhe der Leistungszulage vorgeschrieben wird. Die Kritik an der

¹ Levine/Tyson (1990), S. 215.

² Zu dieser Aussage auch Sinn (1998).

³ An dieser Stelle sei auf Breisig (1999) und Hasel/Kluge (1999) verwiesen.

⁴ Vgl. Knebel (1983), S. 11 f.

Implementation ist hingegen häufig berechtigt. Übereiltes Vorgehen, mangelnde Einbindung der Betroffenen und der Versuch, bestehende Systeme blind zu kopieren, zählen dazu.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass von der Leistungslohnkomponente eine Steigerung der Produktivität zu erwarten ist. Damit erhöhen sich auch Grenz- und Durchschnittsproduktivität. Weitere positive Einflüsse ergeben sich auf Motivation, verbesserte Abläufe und Qualifikation. Ein Leistungslohn stellt demnach die konkrete Umsetzung produktivitätsorientierter Lohnabschlüsse dar und verhindert hohe Lohnforderungen in inflationären Phasen. Mit anderen Worten: Bestehende Arbeitsverhältnisse werden profitabler. In wirtschaftlich schlechten Zeiten müssen nicht notwendigerweise Entlassungen erfolgen, da ein Teil der Entgelte flexibler gestaltet ist. Neueinstellungen werden rentabler. Fallende Preise durch die erhöhte abzusetzende Menge rufen auf volkswirtschaftlicher Ebene eine antiinflationäre Wirkung hervor.

Fasst man die Ergebnisse eines leistungsorientierten Lohns und die damit verbundene Entgeltflexibilisierung auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene zusammen, so muss das Urteil positiv ausfallen und es gilt nach Lawler (1983b): Geld wirkt sich positiv auf die Performance aus, wenn zwei grundlegende Bedingungen erfüllt werden. Erstens muss das Geld für die Menschen von Bedeutung sein, und zweitens muss die Verknüpfung zur Unternehmensstrategie glaubhaft und direkt sein.¹

4.6 Zusammenfassung

Leistungsorientierte Lohnkomponenten sind eine Option zur Flexibilisierung von Entgelten. Obwohl in der Theorie nur die Leistung über die Höhe der Entlohnung entscheidet, stellt sich die Realität anders dar, da praktizierte Entgeltsysteme zumeist nur eine Standardleistung oberhalb der Kündigungsschwelle honorieren. Der Leistungslohn kann diesen Mangel überwinden. Die Erweiterung von Entgeltsystemen um einen Leistungsbestandteil leistet somit einen Abbau der durch fehlende Flexibilität und überhöhte Löhne verursachten Arbeitslosigkeit. Die flexiblere und produktivitätsabhängige Entlohnung führt dazu, dass Unternehmen eher bereit sind, neue Arbeitnehmer einzustellen. Die höhere Spreizung der Löhne und die betriebsnahe, sektorale oder räumliche Ausrichtung bewirken eine Verringerung der vorhandenen strukturellen Arbeitslosigkeit und erhöhen die Mobilitätsanreize. Die leistungsbezogene Komponente ermöglicht auf diesem Weg auch die bessere Absorption von Schocks und Störungen. Die Löhne haben auch für das Wirtschaftswachstum hohe Bedeutung, das langfristig vom Wachstum der Produktivität abhängt. Gelingt es einer Gesellschaft, mehr Güter und Leistungen mit einem gegebenen Arbeitseinsatz zu produzieren, dann erhöht dies den gesamtwirtschaftlichen Lebensstandard und den volkswirtschaftlichen Wohlstand.

¹ So auch Lawler (1983b), S. 305 f., in einer Studie performance-orientierter Entgelte: Geld kann das Grenzleid der Arbeiter senken und so die Anreizwirkung erhöhen.

Aus der leistungsorientierten Entlohnung lassen sich auf der mikroökonomischen Ebene positive Wirkungen hinsichtlich Produktivität und Profitabilität ableiten. Zugleich wird auf diesem Weg die notwendige Lohndifferenzierung erweitert. Leistungslohne sind individuell für jeden Arbeitnehmer oder seine Gruppe realisierbar. Eine Anknüpfung des Leistungslohns an eine höhere Ebene ergibt auf Grund der abnehmenden Zurechenbarkeit von Leistungsentgelt und Arbeitseinsatz hingegen keinen Sinn. Der Leistungslohn bewirkt, dass der Faktor Arbeit rentabler wird und nicht nur als fixe Größe betrachtet wird. Moderne Konzepte ermöglichen die Realisierung in fast allen Unternehmensbereichen und die Abstimmung mit den Betriebszielen.

Kapitel 5

Flexibilisierung durch erfolgsorientierte
Entlohnung

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

5 Flexibilisierung durch erfolgsorientierte Lohnbestandteile

Die Einführung einer vom Betriebsergebnis abhängigen Entgeltkomponente ist ein weiterer Ansatz zur Flexibilisierung der betrieblichen Lohnkosten und -strukturen sowie zur makroökonomischen Steuerung. Die Betriebswirtschaft sieht die Erfolgsbeteiligung als personalpolitisches Anreizsystem. Attraktiv sind dabei die vergleichsweise unkomplizierte Gestaltung und die Möglichkeit zur Verknüpfung von Entgelt und aussagekräftigen Kennziffern des Unternehmenserfolges. Die gesamtwirtschaftliche Diskussion wurde in der Vergangenheit von verteilungspolitischen Aspekten dominiert. Seit Mitte der 80er Jahre kommen stabilitäts- und arbeitsmarktpolitische Argumente hinzu. Damit bieten sich betriebliche und gesamtwirtschaftliche Ebenen zur Untersuchung an.¹ Nur die gemeinsame Betrachtung vermeidet Einseitigkeit und berücksichtigt externe Effekte jenseits der originären Zielsetzung, die sich nicht auf den Arbeitsmarkt beschränken.²

5.1 Beschreibung des Instruments der Erfolgsbeteiligung

Nacheinander werden nun die mikroökonomischen und makroökonomischen Eigenschaften einer Erfolgsbeteiligung dargestellt.

5.1.1 Betriebswirtschaftliche Aspekte der Leistungsentlohnung

Wird ein Arbeitnehmer am Erfolg seines Unternehmens beteiligt, dann erhält er neben seinem fixen Grundentgelt eine variable Lohnkomponente, die das Ergebnis einer größeren betrieblichen Einheit honoriert.³ Die Höhe des variablen Anteils bestimmt sich über eine formelartige Verknüpfung von Beteiligung und Unternehmensergebnis, ohne dass in der Regel ein direkter Bezug zur individuellen Leistung ersichtlich ist.

Ein Unternehmen kann unterschiedliche Motive für die Einführung einer Erfolgsbeteiligung haben. In der Vergangenheit dominierten in den meist patriarchalisch geführten Betrieben ideologische Auffassungen. Neben Gerechtigkeitsüberlegungen zählen fortschrittliche und altruistische Konzepte der Personalführung sowie die beabsichtigte Annäherung von Kapital und Arbeit dazu. Beabsichtigt wird weiterhin der Abbau von Interessenkonflikten durch die Partnerschaft von Arbeit und Kapital im Unternehmen. Im modernen fremdgemanagten Betrieb dominieren Produktivitätsüberlegungen, Motivations- und Leistungsaspekte, Bleibeanreize sowie die Beteiligung am Gesamtergebnis.⁴ Personalpolitische Zielsetzung kann auch die Erweiterung der Lohn-differenzierung außerhalb des tarifvertraglich gewährten Spielraums sein. Viele Betriebe

¹ Sadowski (1989), Schneider (1977) und Bamberg (1987) sowie Estrin/Jones/Svenjar (1987) betrachten betriebswirtschaftliche Aspekte. Volkswirtschaftliche Arbeiten stammen von Weitzman (1984a, 1985), Standing (1988), OECD (1995) und Uvalic (1993). Ganzheitliche Studien wie die von Meade (1986a, 1986b) und Kruse (1993a) sind die Ausnahmen.

² Problematisch ist die Entschädigung und Bezahlung für externe Effekte, man spricht von Internalisierung. Die Chaostheorie befasst sich unter anderem mit diesem Phänomen, indem sie versucht, unvorhersagbare Externalitäten zu erklären.

³ Vgl. Putterman/Skillman (1988).

⁴ Oechsler (1997) fügt erweiternd sozialpolitische Motive hinzu.

streben zudem eine hohe Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt an.¹ Mit der Erfolgsbeteiligung wird demnach auf der betrieblichen Ebene die Zusammenarbeit und Koordination im Unternehmen betont und den Führungskräften ein weiteres Anreizinstrument zur Verfügung gestellt.²

Aus diesen soziologischen, politischen, personalbezogenen, tarifvertraglichen oder ideologischen Zielsetzungen, zumeist als Zielbündel kombiniert, lassen sich zahlreiche Optionen zur Gestaltung von Erfolgsbeteiligungen ableiten. So stellt sich die Frage nach der Höhe der Gesamtausschüttung sowie möglicher Kappungsgrenzen. Eng verbunden damit ist die Abgrenzung des betroffenen Arbeitnehmerkreises, die individuelle Höhe der Beteiligung und der Auszahlungszeitpunkt. Grundlegende Optionen betreffen die Ebene der Entscheidung (wird die Beteiligung staatlich vorgeschrieben oder auf Branchen- bzw. Unternehmensebene vereinbart). Dementsprechend gilt es, eine Unterscheidung zwischen betrieblicher oder überbetrieblicher Beteiligung zu treffen. Konkrete Gestaltungsfragen betreffen die genaue Definition von Erfolg, die Frage einer substitutiven oder additiven Einführung, eine mögliche Verlustbeteiligung oder die potenzielle Reinvestition.

Bei der Erfolgsbeteiligung entscheidet der absolute Betrag über die individuelle Spürbarkeit, während die relative Höhe, beispielsweise im Vergleich zum Gesamtentgelt, zu anderen Mitarbeitern, Unternehmen oder Branchen, für die psychologische Akzeptanz relevant ist. Aus diesen Überlegungen hat sich eine zweistufige Vorgehensweise entwickelt. Zunächst wird der an die Belegschaft auszuschüttende Gesamtbetrag festgelegt, anschließend bestimmt sich der individuelle Anteil der eingebundenen Mitarbeiter. „Diese Verteilungsschlüssel zur Ermittlung des Anteils, der dem Faktor Arbeit an der Beteiligungsbasis zukommen soll, entziehen sich einer generellen überbetrieblichen Festlegung; sie können nur betriebsindividuell gefunden werden“.³

Die Gesamthöhe der Erfolgsbeteiligung wird auf verschiedenen Ebenen ermittelt. Sowohl das Unternehmensergebnis als auch einzelne Geschäftsbereiche, Niederlassungen oder Profitcenter können als Maßstab dienen. Da die Erfolgsbeteiligung die Gesamtleistung honoriert, der individuelle oder Gruppenbeitrag also nicht einfließt, werden in der Regel immer übergeordnete Ebenen gewählt. Die Gesamthöhe orientiert sich an zuvor ausgewählten Bemessungsgrößen oder Maßstäben, die für den Erfolg

¹ So auch Schneider/Zander (1993).

² Vgl. Oechsler (1997), S. 402. Das Anreizinstrument betrifft daher sowohl den Input als auch Richtung und Güte. Für Conte/Svenjar (1990) schaffen Erfolgsbeteiligungen eine Verbindung zwischen „group performance and individual pay as well as a commonality of goals between labor and management“. Siehe auch Pohjola (1987), S. 334. Beyer/Lezius (1987) betonen, dass die Entscheidung zuletzt beim Arbeitgeber liegt.

³ Gaugler (1987), S. 17.

eines Unternehmens repräsentativ sein sollen. Die folgende Abbildung visualisiert die identifizierten Hauptrichtungen und zugehörige Unterformen.¹

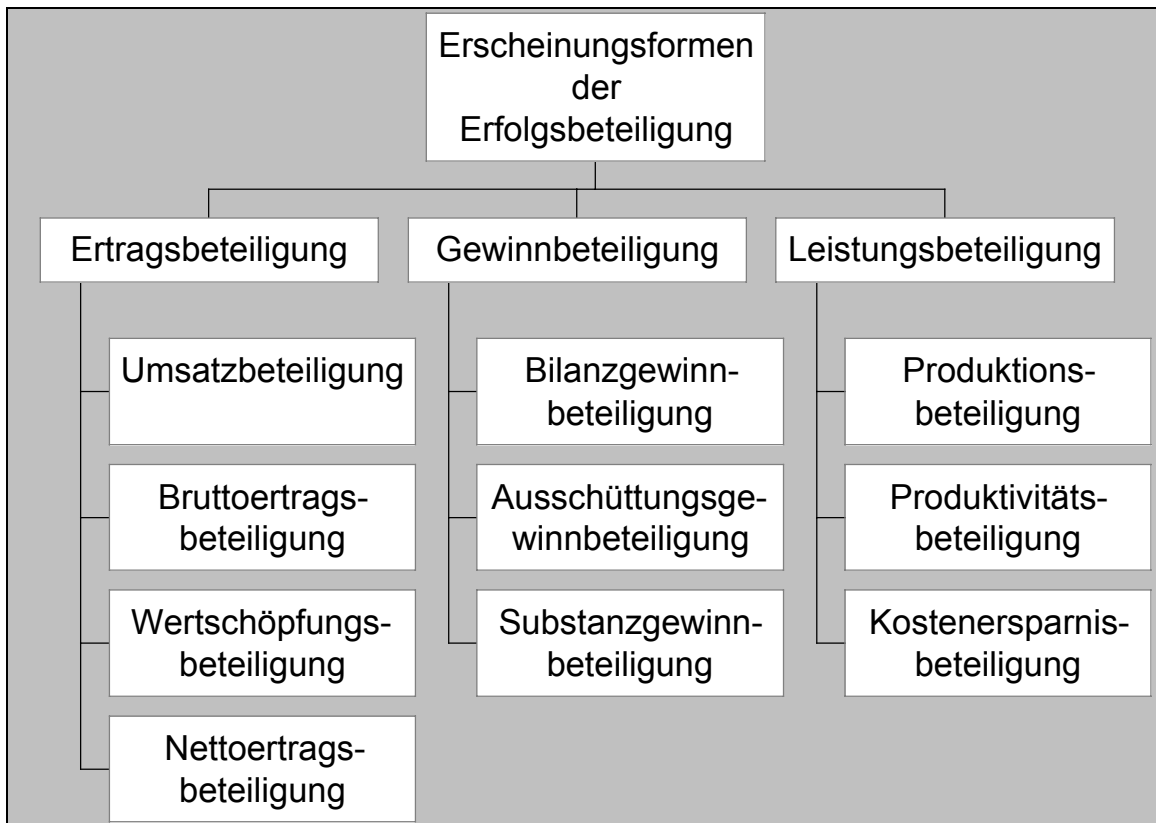


Abbildung 14: Formen der Erfolgsbeteiligung

Bei der **Ertragsbeteiligung** werden Leistungs- und Marktgrößen als Bemessungsgrundlage herangezogen. Eine Ausschüttung der Erfolgsbeteiligung an die Arbeitnehmer ist im Gewinn- und im Verlustfall möglich, da die als Maßstab ermittelten Werte größer als oder gleich null sind. Die entsprechenden Konsequenzen bei Verlustperioden sind offensichtlich. Die Einführung von Grenzwerten kann negative Effekte verhindern, da erst bei Überschreiten dieser Schwelle die Erfolgsbeteiligung Anwendung findet.²

Die **Gewinnbeteiligung** orientiert sich an unterschiedlichen Formen des Gewinns und hängt direkt von diesem ab. Vorteilhaft ist die Tatsache, dass Gewinnbeteiligungssysteme einfach konstruierbar sind, mit entsprechender verringerter Notwendigkeit zur Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen und geringem Aufwand bei der Handhabung.³

¹ Erfolgsbeteiligung wird nachfolgend im angelsächsischen Sinn verwendet, das Profit-Sharing für verschiedene Gestaltungsmodelle einsetzt und die grundsätzliche Zielsetzung betont.

² Vgl. auch Oechsler (1997), S. 404 f.

³ Vgl. Schultz (1992), Sp. 819 ff.

Im Fall der **Leistungsbeteiligung** dient die tatsächlich erbrachte Leistung als Maßstab. Dazu wird der gesamte Produktionsprozess eines Betriebes zusammengefasst und die Leistung der zu beteiligenden Einheit ausgewählt. Als kritisch erweist sich die einseitige Ausrichtung auf eine Kennziffer, da der umfassende Charakter der Erfolgsbeteiligung verloren geht. Hinzu kommen die bekannten Probleme der Zurechenbarkeit von Leistung und der Fälligkeit der Beteiligung bei Leistungserbringung, unabhängig von der Geschäftslage.¹

Wesentliche Bedeutung kommt nur den Formen der (am positiven Unternehmensergebnis) ausgerichteten Gewinnbeteiligung zu. Durch die Beschränkung der Ausschüttung auf Gewinnsituationen wird die Gefahr des Substanzverzehr aus unbeschränkter Beteiligung vermieden. Dieser stellt sich dann ein, wenn der berechnete Personenkreis auch in Verlustphasen Anspruch auf eine Beteiligung hat. Die Betriebe müssten zur Erfüllung ihrer Verpflichtung unter Umständen auf Reserven, Kredite, den Verkauf von Sachkapital oder die Zurückstellung notwendiger Investitionen zurückgreifen.

Damit soll der Gewinn als Referenzgröße keinesfalls entproblematisiert werden.² In der Kritik steht die Tatsache, dass sich der Gewinn immer nur annäherungsweise ermitteln lässt: Er verbleibt als Restbetrag der Erlöse nach Abzug aller außer den erfolgsabhängigen Kosten.³ Es handelt sich demnach um einen Residual- oder Buchgewinn, der aus der Finanzbuchhaltung ermittelt wird. Zur Ermittlung ist der Rückgriff auf Ersatzgrößen und Korrekturdaten notwendig. Auf diesen Gewinn haben diejenigen Wirtschaftsakteure Anspruch, die auf eine vertragliche Fixierung ihrer Ansprüche verzichtet haben, da er das eingegangene Risiko kompensiert.⁴

Zur konsequenten Umsetzung einer Erfolgsbeteiligung ist die Akzeptanz der Gewinngröße durch alle Beteiligten notwendig. Diese muss sich daher an erfassbaren Daten, Fakten und Strömen orientieren, die im Fall der Erlöse, der variablen und der fixen Kosten unkompliziert erfassbar sind. Die Ermittlung von Ersatzgrößen ist problematischer, da zahlreiche Wahlmöglichkeiten und Bewertungsalternativen erheblichen Spielraum gewähren. Die verbindliche Festlegung der entsprechenden Vorgehensweisen zur Ermittlung von Abschreibungen und der Kapitalkostenbewertung (Zinsen für Fremdkapital und Entlohnung des Eigenkapitals), dem Unternehmerlohn oder sonstigen Korrekturwerten, ist daher notwendig.⁵ Insbesondere kleine, mittelständische oder nicht notierte Betriebe betrifft diese Problematik. Deren Rechtsformen beinhalten

¹ Auf dieses Manko macht auch Oechsler (1997), S. 405 f., aufmerksam.

² Zur Problematik des „richtigen“ Gewinns siehe Standing (1988), S. 8, und Carstensen/Gerlach/Hübler (1995).

³ Zu dieser Darstellung auch Schares (1996, 1995b) und Grubel (1987), S. 167.

⁴ Entsprechend auch der frühe Ansatz des Sachverständigenrates (1972), Ziff. 503.

⁵ Auch Standing (1988) weist auf die Manipulationsgefahr durch „kreative“ Buchführung hin.

häufig keine Verpflichtung zur Veröffentlichung ergebnisrelevanter Zahlen. Die gesetzliche Offenlegungspflicht jenseits der steuerrechtlichen Regelungen, erfasst aber nur öffentlich notierte Unternehmensformen. Für die erfolgreiche Anwendung eines zeitgemäßen Entgeltsystems ist die Bereitstellung von aussagekräftigen Zahlen unabdingbar.¹ Andererseits ist offene Informationspolitik auch Ausdruck des modernen Verständnisses von Unternehmenskultur, die ihren Ausdruck in gelebten Leitbildern, Strategien und Grundsätzen findet. Unternehmenskultur beschränkt sich dabei nicht auf das Innere der Organisation, sondern umfasst auch die Außenbeziehungen. Existierende Managementformen und Hierarchien in kleinen und mittelständischen Betrieben sind dafür häufig nicht offen.

Das Investitionsverhalten stellt ein weiteres Hindernis dar. Weniger sind dabei die Erhaltungsinvestitionen konfliktbelastet als die Neuinvestitionen, die sich auf das Ergebnis auswirken. Kurzfristig orientierte Akteure könnten Zahlungen in der Gegenwart gegenüber zukünftigen Rückflüssen vorziehen. Gleiches gilt für Entscheidungen über anfallende Steuern und den Zahlungstermin.

Spätere Korrekturen und Neuverhandlungen können das System in Frage stellen, da sie Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern unter Umständen dauerhaft gefährden. Streitigkeiten über die Berechnung der Beteiligung könnten die erwarteten Anreizeffekte neutralisieren und positiven Wirkungen entgegenstehen. Potenzielle Konflikte sind daher frühzeitig zu klären.

Zur individuellen Verteilung der Erfolgsbeteiligung bieten sich verschiedene Optionen an, wie die folgende Abbildung anschaulich darstellt. Die proportionale Verteilung bemisst den Anteil am Basisentgelt des Mitarbeiters. Die absolut gleiche Verteilung sieht gleiche Beträge für alle Mitarbeiter vor, während die individuelle Verteilung des Erfolgsanteils auf zusätzliche Kriterien zur Bemessung angewiesen ist.² Zuletzt bietet sich die Kombination von individueller und absolut gleicher Verteilung an.

¹ Die genannten Unternehmen könnten über Vertrauenspersonen das Problem verringern.

² Sinnvoller ist daher die Berücksichtigung des individuellen Beitrags im Leistungslohn.

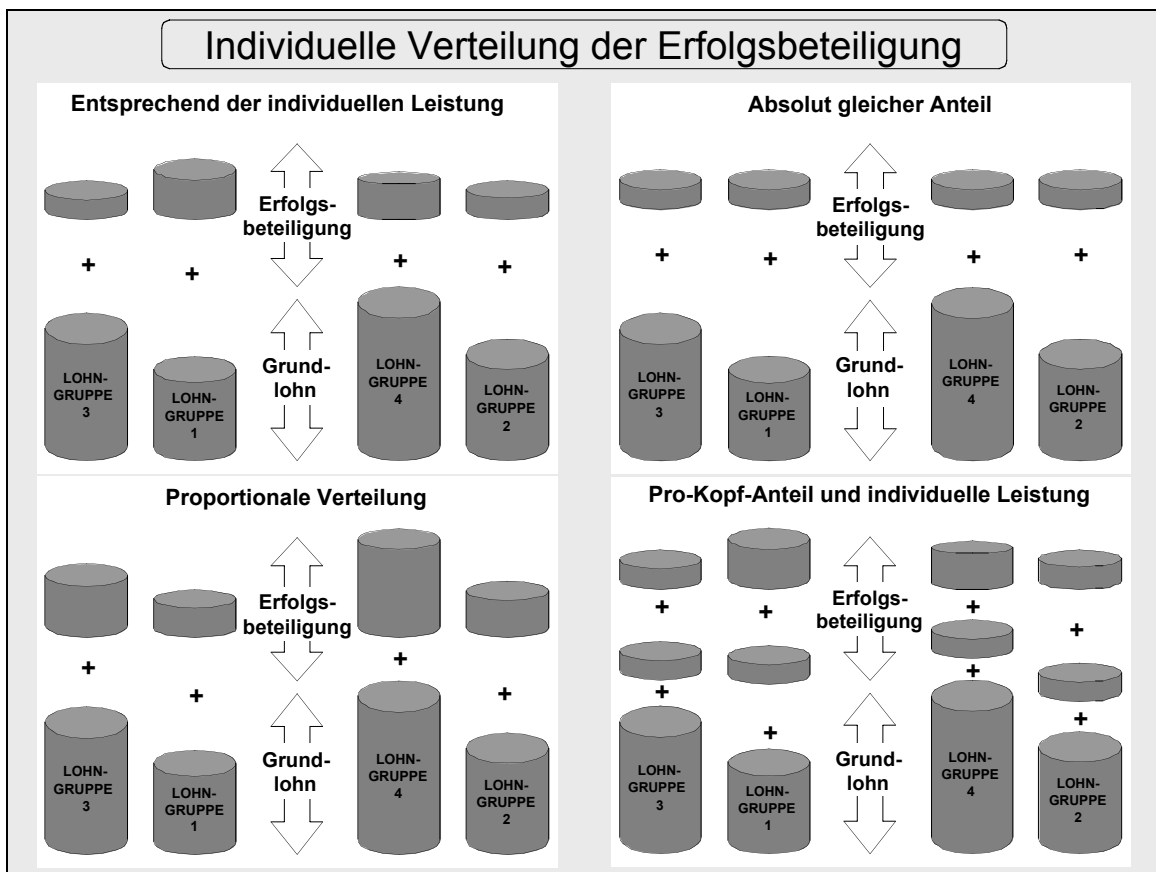


Abbildung 15: Individuelle Verteilung der Erfolgsbeteiligung

Eine Erfolgsbeteiligung ist auf verschiedenen Ebenen einer Wirtschaft möglich. Als Extremvarianten stehen überbetriebliche und betriebliche Beteiligung, letztere mit verschiedenen Untervarianten. Erfahrungsgemäß nimmt mit zunehmendem Abstand von individueller Leistung und Beteiligung die beabsichtigte Anreizwirkung ab, da der individuelle Beitrag verschimmt und die Gefahr von Trittbrettfahrern (Free-Ridern) steigt.¹ Daher sollte der einzelne Arbeitsplatz im Leistungslohn erfasst werden.

Zu differenzieren ist zwischen freiwillig eingeführten Beteiligungen und Pflichtmodellen auf Grund gesetzlicher Bestimmungen. Entscheiden sich die Tarifpartner ungezwungen oder auf Grund von Tarifvereinbarungen zur Realisierung eines Beteiligungssystems, dann kommt der entsprechenden Übereinkunft besondere Bedeutung zu. Es handelt sich um die Formulierung eines optimalen Kontrakts, der die Erfolgsbeteiligungsformel schriftlich festhält.² Dabei muss ein betrieblich optimaler Arbeitskontrakt nicht unbedingt mit dem optimalen Kontrakt auf gesamtwirtschaftlicher Ebene übereinstimmen.

¹ Zu dieser als 1/n-Problematik bezeichneten Problematik vgl. auch Kruse (1993b).

² Es geht um die Formulierung eines unter gegebenen Bedingungen effektiven und effizienten Arbeitskontraktes, da der optimale Kontrakt nicht existiert. Vgl. Cooper (1986), S. 421 f.

Analog zum leistungsorientierten Entgelt kann die Gewichtung der Erfolgsbeteiligung im Rahmen des Gesamtlohns sehr unterschiedlich ausfallen. Dies betrifft sowohl das Verhältnis zum Fixlohn, als auch die Relation zu anderen Entgeltkomponenten. So wird sich die Wirkung eines additiven, um die Beteiligung erhöhten Entgelts, von der substitutiven Einführung, die das fixe Entgelt zu Gunsten der Erfolgsbeteiligung verringert oder mit künftigen Lohnerhöhungen verrechnet, unterscheiden.

Die Einführung einer Erfolgsbeteiligung beinhaltet eine fundamentale Umverteilung der betrieblichen Risiken. Das Fixlohnsystem gewährt dem Arbeitnehmer für die Dauer der Beschäftigung ein konstantes Einkommen. Er allein trägt das generelle Arbeitsplatzrisiko und die Einkommensunsicherheit, falls das Unternehmen zu Anpassungsmaßnahmen über die Menge gezwungen ist.¹ Das Kapital als Produktionsfaktor trägt das unternehmerische Risiko und wird durch entsprechende Ausschüttungen entlohnt. Ein Entgelt aus Fixlohn und Erfolgsanteil verteilt dieses Risiko neu, da die Arbeitnehmer nun entsprechend dem flexiblen Lohnanteil auch ein unternehmerisches Risiko tragen, zugleich aber höhere Arbeitsplatzsicherheit gewinnen. Sie erhalten ihre Beteiligung am Betriebsgewinn ohne die Einbringung einer Kapitaleinlage. Bei konstanter Produktivität sinkt die Rendite der Kapitalgeber, aber auch deren Risiko.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass für bestimmte Mitarbeiterkreise die Zahlung einer variablen Komponente, mit Chance auf eine höhere Auszahlung, im Vergleich zu einer fixen, unter Umständen niedrigeren Auszahlung weniger attraktiv ist. Dieses ist dann der Fall, wenn die vermeintliche Sicherheit des Einkommens (und die Verleugnung des höheren Beschäftigungsrisikos) höher eingeordnet wird, als der vergleichbar geringere Fixlohn, mit der Chance auf Erhöhung des Gesamteinkommens und geringerem Arbeitsplatzrisiko. Während sich Leistungsträger wohl eher in der zweiten Gruppe finden, mit einer naheliegenden Präferenz für individuelle Leistungsentlohnung, gehören die Mitläufer eher in die erste Gruppe, da sie auf diese Weise den dauerhaften Leistungsdruck vermindern können. Gleichzeitig trägt die Erfolgsbeteiligung als Führungsinstrument zur „Selbststeuerung“ der Arbeitnehmer bei. Dies verringert den entsprechenden Kontroll- und Steuerungsaufwand und bewirkt durch die Betonung der Zusammenarbeit und des gemeinsam erwirtschafteten Ergebnisses einen Schritt in Richtung auf den mündigen Arbeitnehmer.²

5.1.2 Gesamtwirtschaftliche Betrachtungen

Als eine makroökonomisch relevante Größe hat sich die Erfolgsbeteiligung seit den Arbeiten von Martin L. Weitzman (1983, 1984a, u. a.) etabliert.³

¹ Dazu auch Meade (1986b).

² Becker (1993) spricht daher auch von strategisch orientierten Anreizsystemen.

³ Standing (1988) betont, dass VANEK bereits 20 Jahre zuvor diese Aspekte ansprach.

5.1.2.1 Die Weitzman-Kontroverse

Der Autor betonte die makroökonomischen Aspekte der Erfolgsbeteiligung und löste eine bis heute nicht beendete Diskussion aus.¹

5.1.2.1.1 Weitzmans Modell der Erfolgsbeteiligung

In seinem Buch „The Share Economy“ (1984a) schreibt er jenem „Kompensations-system signifikante makroökonomische externe Effekte“² zu und die Möglichkeit zur Beseitigung der negativen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit und Inflation in den entwickelten Marktwirtschaften.³ Die theoretische Argumente liefert er in Weitzman (1983, 1985). Bezogen auf die Vereinigten Staaten sieht er die Notwendigkeit „einer grundlegenden Veränderung der Arbeitnehmerentgelte, um zu gewährleisten, dass eine angemessene Preisstabilität mit einer angemessenen Vollbeschäftigung vereinbar ist“⁴. Ein Entgeltsystem, das den Lohn am Unternehmensgewinn ausrichtet, sollte die damals vorherrschenden makroökonomischen Probleme wie hohe Arbeitslosigkeit, steigende Inflation und überhöhte Löhne aus einer mikroökonomischen Position bekämpfen. Die Arbeitsnachfrage der Unternehmen bestimmt sich über den Grenzerlös. Sie fragen so lange Arbeit nach, bis der Grenzerlös des zuletzt eingestellten Arbeitnehmers genau seinem Lohn entspricht. Die arbeitgebenden Unternehmen agieren als lokale Monopolisten mit differenzierten Produkten in kompetitiven Märkten. Die Produktpreise entsprechen den um einen Aufschlag erhöhten Löhnen und Rohkosten. Jede Form der Lohnrigidität führt dann auf Dauer zu unflexiblen Preisen. Der Arbeitnehmer erhält unter diesen Umständen einen Teil des „income pie, before it is out of the oven indeed before even its size is known“.⁵

Weitzman argumentiert angebotsseitig. Ausgangspunkt ist eine Wirtschaft mit rigiden Nominallöhnen (Fixlohnwirtschaft), die mit Mengenanpassungen auf Schocks und Störungen reagiert.⁶ Auf Grund der unflexiblen Löhne erreichen die Unternehmen das Gewinnmaximum nur durch die Anpassung der Arbeitsmenge. Die vorhandene Arbeitslosigkeit ist somit klassischer Natur. Weitzman ersetzt in dieser Modellwirtschaft das Fixlohnsystem zunächst vollständig durch eine Form der Erfolgsbeteiligung (Profit-Sharing). Dieser Übergang von einer Fixlohnwirtschaft zu einer Beteiligungswirtschaft führt dazu, dass das Entgelt der Arbeitnehmer vollständig vom Unternehmenserfolg abhängt.⁷ Diese Annahme ist in Anbetracht von Risikoaversion und zu erwartendem Widerstand bei den Arbeitnehmern eher realitätsfern, weshalb er anschließend die

¹ Zum aktuellen Stand Michaelis (1998, 1999).

² Weitzman (1987a), S. 7, zitiert aus der deutschen Ausgabe.

³ Deutsche Ausgabe: „Das Beteiligungsmodell“ (1987a).

⁴ Weitzman (1987a), S. 7, zitiert aus der deutschen Ausgabe.

⁵ Wadwhani (1989), S. 42.

⁶ Vgl. auch Fehr (1989), S. 240.

⁷ Dies bedeutet, dass der Beteiligungsparameter π den Wert 1 aus dem Intervall $[0, 1]$ annimmt, also entspricht $\pi = 0$ nur dem Basislohn und $\pi = 1$ nur einem Erfolgslohn.

pragmatischere Option des kombinierten Entgelts aus Fixum und Beteiligung diskutiert.¹ Er geht von einem Beteiligungsparameter von rund 20 Prozent des Einkommens aus ($\pi = 0,2$).² Die folgende Abbildung zeigt diese Entwicklung.

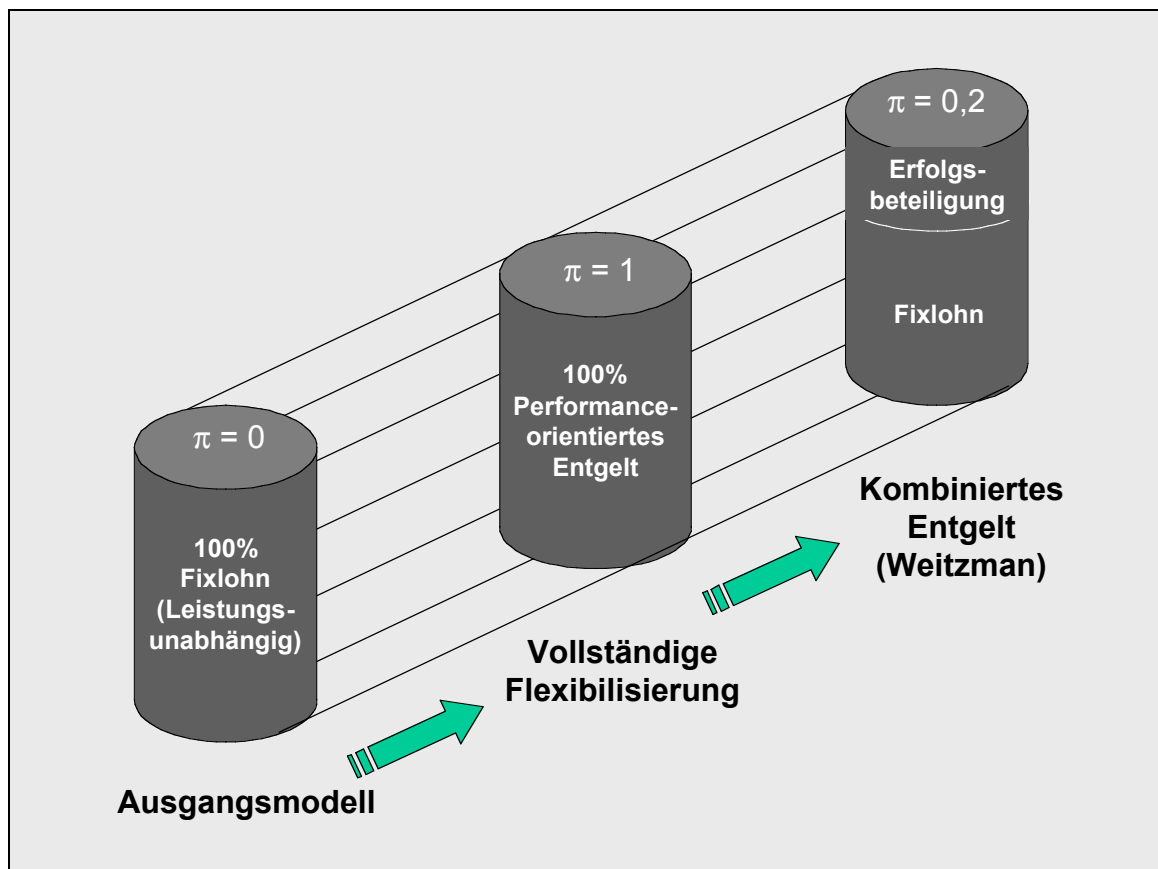


Abbildung 16: Das Weitzman-Modell

Weitzmans Beteiligungsmodell sieht ein kombiniertes Entgelt aus Basislohn und Erfolgsbeteiligung vor, wobei der Basislohn auf einem niedrigeren Niveau liegt als der Grundlohn der Fixlohnwirtschaft. Zu Beginn der mehrperiodigen Vertragslaufzeit verhandeln die Tarifparteien über die Höhe des Fixlohns und des Beteiligungsparameters.³ Explizite Bedingung ist, dass nicht über die Beschäftigung verhandelt wird und die vereinbarte Beteiligung unabhängig von der tatsächlich realisierten Beschäftigung ist.⁴ Die Unternehmen können dann während der Laufzeit ihre Arbeitsnachfrage neu bestimmen. Diese erhöht sich, da sie am niedrigeren (unter der Produktivität liegenden) Fixlohn ausgerichtet ist. Mit jeder Neueinstellung erhöht der

¹ Weitzman (1985, 1986a).

² Vgl. Weitzman (1986a), S. 309, und Weitzman/Kruse (1990).

³ Bei Weitzman (1985) verhandeln die Tarifparteien über den Fixlohn für mehrere Perioden, der Beteiligungsparameter wird exogen vorgegeben.

⁴ Anderson/Devereux (1989) untersuchen die Folgen von Profit-Sharing-Vereinbarungen bei effizienten (Lohnhöhe und Beschäftigung) und ineffizienten Verhandlungen (Lohnhöhe).

Betrieb seinen Gewinn, da die Kosten unter den Erlösen liegen und die Durchschnittskosten sinken. Das Unternehmen übernimmt lediglich die Fixkosten, während es den vollen Grenzerlös des Arbeitnehmers erhält. Die fixierte Beteiligung wird jedoch über alle Arbeitnehmer verteilt und so tragen die Insider den flexiblen Lohn der Entrants.¹ Implizit besagt der Beteiligungsvertrag aber auch, dass bei Entlassungen oder Kündigung die verbleibenden Insider mehr Beteiligungslohn erhalten, während bei Neueinstellungen die Pro-Kopf-Entlohnung sinkt.² Mit den Einstellungen steigt die Ausbringung, die aber nur bei sinkenden Preisen abgesetzt werden kann. Der sinkende Preis bei steigender Ausbringung sorgt für die prognostizierte anti-inflationäre Wirkung.

Weitzmans Idee soll über ein grafisches Modell verdeutlicht werden. In der Ausgangssituation (Punkt A) liegen bei ihm Inflation und hohe Arbeitslosigkeit vor. Der Fixlohn liegt bei w^{fix} und die Beschäftigung N^{fix} . Der Fixlohn wird nun durch das kombinierte Entgelt aus Basislohn der Beteiligungswirtschaft (w^{fixPS}) und Erfolgsbeteiligung ersetzt. Die Arbeitnehmer sind auf Grund sicherer Erwartungen über die Zukunft zwischen Fixlohn und kombiniertem Entgelt indifferent. Im Zeitverlauf, ohne dass Weitzman den Übergang zeigt, lassen sich dann unterschiedliche Gleichgewichte feststellen.

Kurzfristig sind die Lohnparameter starr und es liegt Arbeitslosigkeit vor. Die Unternehmen, die ihre Arbeitsnachfrage am Fixlohn orientierten, werden jedoch zum niedrigeren Grundlohn und der über alle Köpfe auszuschüttenden Erfolgsbeteiligung ihre Arbeitsnachfrage erhöhen (N^{fix} auf N^{PS}). Sie nutzen damit den positiven Gap zwischen den Grenzkosten der Arbeit und dem Grenzerlös aus (Punkt B). Im Punkt C wäre eine paretooptimale Situation erreicht, da die Arbeitgeber von niedrigeren Löhnen profitieren, während die Gewerkschaften bei geringen Lohnenbußen eine deutliche Zunahme der Beschäftigung erreicht hätten. Michalis (1998) macht darauf aufmerksam, dass das Erreichen dieses optimalen Punktes nicht gesichert sei. Die Gleichgewichte könnten auch weniger deutlich ausfallen. In der kurzen Frist fallen also die Lohnniveaus in einer Wirtschaft mit reinen Fixlöhnen und einer Beteiligungs- bzw. Profit-Sharing-Gesellschaft, deren Entgelt aus einem kombinierten Fixlohn mit einer Erfolgsbeteiligung besteht, auseinander. Langfristig befinden sich nach Weitzman hingegen die möglichen Lohn-Beschäftigungs-Kombinationen beider Entlohnungsformen auf gleichem Niveau.

¹ So betrachten die Arbeitgeber die Erfolgsbeteiligung nicht als Teil der für die Beschäftigungsentscheidung relevanten Kosten.

² Weitzman (1987a), S. 105.

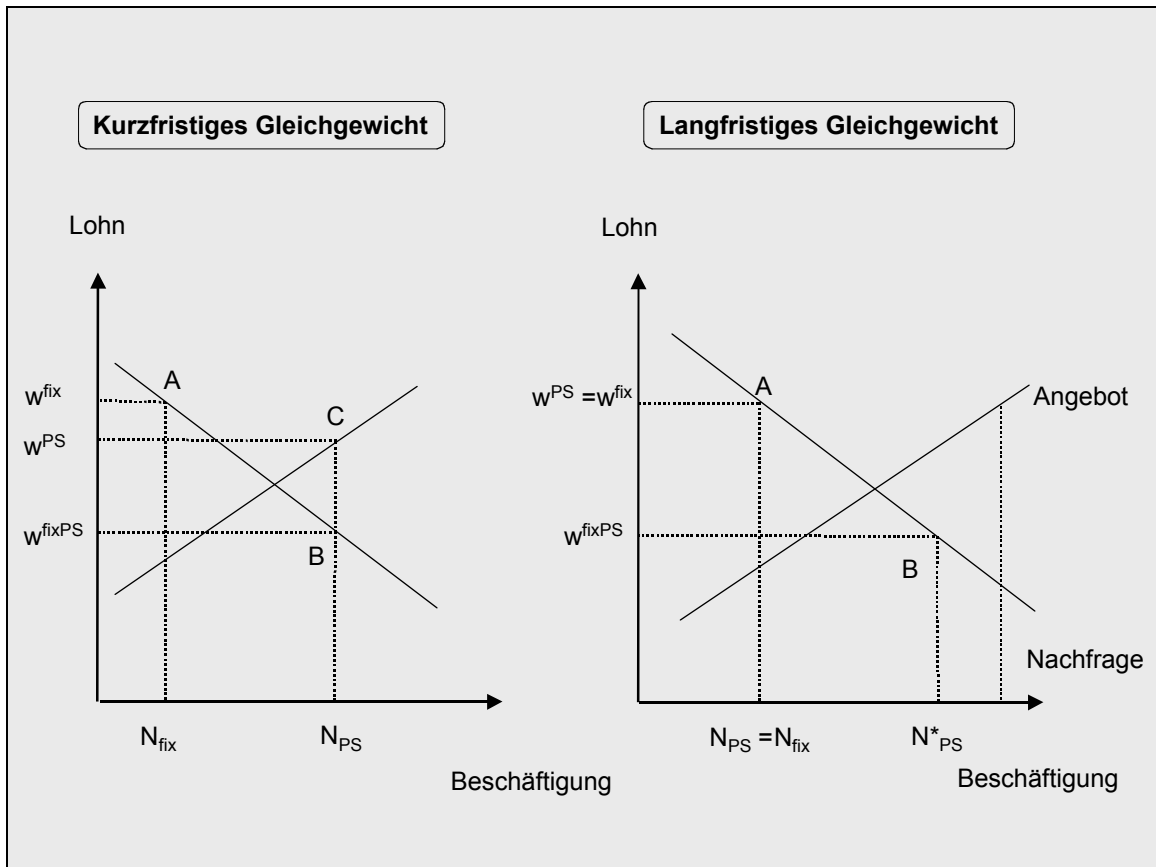


Abbildung 17: Weitzmans Beteiligungswirtschaft

Ausgangspunkt des langfristigen Gleichgewichts ist der Punkt, der nun für beide Wirtschaftssysteme gilt (Beschäftigung N^{PS} ist gleich N^{fix}). Hinzu kommt jedoch der vom Autor beschriebene „vacuum-cleaner-effect“¹, der den Nachfrageüberschuss der Beteiligungsgesellschaft im Vollbeschäftigungsgleichgewicht beschreibt. Demzufolge führt das zweiteilige Lohnsystem einen Zustand herbei, in dem ein Arbeitnehmer ein Unternehmen aufsucht und verkündet: „Hire me. I am reasonable. Your only absolute commitment is to pay me the base wage. That is my marginal cost to you. The profit-sharing bonus is like a variable cost, depending to some extent on how well the company is doing.“² Dieser Effekt ist grafisch darin ersichtlich, dass im Punkt A der Grenzerlös über dem Grundlohn liegt, die Unternehmen also Interesse an einer Ausweitung der Beschäftigung bis zum Punkt B bzw. N^{*PS} haben. Dies gelingt ihnen jedoch nicht zu geringeren Lohnsätzen als w^{PS} . Das Unterschreiten dieses Lohnsatzes hätte vielmehr eine Kündigungswelle der Arbeitnehmer zur Folge. Jede Erhöhung des Beteiligungs-

¹ Das Unternehmen „will cruise around like vacuum cleaners on wheels, searching in nook and crannies for extra workers“ zur gegebenen Entlohnung, so Weitzman (1983), S. 777.

² Weitzman (1989), S. 19.

parameters und jede Senkung des Fixlohns erhöht die Arbeitsnachfrage.¹ Erst im langfristigen Gleichgewicht kann das System Störungen und Schocks absorbieren.

In der Fixlohngesellschaft von Weitzman sind Löhne und Preise rigide und reagieren nicht auf Gleichgewichtsstörungen. Die Variation der Menge verbleibt als einzige Reaktionsmöglichkeit der Unternehmen auf Störungen und Schocks. In Abbildung 18 verringert sich die Beschäftigung von N^{fix} auf $N^{\text{fix}*}$. Für den Arbeitsmarkt erweist sich die Beteiligungsgesellschaft als weitaus resistenter gegen Störungen. Bei der schockbedingten Verlagerung der Arbeitsnachfragekurve (Bewegung 1) führt eine Mengenanpassung nur in der Hinsicht zu einer Beschäftigungsveränderung, dass die Überschussnachfrage vom Punkt B auf den Punkt D sinkt. Von einer Nachfrageschwäche sind also beide Lohnsysteme betroffen, jedoch mit abweichenden Konsequenzen.

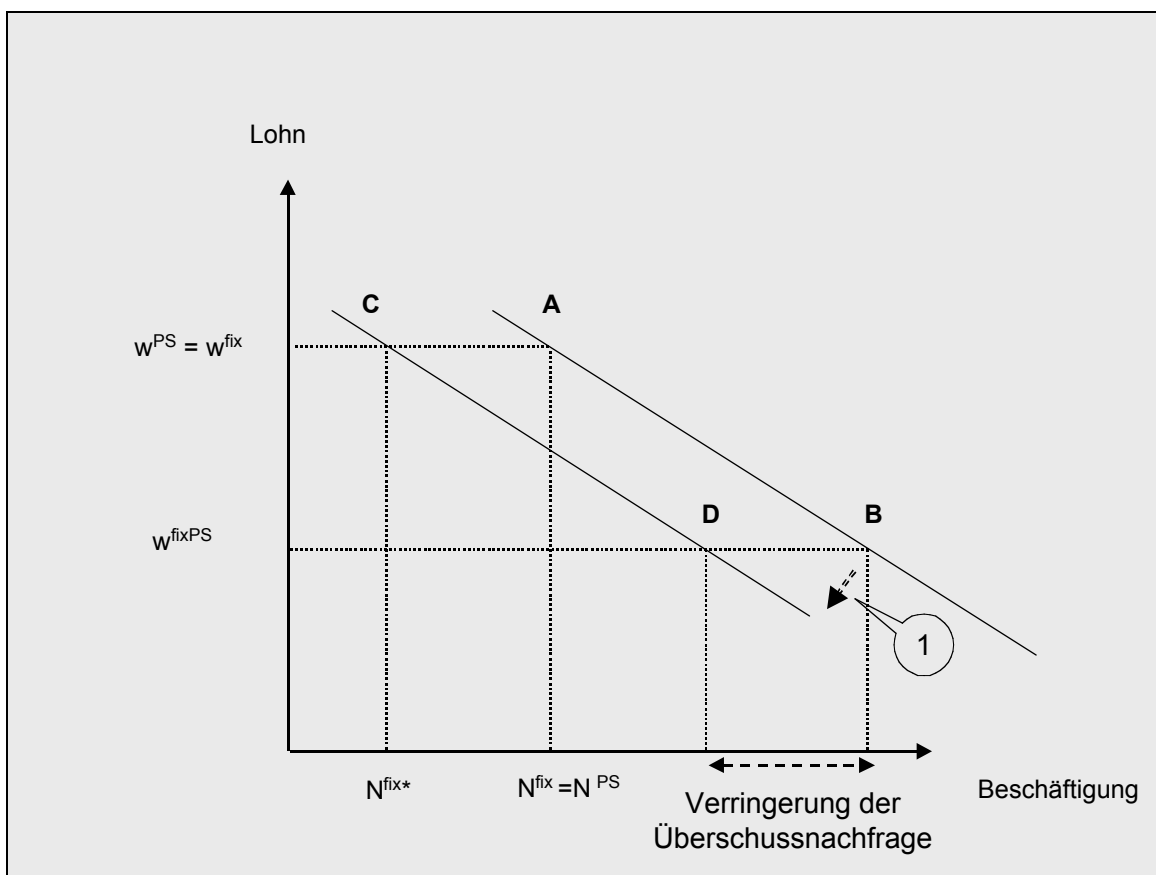


Abbildung 18: Schockresistenz der Beteiligungswirtschaft

Bedauerlicherweise spricht Weitzman die mikroökonomischen Implikationen kaum an, sondern argumentiert sehr schnell über die makroökonomische Ebene. Dennoch betont er ausdrücklich die notwendige Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeit und

¹ Aus der Sicht von Wadwhani/Oswald (1987) zieht Weitzman eine Parallele zu Situationen in osteuropäischen Ländern und dort beobachteter Überschussnachfrage nach Gütern.

Kapital sowie die zwischen Arbeitern und Managern. Neben den allgemeinen positiven Wirkungen aus moderner Personalführung sind dann von den Vertragsparteien auch größere Zugeständnisse bei den Verhandlungen zu erwarten. Völlig unberücksichtigt bleibt – darauf weist auch Blinder (1986) hin – das Potenzial einer Produktivitätssteigerung und der größeren Arbeitsplatzsicherheit. Erst Weitzman/Kruse (1990) stellen diesen Aspekt in den Mittelpunkt einer Studie und kommen auf Grund theoretischer und empirischer Studien zu dem Schluss, dass eine positive Relation zwischen einer angemessenen Erfolgsbeteiligung und der Produktivitätssteigerung vorliegt.¹

Weitzman erwartet von der umfangreichen Anwendung der Gewinnbeteiligung – er nennt die Fortune-500-Unternehmen – signifikant positive makroökonomische Effekte. Dazu gehört die Schaffung einer konstanten Übernachfrage am Arbeitsmarkt sowie die bessere Absorption kurzfristiger Schocks und langfristigen Gleichgewichtsstörungen.

Weitzman (1984a) sieht zur Verbreitung der Erfolgsbeteiligung den gezielten Einsatz von Steuersubventionen vor. Trotz der zu erwartenden positiven makro- und mikroökonomischen Effekte zweifelt er an der Akzeptanz des Vorschlags. Um den Skeptizismus zu überwinden, will er die Besteuerung als Anreizsystem nutzen. Dazu soll zwischen Erwerbseinkommen und Beteiligungseinkommen differenziert werden. Die Reduzierung der Arbeitslosenquote, steigende Steuereinnahmen sowie sinkende Staatsausgaben dienen zur Finanzierung.

5.1.2.1.2 Weitzmans Schlussfolgerungen

Zusammengefasst erwartet Weitzman die folgenden Wirkungen seines Beteiligungssystems: Erstens sei die Schaffung einer beständigen Übernachfrage nach Arbeitskräften und damit dauerhafte Vollbeschäftigung möglich. Zweitens ließen sich negative Schocks besser absorbieren, da über die flexiblen Entgelte Anpassungen der Menge vermeidbar werden. Drittens sänken die Preise, da die Unternehmen den gestiegenen Güteroutput anders nicht absetzen können. Im langfristigen Gleichgewicht sei die Allokation von Beteiligungswirtschaft und Fixlohnwirtschaft identisch, jedoch weist die Beteiligungsgesellschaft konstante Übernachfrage nach Arbeitskräften auf. Voraussetzung bleibt, dass „profit-sharing substitutes for a portion of fixed wages benefits“² und dass Arbeitnehmer und ihre Vertreter nur minimalen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und Personalpolitik ausüben.

Zur Begründung bringt Weitzman drei Argumente vor. Das „weiche“ Argument sieht die Verbesserung der Arbeitsmoral als Folge der Erfolgsbeteiligung. Das Interesse der Arbeitnehmer an der Tätigkeit nimmt zu, die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und

¹ „The available evidence on the connection between profit sharing and productivity is not definitive. Yet it is also not neutral – many sources point toward a positive link; the only quarrel seems to be over magnitudes“, so Weitzman/Kruse (1990), S. 139.

² Kruse (1993a).

Arbeitgebern wird verbessert und eine höhere Produktivität ist zu erwarten. Das „mittelweiche“ Argument besagt, dass die Gewinnbeteiligung deshalb gut sei, weil eine erhöhte gesamtwirtschaftliche Lohnflexibilität grundsätzlich wünschenswert ist. Das „harte“ Argument besagt, dass die Koppelung des Arbeitnehmerentgelts an die Leistung des Unternehmens eine grundlegende Änderung des modus operandi dieser Wirtschaft darstellt. Mit der angestrebten Erhöhung der Arbeitsnachfrage geht Weitzman über die flexibilisierende Wirkung der Entgelte hinaus. Die entstehende Beschäftigung steigert zudem die gesamtwirtschaftliche Kaufkraft, da Arbeitnehmer ein anderes Konsumverhalten aufweisen als Arbeitslose.

Ausschlaggebend ist, dass der Fixlohn der Beteiligungswirtschaft unter dem der Fixlohnwirtschaft liegt, auch wenn die gesamten Entgelte beider Entlohnungsformen langfristig gleich sind. Es gibt unterschiedliche Wege zur Erreichung des Gleichgewichts. Im Fixlohnregime erfolgt die Anpassung einzig über die Menge, während im Share-System die Anpassung zunächst über den Preis stattfindet: „Indeed, a main, perhaps the main claim, made by Professor Weitzman for the principle of the Share Economy is that it meets a fluctuation in demand not by a fluctuation in employment and output but by a fluctuation in money price and money income.“¹

Weitzman erwartet von der Beteiligungsgesellschaft eine Besserstellung von Arbeitern, Unternehmern und Arbeitslosen, die von geringerer Arbeitslosigkeit, höherer Beschäftigung und sinkenden Preisen profitieren.² Weitzman wörtlich: „[...] my own conclusion is that a profit-sharing economy has some natural tendencies toward sustained, noninflationary, market-oriented full employment“³ und sofern „profit sharing did nothing more than reduce downside risks to an economy, it would still be tremendously important“.⁴ In Weitzman (1995) verringert er das Ausmaß, aber „it should be noted that even if these claims are only partially true, then profit sharing would deserve careful scrutiny. Productivity and employment are two of the most important issues facing any economy and a system change promising even the hint of an improvement, even if not a panacea, should merit careful attention“.⁵ Verlierer finden sich dort, wo Arbeitnehmer ihre Stellungen seit langem besetzen und Löhne oberhalb des Gleichgewichtsniveaus beziehen.

Meade (1986a) erweitert den Weitzman-Ansatz um restriktive Annahmen, Kapitalbeteiligung und Partizipation. Er zeigt, dass die institutionellen Regeln zur Mitbestimmung und Gewinnaufteilung zwischen Arbeit und Kapital erhebliche Bedeutung haben.⁶

¹ Meade (1986a), S. 4.

² Weitzman (1987a), S. 15.

³ Weitzman (1985), S. 952.

⁴ Weitzman (1986b), S. 305.

⁵ Weitzman, (1995), S. 51.

⁶ Dazu auch Nuti (1993).

5.1.2.1.3 Die internationale Diskussion

Der Veröffentlichung von „Share Economy“ folgte eine mehrjährige Debatte auf internationaler Ebene, bei der neben deutlichem Zuspruch auch vehemente Ablehnung und indifferente Skepsis geäußert wurden.¹ Zahlreiche Beiträge versuchten, mittels Kritik oder Erweiterung die Aussagen theoretisch oder empirisch zu widerlegen oder zu bestätigen.² Im Folgenden soll ein Überblick über diese Ergebnisse gegeben werden. Gesammelte Diskussionsbeiträge eines Symposiums finden sich in der Sonderausgabe des „Journal of Economic Literature“ herausgegeben von Nordhaus/John (1986), im „CHALLENGE-Symposium“ (1986), in der ausführlichen Übersicht von Estrin/Geroski/Stewart (1988) und dem Sonderband des „Journal of Comparative Economics“ sowie dem Review Symposium der „Industrial & Labor Relations Review“ (1985).

Auf Kritik stieß insbesondere die Idee, dass die Arbeitnehmer für Neueinstellungen zur Akzeptanz höheren Einkommensrisikos und freiwilliger Lohnkürzungen bereit sein müssten. Diese Bereitschaft sei nicht vorhanden, es seien daher Anreize notwendig, die entsprechendes Verhalten förderten und dem Streben der Insider nach Festschreibung der Beschäftigungsmenge entgegenwirkten.³ Tatsächlich sei zu erwarten, dass bei Ausfall der Gewinneinkommen höhere Grundlöhne gefordert oder die Kooperation mit Entrants verweigert würden. Aus diesem Grunde ist die Betrachtung der Lohnverhandlungssysteme von hoher Bedeutung.⁴ Jede Neuverhandlung hebelt das System aus und führt dazu, dass die positiven Effekte allenfalls in der kurzen Frist realisierbar sind.⁵ Auch die Annahme beschränkter Mitbestimmungsrechte der Insider steht im Widerspruch zu aktuellen Tendenzen der Personal- und Unternehmensführung.

Cooper (1988) zeigt, dass das Weitzman-Konzept nicht immer zur Besserstellung aller Beteiligten führt. Tatsächlich führe nur ein Beteiligungsparameter zu einem pareto-optimalen Ergebnis. Er unterstützt jedoch die Erwartung höherer Schockresistenz der Beteiligungswirtschaft und hält aber Zugeständnisse der Arbeitnehmer für nicht wahrscheinlich. Zunächst aber seien zwei Konstellationen zu unterscheiden: Der Lohnverzicht zum Erhalt und zur Sicherung des vorhandenen Arbeitsplatzes und der Lohnverzicht zu Gunsten der Neueinstellung von Arbeitern. Lohnverzicht kann dabei sowohl die unmittelbare Verringerung von Entgelten als auch die Zurückhaltung bei Tarifverhandlungen

¹ Als Befürworter äußerten sich Siebert (1986a, 1986b, 1987a), Engels (1986), Blinder (1990a, 1986) und Meade (1986a, 1986b). Zu den Kritikern zählen Rothschild (1986), Oswald (1986b) und Wadhwani (1989). Schwankend sind Scherf (1988), Akeley (1986), McLennan (1986) und Matthews (1985).

² Dazu auch Estrin/Wadhwani (1990) und Russell (1988).

³ Dieses Problem notiert bereits Matthews (1985) in seiner Kritik. Vgl. auch Wadhwani (1989), S. 43, und Layard/Nickell/Jackman (1991).

⁴ Weitzmans Beitrag zur Schaffung von Anreizen erfolgt über Subventionen. Gleichzeitig geht er davon aus, dass nominale Lohnkürzungen durch sinkende Sozialbeiträge und das niedrigere Preisniveau sogar überkompensiert werden. Sie dazu auch Holmlund (1990).

⁵ Diese Argumentation wird beispielsweise von Nuti (1993) vertreten.

sein. Der erste Fall wird eher die Bereitschaft zum Lohnverzicht öffnen.¹ Unter Umständen kann der Lohnverzicht mit der Gewährung von Kapitalanteilen gekoppelt sein. In der zweiten Variante erfolgt der Verzicht zu Gunsten Dritter mit entsprechend geringerer Bereitschaft. Cooper (1986) kritisiert die vergleichende Darstellung von Fixlohnsystem und Beteiligungsgesellschaft, da letztere insbesondere auf Grund ihrer makroökonomischen Externalitäten bedeutend sei. Er betrachtet den Ansatz als zu wenig ausgearbeitet und hält eine kontrakttheoretische Analyse für sinnvoll.

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Annahme der vollständigen Konkurrenz, da dies dauerhafte Arbeitslosigkeit ausschließe. Hübler (1988) unterstellt in seinem Ansatz, dass Weitzman allein den vollständigen Übergang zur erfolgsorientierten Entlohnung vorsehe. Sinn (1998) wirft Weitzman die unzulängliche Differenzierung zwischen Insidern und Outsidern vor. Der Einstiegstarif der Neueinstellungen entspreche dem der Insider, wobei letztere aber Einbußen hinnehmen müssten. Daher entwirft er ein Modell, bei dem die Erfolgsbeteiligung lediglich den Insidern zusteht, während Outsider nur den Fixlohn erhalten. Er widerspricht damit Wadwhani (1988) der gerade die Differenzierung als Weitzmans „key feature“ bezeichnet.

Holmlund (1990), der die skandinavischen Verhältnisse in den Mittelpunkt stellt, erweitert die Untersuchung um verschiedene Formen der Lohnvereinbarung. So stelle die Einführung von Profit-Sharing in einer stagflationären Volkswirtschaft den Umverteilungscharakter in den Vordergrund. Die Wirkung hängt für ihn vom Substitutionsgrad zwischen Arbeit und Kapital ab. Pohjola (1987) verknüpft den Weitzman-Ansatz mit gewerkschaftstheoretischen Überlegungen und dem Entscheidungsverhalten von Arbeitnehmervertretern.

Kritik an der These von Weitzman (1984) und Weitzman/Freeman (1989), die in der japanischen Ökonomie ein Beispiel für eine Beteiligungswirtschaft sehen und so den Wirtschaftserfolg der 80er begründen, äußert Wadwhani (1987, 1988, 1989). Weitzman und Freeman sahen systemimmanente Vorteile, kulturelle Aspekte und in der halb-jährigen Gewährung von Boni als Ergänzung zum Fixlohn eine Ursache für die dynamische Entwicklung. Wadwhani hingegen stellt in seiner teilweise empirischen Arbeit fest, dass das japanische Bonussystem eher auf freiwilligen und in der Höhe unbestimmten Bonuszahlungen beruht und nicht auf zuvor vereinbarten Größen. Zudem praktizierten nur etwa 15 Prozent der Unternehmen eine Gewinnbeteiligung. Er findet weder Befunde für eine Überschussnachfrage am Arbeitsmarkt noch für eine schockabsorbierende Wirkung. Seine Folgerung lautet, dass weniger das Entlohnungssystem für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich sei als die mit der Bonuszahlung verbundene

¹ Entsprechende Übereinkünfte sind heute bereits Bestandteil von Lohnverhandlungen. Eine Variante kann der Verzicht auf weitere Lohnerhöhungen zu Gunsten der Arbeitsplatzsicherung sein. Eine entsprechende Vereinbarung erreichte die ostdeutsche Baubranche 1999.

Steigerung der Produktivität.¹ Er betont die Kritik an der Annahme Weitzmans, dass ein Arbeitnehmer im Fall von Neueinstellungen nicht das Unternehmen verlassen kann, die Unternehmen also nur in der langen Frist den Marktlohn zahlen, und an der strittigen Forderung nach staatlicher Subventionierung. Bamberg (1987) hingegen zweifelt nicht an positiven Beschäftigungseffekten als Konsequenz des japanischen Bonussystems. Er kann jedoch trotz der positiven Korrelation keine feste Beziehung entdecken, da die Bonushöhe willkürlich bestimmt werde. Negativ beurteilen das Japan-Beispiel Layard/Nickell/Jackman (1991). Positiv im Hinblick auf die Korrelation von Beteiligung und Arbeitslosigkeit in Japan äußern sich FitzRoy/Kraft (1987), jedoch sei nicht allein die Kompensation des Faktors Arbeit dafür verantwortlich. Die Annahme lebenslanger Beschäftigungsverhältnisse müsse demnach relativiert werden. Auch Fungs (1989a) Aussage fällt positiv aus. In einem duopolistischen Modell mit einer Gruppe von Unternehmen, die mit den Gewerkschaften Erfolgsbeteiligung vereinbart hat, und einer weiteren Fixlohngruppe stellt er für die erstere Lohnzurückhaltung, steigende Beschäftigung und höheren Wohlstand aller Beteiligten fest. Die Ergebnisse Weitzmans seien plausibel, jedoch ergebe sich keine Unterstützung „for the policy recommendation of adopting profit-sharing as a general global policy“.²

Weitzmans Konzept überwindet verkrustete Denkschemata und öffnet den Blick für neue Perspektiven. So bleibt das Fazit von Nordhaus (1986): „On careful analysis, the share economy might well turn out to have some nice or nasty features, but at present I take the case for the share system, to be unproven.“³ Weitzman (1986) schließt wie folgt: „The form of the case for widespread profit sharing is like the form of the case for free trade. It is not true that free trade benefits every individual. It is not even true, in a realistic world of increasing returns to scale and imperfect competition, that free trade must benefit the community as a whole. Yet, when all is said and done, when the possible costs and benefits of alternative trade policies have been calculated, weighted by the relevant probabilities, and then added up, most economists agree that free trade is the best policy“.⁴

5.1.2.2 Volkswirtschaftliche Aspekte der Erfolgsbeteiligung

Vorschläge zur makroökonomischen Nutzung der Erfolgsbeteiligung standen bereits 1977 im Mittelpunkt eines Sonderbandes der „Zeitschrift für die gesamte Staatswirtschaft“. Damals erfolgte die Diskussion um den Entgeltbestandteil Profit-Sharing mit Blick auf distributive Ziele, also die optimale Aufteilung der Gewinne auf die Produktionsfaktoren

¹ Wadwhani (1986), S. 183, und (1987), S. 182, sowie Matthews (1985), S. 660, und Peck (1986).

² Fung (1989a), S. 784. Er weist jedoch darauf hin, dass die Ergebnisse innerhalb eines oligopolistischen Modells äußerst sensitiv wären.

³ Nordhaus (1986), S. 453.

⁴ Weitzman (1986a) S. 471.

Arbeit und Kapital.¹ Ausschlaggebend waren die Thesen des Sachverständigenrates,² der, wie auch in den vergangenen Jahren, eine Forcierung des Beteiligungsgedankens forderte und dabei die Stabilisierung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts in den Vordergrund stellte. Das Gremium schlug vor, dass ein Teil des Lohns entsprechend zuvor festgelegter Regeln am Gewinn einer Branche oder eines Unternehmens ausgerichtet werde. So sei die Verbesserung des Investitionsklimas, die Korrektur fehlerhafter Lohnpolitik und die Neuorientierung der Vermögenspolitik möglich. Dabei sei eine additive Lösung oberhalb des Fixlohns nicht erstrebenswert. Analog zu Weitzman werden separate Verhandlungen über Fixlohn und Gewinnkomponente vorgesehen.³

Die Verwirklichung der makroökonomischen Ziele über ein mikroökonomisches Instrument soll über externe Effekte jenseits der betrieblichen Wirkungen erfolgen. Dazu gehören die volkswirtschaftlichen Vorteile einer größeren Flexibilität der Entgelte, die ermöglichte größere Reaktionsmöglichkeit auf sektorale, regionale oder gesamtwirtschaftliche Schocks und Störungen. Die Erfolgsbeteiligung muss dazu an der Situation des einzelnen Unternehmens ausgerichtet sein. Diese unmittelbar stabilisierenden Wirkungen werden ergänzt um Zielsetzungen ethischer und sozialer Natur im Hinblick auf das Ideal einer funktionierenden Gesellschaft. Die Ergänzung durch eine Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern fördert dies.⁴ Die positiven Erwartungen bezüglich der volkswirtschaftlichen Wirkungen dieses Instruments führten bereits zu entsprechenden politischen Maßnahmen.

5.2 Wirkungsweise der Erfolgsbeteiligung

Die Wirkung dieser Komponente kann mikro- und makroökonomisch untersucht werden. Als Grundlage gilt: Eine Erfolgsbeteiligung ist ein Entgeltbestandteil, der auf der Erbringung von Arbeitsleistung beruht, nur den im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmern zufließt und mit Bedingungen verknüpft sein kann.

5.2.1 Betriebswirtschaftliche Ebene

Eine Erfolgsbeteiligung hat auf der betrieblichen Ebene zahlreiche Wirkungen. Die angestrebte Stärkung von Motivation und Identifikation der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen soll zu höherer Produktivität führen. Positive Auswirkungen werden auch in Bezug auf Fortbildung und Zusammenarbeit sowie eigenverantwortliches Handeln auf der betrieblichen Ebene erwartet. Auch der Aspekt der Flexibilisierung ist nicht zu vernachlässigen. Richtung und Ausmaß der Wirkung hängen dabei von den Gestaltungsdetails und der Wahl zwischen additiver und substitutiver Variante ab.

¹ Vgl. Böhm/Sauermann (1977), S. 6, und Samuelson (1977), S. 9 f.

² Sachverständigenrat (1972), Ziff. 501, (1975), Ziff. 370, und (1976), Ziff. 361 ff.

³ Sachverständigenrat (1976).

⁴ Dazu auch Estrin (1989).

Drei alternative Wege ermöglichen die Integration der Erfolgsbeteiligung in das bisherige Entgeltsystem. In der additiven Variante wird der fixe Basislohn um die performance-orientierte Komponente aufgestockt. Im Fall der substitutiven Einführung werden entweder Fixlohnanteile ersetzt oder Lohnerhöhungen und Zulagen verrechnet. Als dritte Möglichkeit lassen sich auch vorhandene freiwillige oder tarifliche Zulagen an den Unternehmenserfolg koppeln.

Im **additiven** Fall verändert die Erfolgsbeteiligung den Grundlohn nicht. Eine Erhöhung der Arbeitsnachfrage bei unverändertem Fixlohn ist unwahrscheinlich, da die Höhe des Fixlohns entscheidend ist. Befindet sich dieser auf einem überhöhten Niveau, dann kann auch die Erfolgsbeteiligung keine Entlassungen verhindern. Das Unternehmen wird weiterhin mit Mengenanpassungen auf Nachfrageänderungen und Schocks reagieren. Für den Arbeitnehmer erhöht die additive Erfolgsbeteiligung sein bisheriges Einkommen nur im Fall eines besseren Betriebsergebnisses. Die Arbeitsnachfrage des Unternehmens bleibt im additiven Ansatz unverändert, denn das Unternehmen orientiert sich am unveränderten Grundlohn. Die Flexibilisierung oberhalb des bisherigen Lohnniveaus bedeutet keine Veränderung. Negativ entwickelt sich die Rendite der bisherigen Risikokapitalgeber, da die Erfolgsbeteiligung wie eine Besteuerung des Gewinns wirkt.

Entscheidend ist daher, ob mit der Einführung der Erfolgsbeteiligung eine Produktivitätssteigerung verbunden ist. Produktivität ist dabei im umfassenden Sinne zu verstehen: nicht nur der Output ist relevant, sondern auch die Effizienz und Effektivität sowie die Kosten oder Innovationen. Zu differenzieren sind Steigerungen im Jahr der Einführung – Kruse (1993a) spricht vom „honey-moon-effect“ – von den angestrebten dauerhaften und nachhaltigen Produktivitätsverbesserungen. Nur wenn mit der Erfolgsbeteiligung eine Produktivitätserhöhung verbunden ist und zusätzliche Verteilungsmasse entsteht, können alle Seiten profitieren. Diese elementare Bedingung betont auch Blattner (1991), der die Möglichkeit einer substitutiven Einführung nicht berücksichtigt. Die Gestaltung des Modells entscheidet, ob die Vorteile aus dem Produktivitätsanstieg zur Finanzierung der Gewinnanteile ausreichen.¹

Die genannten Produktivitätseffekte treten ein, wenn die Arbeitnehmer mit der Erfolgsbeteiligung ein höheres Nutzenniveau erreichen. Dies tritt eher bei einem niedrigen Fixlohn ein, wohingegen sich der individuelle Nutzen durch einen höheren Leistungsbeitrag bei hohen Fixlöhnen nur minimal erhöht, während das entsprechende Arbeitsleid deutlicher zunimmt. Dabei spielt das 1/n-Problem eine entscheidende Rolle. Mit der Erfolgseteilung wird das Teil- oder Gesamtergebnis honoriert und nicht der Beitrag des Einzelnen. Von jeder Leistungssteigerung profitieren daher alle Arbeitnehmer, während im Umkehrschluss der Nachteil einer einzelnen Leistungsunterdrückung über alle Beteiligten gestreut wird. Je größer dabei der Kreis der Berechtigten ist, desto eher wird

¹ Vgl. Gerlach (1997) oder auch verschiedene Beiträge in Blinder (1990b).

es zu dieser Form des Free-Rider-Verhaltens kommen. Andererseits stehen die Erwartungen an Horizontal Monitoring dieser Entwicklung entgegen.

Damit macht die additive Variante ohne Fixlohnsenkung wenig Hoffnung auf die Erzielung mikro- und makroökonomischer Vorteile. Kraft (1992) stellt die additive Variante in den Vordergrund seiner Argumentation. Für ihn ist der Ersatz von Fixlohnbestandteilen durch unsichere variable erfolgsorientierte Entgeltkomponenten in einer Marktwirtschaft nicht durchsetzbar. Er stellt überdies auf die zu erwartenden Produktivitätseffekte ab und begründet so das theoretisch fundamentierte und empirisch belegte Ergebnis einer Steigerung der Arbeitsnachfrage im Vergleich zur Fixlohnwirtschaft.¹ Dieses Vorgehen steht im Widerspruch zu Gerlach (1997), für den nur die substitutive Variante realisierbar ist. Von den additiven Beteiligungssystemen zu trennen sind willkürliche Zuweisungen, die auf diskretionären Entscheidungen beruhen.

Bei der **substitutiven** Erfolgsbeteiligung werden vorhandene Entgeltbestandteile über eine Erfolgsbindung flexibilisiert oder aber künftige Lohnerhöhungen mit einer additiven Erfolgsbeteiligung verrechnet. Entscheidend ist, dass in der kurzen oder mittleren Frist der Fixlohn zu Gunsten der Erfolgsbeteiligung verringert wird. Die Arbeitsnachfrage wird dann steigen, da die Beschäftigungsentscheidung der Unternehmen am Basislohn orientiert ist.² Mit niedrigerem Basislohn steigt der Wirkungsgrad, da die fixen Personalkosten der Unternehmen sinken. Zur Kompensation von Schocks und Störungen wird vor quantitativen Anpassungen zunächst das Entgelt eingesetzt.³

Die substitutive Lösung vereint Chancen und Risiken für alle Beteiligten. Für den Arbeitnehmer bedeutet die Einführung der Erfolgsbeteiligung zu Lasten des Fixlohns keinesfalls vollständige Einkommensunsicherheit, denn das Risiko bezieht sich allein auf den flexiblen Bereich.⁴ Die Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes sinkt dementsprechend, da weniger Bedarf für quantitative Anpassungsmaßnahmen besteht. Die Chancen des Arbeitnehmers liegen darüber hinaus in der Aussicht auf ein höheres Entgelt bei positivem Geschäftsverlauf. Die unternehmerische Zielfunktion beinhaltet das Gewinnmaximum, dauerhafte negative Geschäftsverläufe sind daher eher unwahrscheinlich.⁵ Entsprechend führt die Erfolgsbeteiligung keinesfalls notwendigerweise zu einem geringeren Einkommen.⁶ Diese Konstellation entspricht einer Wirtschaft im Sinne Schumpeters mit Chancen und Risiken.

¹ So Kraft (1992), bei dem es auf S. 350 heißt: „The fundamental condition for the existence of profit-sharing firms is the productivity enhancing effect of this policy.“

² Schares (1995b, 1996) zeigt, dass empirische Studien mit dieser theoretischen Annahme über die Bedeutung des Basislohns vereinbar sind. Ebenso auch Kruse (1992).

³ Vgl. Gerlach/Lehmann (1999).

⁴ Bereits Atkinson (1977) zeigte, dass der Wechsel von Arbeitsplatz- zu Einkommensunsicherheit für den Arbeitnehmer vorteilhaft ist.

⁵ Der Marktmechanismus verhindert, dass ein Unternehmen dauerhaft Verluste macht.

⁶ Vgl. Nuti (1993), S. 40 f.

Führt die Erfolgsbeteiligung darüber hinaus zu höherer Produktivität, dann erhöht sich der potenzielle Verteilungsspielraum. Höhere Produktivität kann das Ergebnis der Verknüpfung von Unternehmens- und Arbeitnehmerzielen sein. Die Steigerung des Betriebsergebnisses, die nicht aus zusätzlichen Kapitalinvestitionen resultiert, lässt sich dann auf Arbeitnehmer und Kapitalgeber verteilen. Auf diese Weise kann auch das Investitionsverhalten begünstigt werden, da mit der höheren Produktivität auch die Rentabilität für Kapitalinvestitionen steigt. Auch die höhere realisierte Beschäftigung zieht weitere Investitionen nach. Geht man realistisch von einem kurzfristig konstanten Kapitalstock aus, dann führt die Gewinnbeteiligung zu Lohnmäßigung und mehr Beschäftigung. Mehr Arbeit wird dann aber in der mittleren Frist mit mehr Kapital kombiniert, denn das physische Grenzprodukt des Kapitals steigt bei Komplementarität von Arbeit und Kapital sowie mit dem steigenden Grenzerlösprodukt des Kapitals. Positiv auf das Investitionsverhalten wirkt auch die Veränderung der Risikoverteilung nach der Einführung der Erfolgsbeteiligung, die das Risiko des eingesetzten Kapitals verringert. Die Erfolgsbeteiligung steigert das Interesse der Arbeitnehmer, in einem wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen zu agieren, während für den Kapitalgeber das Risiko aus der Prinzipal-Agent-Problematik sinkt. Der Arbeitnehmer als Agent ist nun in die Zielsetzung des Kapitalgebers eingebunden, und die Zahl der Risikoträger nimmt zu.

Dem steht die $1/n$ -Problematik, mit n als der Zahl der Risikoträger, entgegen, derzufolge die Anreize geringer ausfallen als im individuell ausgerichteten Leistungslohnsystem, jedoch deutlich höher als im reinen Fixlohnsystem. Werden in einem Betrieb n -Mitarbeiter von der Erfolgsbeteiligung erfasst, dann erhalten sie im Fall der Ausschüttung jeweils den n -ten Anteil der Gesamtsumme. Der Beitrag des einzelnen Akteurs zum Gesamtergebnis verliert an Bedeutung, da in erster Linie das Gesamtergebnis und nicht die individuelle Leistung honoriert wird. Mit steigendem n nimmt der individuelle Anteil an der Erfolgsbeteiligung ab und die Zurechenbarkeit von Leistung und Beteiligung verschimmt.¹ Die Gefahr von Free-Rider-Verhalten nimmt somit zu.² Jedoch sind zugleich entgegengesetzte Wirkungen zu erwarten. So ist davon auszugehen, dass das gemeinsame Agieren der Arbeitnehmer und der damit verbundene Gruppenzwang die Leistungsunterdrückung erschweren. Das Horizontal Monitoring, die gegenseitige Kontrolle auf einer Ebene gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung.³ Diese wirkt unmittelbar auf die Optimierung von Abläufen im Unternehmen, die Koordination zwischen den Mitarbeitern und den Informationsfluss im Unternehmen.⁴ Für das Unternehmen ist mit der Verlagerung der vertikalen Kontrolle auf die horizontale Ebene

¹ So bereits auch die frühe Gegenargumentation von Samuelson (1977).

² Dazu auch Schares (1994), S. 248.

³ Nalbantian (1987), S. 26, spricht von „peer monitoring“.

⁴ Vgl. Cable/FitzRoy (1980), S. 103. Auch Kraft (1993), S. 109 f., geht von positiven Effekten aus.

eine Verringerung der Überwachungskosten verbunden.¹ Die Beziehung zwischen Produktivität und Teilnehmerkreis ist somit invers.

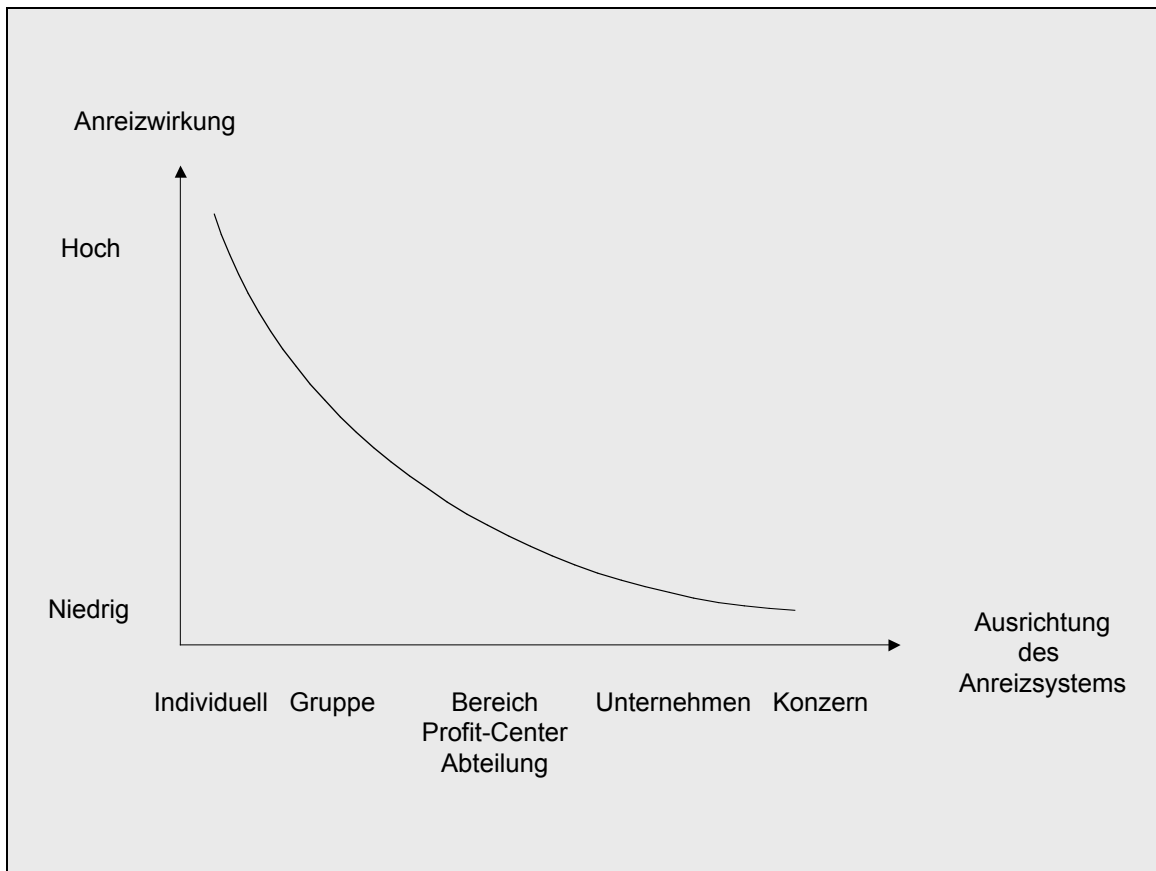


Abbildung 19: Produktivitätswirkung in Abhängigkeit vom Anreizsystem

Ein Problem der Erfolgsbeteiligung ist die Neuverteilung von Risiken. Die Übernahme von Risiken bietet aber auch Chancen. Beides muss in einem ausgewogenen Verhältnis stehen und die Interessen aller Betroffenen berücksichtigen. Die Kontrakttheorie untersucht die Gestaltungsoptionen eines entsprechenden, optimalen Vertrages, der dann erreicht ist, wenn „workers cannot be made economically better off without lowering profits“.² Da sich der Nutzen eines Arbeitnehmers durch Löhne und Arbeitsplatzsicherheit bestimmt und die Arbeitgeber eine höhere Flexibilität der Entgelte fordern, muss der optimale Beteiligungsvertrag diese Interessen abbilden. Dass sich auf diesem Weg ein Widerspruch zu Ansätzen der modernen Kapitalmarkttheorien, insbesondere dem Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM) ergibt, ist zu bezweifeln. Der CAPM-Ansatz überträgt die Portfeuilletheorie auf den Kapitalmarkt. Die Arbeitnehmer müssen daher aus Risikoaspekten eine möglichst breite Diversifikation ihres Human- und Kapitalvermögens anstreben, während sie zugleich die Maximierung ihres individuellen Nutzens

¹ Auf dieses Argument weisen auch Conte/Svenjar (1990), S. 155, hin.

² Stiglitz (1987), S. 47.

anstreben. Dieses unterstützt die Erfolgsbeteiligung, die der Arbeitnehmer durch die Einbringung seiner Arbeitskraft und nicht durch einen Vermögensbeitrag realisiert.

Eine Einschränkung der Anreizwirkung ist zu erwarten, wenn die Verknüpfung des Bonus mit der Leistungserbringung zeitlich gestreckt ist. „The problem with profit-sharing is that workers do not see the immediate relationship of their efforts and ideas to productivity gains.“¹ In der Regel erfolgen Erfolgsbeteiligungen über jährliche oder halbjährliche Ausschüttungen. Regelmäßige Zwischeninformationen überwinden dieses Manko und können kurzfristige, verzerrende Einflüsse ausblenden. Produktivitätssteigerungen und höhere Gewinne können Investitionen in Qualifikation und Fortbildung verstärken.² Diese rentieren sich besonders, wenn die Erfolgsbeteiligung zu größerer Lohn-, Zeit- und Arbeitsflexibilität sowie geringerer Fluktuation führt.³

In diesem Kontext lässt sich ein Argument Weitzmans vernachlässigen, denn der prognostizierte Effekt eines sinkenden Durchschnittslohns (konstanter Fixlohn und mit höherer Beschäftigung sinkende Pro-Kopf-Beteiligung) kann nur eintreten, wenn die Höhe der Gesamtbeteiligung unabhängig von der Zahl der Beschäftigten ist. Ist diese jedoch prozentual festgelegt, dann verändert sich der auszuschüttende Betrag entsprechend der relevanten Kennziffer. Die Anzahl der Beschäftigten wirkt sich im Fall der variierenden Summe erst später aus.

Die folgende Abbildung fasst die wesentlichen mikroökonomischen Argumente zu Gunsten eines Wechsels vom Fixlohn- zum Beteiligungssystem zusammen.

¹ Kendricks (1987), S. 134.

² Vgl. Gerlach/Hübler (1994), S. 374 f.

³ Entsprechende Ergebnisse finden sich beispielsweise bei Hart/Hübler (1990).

Erwartete Wirkungen einer Erfolgsbeteiligung

- ④ Koordination, Teamwork und Wissenstransfer werden auf allen Ebenen gefördert.
- ④ Neben der Quantität des Outputs wird auch die Kostenseite (Input) einbezogen.
- ④ Größere Akzeptanz gegenüber technischem Fortschritt und Innovation, da steigende Effizienz zu mehr Beteiligung führt.
- ④ Verhaltensänderung von Mitarbeitern und Management, da effizientes Management und optimale Planung notwendig sind.
- ④ „Smarter“ arbeiten statt härter und länger.
- ④ Bei Existenz von Gewerkschaften tritt eine Verbesserung der Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmervertretern ein.
- ④ Unterstützen Gewerkschaften den Plan, dann profitieren die Arbeitnehmer von besseren Arbeitsbedingungen und höherer Entlohnung.
- ④ Nichtorganisierte Arbeitnehmer werden seltener Gewerkschaftsmitglied.

Abbildung 20: Erwartete betriebliche Wirkungen einer Erfolgsbeteiligung

Erfahrungen zeigen, dass die Ergebnisse einer Erfolgsbeteiligung positiver ausfallen, wenn sie mit weiter gehender Mitbestimmung der Arbeitnehmer verknüpft werden.¹ Mitbestimmung ist dabei als weitgefasster Begriff zu verstehen, der die direkte und indirekte Mitbestimmung über betriebliche Entscheidungen beinhaltet.² Dazu gehören eine gelebte Unternehmenskultur und Aspekte wie offener Informationsfluss, moderne Führungskonzepte, strategische Orientierung und klare Strukturen. Ein effizientes Entlohnungssystem beinhaltet damit materielle und immaterielle Beteiligung.

Weiterhin entscheidet über die Wirkung, ob die Erfolgsbeteiligung staatlich vorge-schrieben oder den Unternehmern freigestellt wird. Mit ersterem wären wettbewerbliche Probleme verbunden. Trotz der unternehmerischen und gesamtwirtschaftlichen Vorteile bedeutet die staatliche Verpflichtung für die betroffenen Unternehmen eine Verschlechterung der Wettbewerbsposition und einen erheblichen Eingriff in die Unternehmensverfassung. Unter Umständen kann dieser Eingriff von den Kapitalgebern als Beginn weiter gehender staatlicher Einflussnahme gewertet werden, mit der Folge von Kapitalabzug. Existierende Regelungen in Frankreich oder Mexiko verlangen

¹ Bell/Hanson (1987) und Jackman (1988) machen entsprechende Studien.

² Vgl. Cable/FitzRoy (1980), Cable (1988) und Gerlach (1997), S. 319 f.

deshalb eine bestimmte Mindestzahl von Arbeitnehmern, bis das entsprechende Gesetz in einem Unternehmen greift. Zugleich sind entsprechende Kontrollinstanzen notwendig. Ziel sollte daher die souveräne Entscheidung der Betriebe über die Einführung sein. Blattner (1992) und Wadwhani (1988) stehen Zwangsmaßnahmen ablehnend gegenüber, da sie kosmetische Pläne befürchten. Effiziente und pareto-optimale Lösungen würden nur bei kooperativen Vereinbarungen erreicht. Wadwhani (1989) geht jedoch davon aus, dass eine substitutive Komponente bei Effizienzlöhnen zu Produktivitätsrückgängen führen muss. In Wadwhani (1987) betont er, dass die Entscheidung der Arbeitnehmer über zusätzlichen Arbeitseinsatz bei Vergleich von Arbeitsleid und Nutzen auch negativ ausfallen kann. Entscheidend sei das subjektive Gefühl eines gerechten Lohns. Regelungen können vorsehen, dass die Erfolgsbeteiligung erst nach Überschreitung eines bestimmten Schwellenwertes wirksam wird. Dies hat den Vorteil, dass die Auszahlung in ihrer Höhe für den Einzelnen spürbar ist.

Die Konsequenzen einer Erfolgsbeteiligung für das eingesetzte Kapital sind gegenläufig. Negativ auf das Investitionsverhalten kann die Verteilung des zusätzlichen Gewinns auf den erweiterten Kreis aus Kapital und Arbeit wirken. Für die Kapitalgeber bedeutet dies bei der additiven Lösung eine geringere Verzinsung der eingebrachten Mittel und damit möglicherweise eine geringere Bereitschaft zur Bereitstellung von Risikokapital sowie weniger Akzeptanz unternehmerischen Risikos. Sie profitieren jedoch von einer Steigerung der Produktivität. Einen denkbaren negativen Impuls auf die Investitionen verdeutlichen folgende Argumente: Bei Fixlöhnen investieren Unternehmen solange, bis der Rückfluss aus der letzten marginalen Kapitaleinheit die Kosten des eingesetzten Kapitals deckt. Mit der Beteiligung erhalten aber auch die Mitarbeiter einen Anteil am Gewinn. Dieser Teil des Grenzerlösproduktes jeder Kapitaleinheit fehlt den Kapitalgebern. Bei gleicher Kapitaleinlage sinkt die ausgeschüttete Rendite. Werden jedoch mit der Beteiligung Produktivitätssteigerungen realisiert, dann profitieren die Kapitalgeber vom gesteigerten Unternehmenswert. Im Fall der substitutiven Lösung verringert sich dieses Problem. Die Erfolgsbeteiligung wird auch die Resonanz für die Interessen der Kapitalgeber bei den Arbeitnehmern erhöhen. Die Altkapitalgeber könnten ihre Investitionsbereitschaft einschränken, wenn mit der additiven Beteiligung eine Verminderung ihres Return-on-Investment verbunden ist. Molitor (1988) vertritt die Ansicht, dass von einer Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer auch die Kapitalgeber profitieren. Wenn beispielsweise die Belegschaft 30 Prozent des zusätzlichen Gewinns erhält, so fließen die sonst nicht erwirtschafteten 70 Prozent den Kapitalgebern zu. Positiv auf das Investitionsverhalten wirkt sich die Erfolgsbeteiligung dann aus, wenn die Ausschüttung im Rahmen von Investivlöhnen (Kapitel 7.1) reinvestiert wird.

Hinzu kommen die Konsequenzen verschiedener Haftungsregeln für den Verlustfall. Während die Haftungsfrage bei der Kapitalbeteiligung offensichtlich ist, fehlt im Fall der Erfolgsbeteiligung eine unmittelbare Anspruchsgrundlage. Andererseits ist die Haftung

der Erfolgsbeteiligung bereits immanent im System enthalten, wenn bei der Gewinnbeteiligung die Ausschüttung vom positiven Ergebnis abhängt. Wird eine Verlustbeteiligung nicht explizit ausgeschlossen, öffnen sich zwei Alternativen zu einer haftungsbeschränkten Beteiligung: Entweder steht der Arbeitnehmer nur bis zu einem vereinbarten Maximalwert für Verluste ein, oder er wird unbeschränkt von beiden Geschäftsverläufen betroffen (symmetrische Gewinn- und Verlustbeteiligung).¹ Etwaige Gewinn- und Verlustbeteiligungen werden insbesondere im Rahmen der Tarifverhandlungen unter Unsicherheit relevant. Je nach Erwartungsgröße für den Unternehmenserfolg in der kommenden Periode sind Übereinkünfte einfacher oder schwerer zu erzielen. Dies gilt für Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Eine ausführlichere Darstellung bietet Schares (1996). Möglich ist auch die Bildung von Rücklagen in erfolgreichen Perioden und Rückgriff auf diese in Verlustphasen, was den Eingriff in Besitzstände verhindert.²

5.2.2 Gesamtwirtschaftliche Wirkungsweise

Flexible Entgelte und ein flexibler Arbeitsmarkt sind wesentliche Voraussetzungen für Vollbeschäftigung.³ Von entscheidender Bedeutung für die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen einer Erfolgsbeteiligung ist das Verhältnis von Erfolgskomponente zu Gesamtentgelt. Je geringer die Fixlohnkomponente und je höher der variable Bestandteil ist, mit den entsprechenden Konsequenzen für Einkommensrisiko und Chancen, desto intensiver wird die Reaktion im Hinblick auf Flexibilität der Löhne und Lohnstrukturen sowie die der Arbeitsnachfrage der Unternehmen ausfallen. Dazu darf die Gewinnbeteiligung kein alternatives Fixlohneinkommen darstellen, sondern die jeweiligen Elastizitäten zur Beschäftigung von Fixlohneinkommen und Erfolgsbeteiligung müssen sich unterscheiden. Kruse (1992) ermittelt für die USA „the profit-sharing elasticity of employment [...], is consistently close to zero, which is consistent with the stability theory“.⁴

Kernstück und unverzichtbarer Bestandteil einer effektiven Erfolgsbeteiligung ist die unternehmensspezifische Ausrichtung und Aushandlung, statt einer branchenbezogenen bzw. gesamtwirtschaftlichen und damit undifferenzierten Lösung. Im Mittelpunkt stehen dabei die Formen der Gewinnbeteiligung, da sich über Umsatz- oder Leistungsbeteiligung kaum gesamt- oder betriebswirtschaftliche Vorteile realisieren lassen.

5.2.2.1 Erfolgsbeteiligung und lohnbedingte Arbeitslosigkeit

Ein großer Anteil der herrschenden Arbeitslosigkeit wird insbesondere auf unflexible, aber auch überhöhte Löhne zurückgeführt. Die **additive** Einführung einer Erfolgs-

¹ Zu prüfen ist, ob die Einschränkung nur im Verlustfall oder auch für Gewinnsituationen gilt.

² Die Rücklagenbildung weist verschiedene Nachteile auf, wie das Vorgehen bei Ausscheiden eines Arbeitnehmers oder die Kapitalbindung bei langfristig gutem Gewinnverlauf.

³ Dazu die Beiträge von Di Tella/MacCulloch (1999) und The Economist (1999).

⁴ Kruse (1992), S. 60.

beteiligung wird auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene nur unter bestimmten Bedingungen Verbesserungen erzielen. Wesentlicher Grund dafür ist, dass die Flexibilisierung lediglich im übertariflichen Bereich stattfindet. Der für die Arbeitsnachfrage entscheidende Fixlohn wird nicht angetastet, damit aber ist eine Erhöhung des Beschäftigungsniveaus auf Grund sinkender Reallöhne nicht zu erwarten. Notwendig für eine Verbesserung der Beschäftigungssituation ist eine Produktivitätssteigerung als Folge der Erfolgsbeteiligung. Durch die Beschränkung auf den übertariflichen Bereich fällt diese Verbesserung jedoch geringer aus als im Fall der substitutiven Variante.¹ Für den Arbeitnehmer lohnt sich der Mehreinsatz nur, wenn das Fixentgelt als nicht ausreichend betrachtet wird. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Produktivitätssteigerungen in den Folgeperioden zu höheren Lohnforderungen führen. In Bezug auf die gesamtwirtschaftliche Arbeitslosigkeit aus fehlender Flexibilität der Entgelte wird die additive Variante der Erfolgsbeteiligung also weitestgehend neutral wirken.

Einen anderen Ansatz verfolgt die **substitutive** Erfolgsbeteiligung. Jene sieht die direkte Substitution oder Verrechnung von Fixlohnbestandteilen durch erfolgsabhängige Bestandteile, Lohnerhöhungen und sonstigen Zulagen vor, wobei ein kombiniertes Entgelt aus einem niedrigeren Basislohn und einer vom Unternehmensergebnis abhängigen Erfolgsbeteiligung den Fixlohn ersetzt. Orientieren sich die Unternehmen bei ihrer Beschäftigungsentscheidung am Fixlohn, dann werden sie zusätzliche Arbeit nachfragen und von den gesunkenen Grenzkosten profitieren. Von der substitutiven Variante ist somit in der kurzen oder mittleren Frist ein niedrigeres Lohnniveau zu erwarten. Mit abnehmendem Fixlohn und steigendem relativen Anteil der Erfolgsbeteiligung wird die Arbeitsnachfrage der Unternehmen weiter steigen. Damit ist ein Beitrag zur Überwindung gesamtwirtschaftlicher hochlohnbedingter Arbeitslosigkeit durch eine substitutive Erfolgsbeteiligung anzunehmen.

Rübel (1989) betrachtet die erhöhte Arbeitsnachfrage als Folge sinkender Basislöhne skeptisch. Die realistischere Annahme risikoaverser Insider würde im Fall der Überschussnachfrage von Arbeit automatisch zu höheren Grundlohnforderungen und damit zur Verringerung des Nachfrageüberschusses führen. Dies ist jedoch nur der Fall, wenn die Verhandlungsperioden sehr kurz gefasst werden, was jedoch Weitzman und andere Befürworter, wie Sinn (1998) und Schares (1996), nicht vorsehen. Jackman (1988) liefert eine weitere Begründung zur sinkenden Arbeitslosigkeit. Danach beinhaltet die gewerkschaftliche Zielfunktion den Beschäftigungsstand, auch wenn über diesen nicht verhandelt wird. Die substitutive Erfolgskomponente erreicht, dass der zu leistende Entgeltverzicht zu Gunsten von mehr Beschäftigung auf Grund des niedrigeren Fixlohns geringer ausfällt.

¹ Blattner (1992) hält dies auch im Fall der substitutiven Varianten für entscheidend.

Hinzu kommt der zu erwartende Produktivitätsanstieg nach Einführung der Erfolgsbeteiligung. Zuvor überhöhte Fixlöhne – oberhalb der Produktivität – können durch die Substitution mit einer Erfolgsbeteiligung relativiert werden. Das Ausmaß des Produktivitätsfortschritts ist jedoch nur annäherungsweise zu bestimmen. Auf Grund der 1/n-Problematik ist anzunehmen, dass er im Vergleich zum reinen und kombinierten Leistungslohn schwächer ausfällt. Mit der Produktivitätssteigerung erübrigen sich weitere Lohnkürzungen; es reicht Zurückhaltung bei Erhöhungen.

Dies wird von den modernen Theorien unterstützt. Die Theorie der impliziten Kontrakte erklärt Arbeitslosigkeit über nach unten rigide Löhne und von den Tarifparteien implizit verlängerten Verträgen. Die Einführung einer variablen Komponente mutet widersprüchlich zu diesem Ansatz an. Bei näherer Betrachtung ist sie jedoch vereinbar, da die Fixierung eines Basislohns ebenso wie die steigende Arbeitsplatzsicherheit im Interesse der Arbeitnehmer liegt. Dazu muss angemerkt werden, dass die Entwicklung der Theorie impliziter Kontrakte in den 70er Jahren unter dem Eindruck der parallelen Existenz von – im Vergleich mit heute – niedrigerer Arbeitslosigkeit und Inflation stand. Mittlerweile hat die Arbeitsplatzsicherheit erheblich an Bedeutung gewonnen. Eine flexible Entgeltkomponente entspricht damit der These, dass Arbeitnehmer zugleich nach Einkommens- und Beschäftigungssicherheit streben.

Auch Arbeitslosigkeit auf Grund von Effizienzerwägungen wird durch die Erfolgsbeteiligung vermindert. Die Wirkung ist jedoch schwächer als im Fall der individuellen Leistungskomponente. Dennoch zielt auch die Erfolgsbeteiligung auf wesentliche Aspekte ab, die Unternehmen mit Effizienzlöhnen verfolgen. Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten, die einer kostspieligen oder aufwändigen Überwachung bedürfen.¹ Zum einen unterstützt die direkte Beteiligung die Anreizmechanismen, zum anderen fördert sie die gegenseitige Kontrolle zur Verringerung des Shirking.² Auch Insider-Outsider-Arbeitslosigkeit kann von der flexiblen Entgeltkomponente profitieren, da die Erfolgsbeteiligung zunächst nur den Insidern zufließt und so zwischen Insidern und Outsidern differenziert. Wadwhani (1988) hingegen findet in seinem Insider-Outsider-Modell Anzeichen für die Überlegenheit des Fixlohnsystems und kein Interesse des einzelnen Unternehmens oder der Gewerkschaft zu Akzeptanz einer Erfolgsbeteiligung.

Zugleich bietet die substitutive Erfolgsbeteiligung einen Ansatz, um konjunkturelle Rückgänge der Arbeitsnachfrage abzumildern. Geringere Lohnzahlungen und damit Kaufkraftverluste fallen in der Rezession weniger stark aus als der vergleichbare Verlust an Einkommen und Kaufkraft im Fall von Entlassungen und beschränken sich auf die Beteiligung.³ Insgesamt sind weniger heftige Entlassungswellen als Reaktion auf

¹ Empirische Ergebnisse liefern Hart/Hübler (1990), S. 117 f.

² Vgl. auch Estrin/Wadwhani (1990), S. 238.

³ Die Kaufkraftdifferenz entspricht dem Abstand zwischen Lohn und Lohnersatzleistung.

Störungen und Schocks zu erwarten. Zugleich wird die Bereitschaft zu Neueinstellungen erhöht, da Arbeit nicht mehr ein ausschließlich fixer Faktor ist.¹ Bamberg (1987) stellt in diesem Zusammenhang die Frage, ob der Übergang zur Beteiligungsgesellschaft zu einer Verringerung des gesamtwirtschaftlichen Konsums führt, da sich die marginale Konsumquote am fixen Einkommen orientiert. Er ermittelt zugleich in einem stochastischen Modell einen Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Lohnsumme. Hübler (1988) bezweifelt diesen Rückgang der Nachfrage.

5.2.2.2 Erfolgsbeteiligung und strukturelle Arbeitslosigkeit

Die Konsequenzen einer **additiv** eingeführten Erfolgsbeteiligung auf die von strukturellen Mängeln verursachten Anteile der Arbeitslosigkeit werden kaum spürbar ausfallen. Dieses hängt mit der Tatsache zusammen, dass die additive Erfolgsbeteiligung nur im übertariflichen Bereich erfolgt und diese Maßnahme ohnehin jedem Unternehmen zur Verfügung steht: Jedes nicht tariflich gebundene Unternehmen, insbesondere aber auch jedes tariflich gebundene Unternehmen kann beim Entgelt von der Tarifvereinbarung abweichen, sofern diese Abweichung oberhalb des vereinbarten Tariflohns stattfindet (Besserstellungsgebot). Da sowohl tariflich als auch nicht tariflich vereinbarte Grundlöhne und Einstufungen unverändert bleiben, ergibt sich keinerlei Besserstellung im Hinblick auf die Erweiterung der Lohnstruktur in qualifikatorischer, regionaler sowie branchenbezogener Ausrichtung oder im Hinblick auf den unterschiedlichen Leistungsinput des einzelnen Arbeitnehmers.

Anders hingegen die substitutiv eingeführte Erfolgsbeteiligung. Die variablen Teile sind nun nicht mehr ausschließlich auf den übertariflichen Bereich beschränkt, sondern ersetzen kurz- oder mittelfristig einen Teil des üblichen Fixlohns. Auch wenn nur wenige Modelle die Lohndifferenzierung zwischen den einzelnen Arbeitnehmern erhöhen, so trägt die Erfolgsbeteiligung doch erheblich zu einer Spreizung von Löhnen und Lohnstrukturen zwischen Unternehmen und Branchen bei. Die Rückwirkungen auf den gesamtwirtschaftlichen Strukturwandel sind offensichtlich. So erhöht sich die Attraktivität erfolgreicher Unternehmen und Branchen. Der Markt kann unter diesen Bedingungen nicht nur agiler auf Schocks und Störungen reagieren, sondern verfügt auch über mehr Anpassungskapazität im Hinblick auf veränderte Rahmenbedingungen.² Damit ergeben sich Rückwirkungen auf die Mobilität der Arbeitnehmer, da die Arbeitskräfte in produktivere und zukunftsfähigere Betriebe gelenkt werden. Diese Flexibilität ist notwendig, um auf vernetzten globalen Märkten erfolgreich und wettbewerbsfähig zu agieren.

Neben diesen generellen Wirkungen ergeben sich je nach Gestaltung weitere gesamtwirtschaftliche Implikationen. Die Absenkung des Fixlohnlevels und die Einführung der flexiblen Komponente dürfte durch die unterschiedliche,

¹ Vgl. Kruse (1992).

² Dazu Nuti (1993).

unternehmensspezifische Höhe der Beteiligung sowie als Folge der Anzahl und Gestaltung möglicher Komponenten die Mobilität am Arbeitsmarkt fördern. Sichtbarer Ausdruck ist eine Verstärkung der Wanderungsbewegungen am Arbeitsmarkt. Erfolgreich am Markt agierende Unternehmen verfügen nun über die Option, ihren Mitarbeitern entsprechend höhere Löhne zu zahlen. Damit ziehen sie Arbeitskräfte an, insbesondere auch solche aus Unternehmen, die keine Erfolgsanteile ausschütten. Die Arbeitnehmer werden als rational agierende Akteure zu den Unternehmen tendieren, die ihnen einen höheren Erwartungslohn anbieten. Da nicht wettbewerbsfähige Unternehmen in diesem Fall Probleme bei der Deckung ihrer Arbeitsnachfrage haben, müssen sie die fixe Lohnkomponente erhöhen. Nur so kann die Unsicherheit über die Höhe der Erfolgsbeteiligung kompensiert werden. In letzter Konsequenz werden erfolglose Unternehmen den Markt verlassen. Dies führt zunächst zu steigenden Arbeitslosenzahlen, obwohl viele Arbeitnehmer diese Betriebe bereits zuvor verlassen werden. Das Schrumpfen und Wachsen, genauer gesagt der Aufstieg erfolgreicher Branchen und Unternehmen sowie der Niedergang nicht konkurrenzfähiger Betriebe und Wirtschaftsbranchen, ist Kennzeichen eines funktionierenden Strukturwandels.¹

Entsprechend werden praktizierte Modelle der Erfolgsbeteiligung auch einen Beitrag zur Überwindung von Sucharbeitslosigkeit, jedoch nur wenig zum Abbau von Mismatcharbeitslosigkeit leisten. Der Arbeitslosigkeit als Folge des Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt, kann nicht mit einer Erfolgsbeteiligung auf Unternehmensebene begegnet werden, sondern nur über eine auf einzelne Arbeitnehmer oder kleine Gruppen bezogene Entlohnungskomponente. Eine performance-orientierte Entgeltkomponente erfolgreicher Unternehmen wird den Anreiz zu eigenständiger Kündigung verringern, da es für den Arbeitnehmer schwerer wird, eine ähnlich dotierte Stelle zu finden. Auf der anderen Seite ist sie Signaling-Device für erfolgreiche Unternehmen und wird erfolgreiche Arbeitnehmer anziehen.

Damit aber ist eine Verbreitung von Erfolgsbeteiligungen nicht ohne Konsequenz für die Persistenz der Arbeitslosigkeit, jedoch sind im Hinblick auf die Unterschiede im Humankapital von der individuell ausgerichteten Leistungsentlohnung größere Beiträge zu erwarten. Auf der anderen Seite führt die Signalwirkung einer hohen Erfolgsbeteiligung und damit eines profitablen Unternehmens zu einer effektiveren Allokation der Arbeitskräfte. Grundsätzlich dürften die Anreize zum Erwerb zusätzlicher Qualifikationen und damit zur impliziten Steigerungen der Produktivität durch die Einführung einer Erfolgsbeteiligung gesteigert werden. Bei der über Hysterese begründeten Arbeitslosigkeit sind von der performance-orientierten Entgeltkomponente keine spürbaren Vor- oder Nachteile zu erwarten, jedoch kann die Flexibilisierung des

¹ Entsprechend auch Molitor (1988), S. 133 f.

Arbeitsmarktes und der angesprochene langsamere Anstieg der Arbeitslosigkeit einen Beitrag zur Verbesserung der Situation leisten.

Die Erfolgsbeteiligung als Ansatz zum Abbau von auf Sachkapitalmangel beruhender Arbeitslosigkeit hängt von der Gestaltung ab. Auf diesen Sachverhalt wird an anderer Stelle ausführlicher eingegangen. Unmittelbar positiv wirkt sich eine teilweise oder vollständige Gestaltung der substitutiven Erfolgsbeteiligung als Investivlohn aus. Den Unternehmen wird dann zusätzliches Eigenkapital zur Verfügung gestellt. Da nicht festgestellt werden kann, wie die Arbeitnehmer das zusätzliche Aufgeld zum Basislohn einsetzen, ob sie es also für Konsum oder Sparen einsetzen, ist die nachfrageseitige Wirkungsweise unsicher. Die additive Variante wird diesem Sachkapitalmangel bestenfalls neutral gegenüberstehen. Diese Argumentation wird durch die Schumpeterschen Thesen gestützt, denen zufolge die Pionierunternehmen wesentlich das Wirtschaftswachstum bestimmen. Pionierunternehmer erzielen ihren Erfolg über die innovative Kombination von Produktionsfaktoren. Dieser Unternehmertyp muss das bestehende Risiko seiner Investition in einem Fixlohnsystem allein tragen. Dies kann bei Unsicherheit über die Zukunft und schwankender Kapitalverzinsung aber sinkende Investitionen zur Folge haben. Durch die Erfolgsbeteiligung wird das unternehmerische Risiko auf zusätzliche Träger verteilt, die Fixkostenstruktur des Unternehmens wird so optimiert. Verstärkt wird dieser Effekt, wenn es für den neuen Unternehmer schwierig wird, Risikokapital am Markt zu erhalten. Dem Risiko, dass sich Kapitalgeber nach anderen Anlagemöglichkeiten auf den Finanzmärkten umsehen, getrieben durch die Erkenntnis, dass ihnen nicht mehr die volle Rendite zusteht, kann auf der anderen Seite durch die Chance kompensiert werden, dass die Erfolgsbeteiligung Produktivitätssteigerungen aus höherer Motivation, Leistungsbereitschaft und optimierten Abläufen ermöglicht. In der Praxis wird dieses dadurch bestätigt, dass besonders junge und dynamische Unternehmen flexible Entgelte zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter einsetzen.

5.2.2.3 Weitere gesamtwirtschaftliche Effekte der Erfolgsbeteiligung

Ob die vorgeschriebene Erfolgsbeteiligung einer Förderung oder der vollkommenen Neutralität des Staates vorzuziehen ist, hängt von den spezifischen Gegebenheiten ab. Ziel muss die weitestgehende Neutralität des Staates und die Autonomie der Tarifparteien seien. Eine staatliche Anordnung wirkt in der Regel wie eine Besteuerung des Gewinns und es wird problematisch, die betriebsindividuelle Ausrichtung der Erfolgsbeteiligung zu gewährleisten, die wesentliche Bedingung für positive Wirkungen ist. Kritisch ist die staatliche Förderung dieses betriebswirtschaftlichen Instruments zu betrachten. Informationskampagnen, Aufklärung und die Förderung über steuerliche Regeln, führen in der Regel nur zu geringen Verzerrungen des Marktes. Anzustreben ist dabei immer die Minimierung der Eingriffe, so dass scheinbare Vergünstigungen unter Umständen auf den Abbau von vorhandenen Hemmnissen und Regulierungen hinauslaufen. Eher ablehnend ist der aktiven staatlichen Förderung zu begegnen, die mit

finanziellen Förderprogrammen zu einer Verzerrung des Marktes führt und Fehlentwicklungen begünstigt. Grundsätzlich sind die betriebs- und volkswirtschaftlichen Beiträge gegeneinander abzuwägen. Betrachtet man insgesamt die stark zunehmende Verbreitung von Erfolgsbeteiligungen in den westlichen Industriestaaten, dann erwarten die Unternehmen durchweg positive Erträge von der Erfolgsbeteiligung. Staatliche Einflussnahme sollte sich daher auf Informationen beschränken.¹

Die beschäftigungssichernde Wirkung auf einem effizienten Niveau und die Beibehaltung der optimalen Risikoallokation zwischen den Interessengruppen im Unternehmen durch eine Erfolgsbeteiligung zeigen Gottfries/Sjöström (1995) in einer durch Unsicherheit geprägten Modellwelt. Für positive Geschäftsperioden erwarten sie eine Produktivitätssteigerung auf Grund der geringeren Fixlöhne. Die Beziehung zwischen Erfolgsbeteiligung und einer auf Gewerkschaftsmacht beruhenden Arbeitslosigkeit untersucht Schares (1993, 1994). Er zeigt, dass die Erfolgsbeteiligung besonders geeignet ist, um permanente strukturelle Arbeitslosigkeit zu überwinden. Die Einführung des kombinierten Entgelts verändere die gewerkschaftliche Präferenzstruktur und den Trade-off zwischen Beschäftigung und Lohnhöhe. Dieser Trade-off wird verringert, da für die Gewerkschaften nur der Basislohn entscheidungsrelevant ist.² Dies gelte vor allem in der kurzen Frist, während die langfristige Wirkungen unsicher seien.

5.3 Empirische Beurteilung

Nachfolgend werden Befunde empirischer Arbeiten über die Wirkungen von Erfolgsbeteiligungen dargestellt. Durchgehend niedrige Stichprobenzahlen und kurze Beobachtungsperioden führen dabei zu erheblicher Unsicherheit. Unstimmigkeiten über die gewählten Verfahren, die Nichtzurechenbarkeit von Ursache und Wirkung, die unbefriedigende Messbarkeit von Produktivität, Profitabilität oder Motivationssteigerungen ergänzen die Kritik.³

Um in einer Volkswirtschaft tatsächlich messbare gesamtwirtschaftliche Effekte im Hinblick auf Flexibilität und Beschäftigungssituation nachzuweisen, muss eine beträchtliche Zahl von Unternehmen und Arbeitnehmern unter den Bedingungen performance-orientierter Entgeltsysteme erfasst werden. Weitzman (1984a) geht von den Fortune-500-Unternehmen aus. In der Bundesrepublik kämen neben den DAX 100 Werten zahlreiche mittelständische Unternehmen hinzu. So waren 1993 rund 33,3 Prozent der im industriellen Sektor Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als tausend

¹ Diesen Vorschlag vertritt ebenfalls Estrin (1989), S. 59. Meade (1986b) hält staatliche Finanzierung auch zur Überwindung von konservativem, innovationshemmendem Denken für notwendig und rechtfertigt sie durch die zu erwartenden positiven externen Effekte.

² Für Schares (1995a, 1995b) macht ein niedriger Basislohn höhere Beschäftigung vergleichsweise billiger.

³ Weitere Kritikpunkte zu empirischen Studien finden sich bei FitzRoy/Kraft (1992) oder dem 1995er OECD Employment Outlook mit dem Schwerpunktthema Profit-Sharing.

Mitarbeitern tätig, während 45 Prozent der Arbeitnehmer in Betrieben mit 100 bis 999 Beschäftigten tätig waren.¹

Als Problem erweist sich wiederum die unbefriedigende Messbarkeit von Produktivität und die Zurechnung der Kausalitäten.² Positive und negative Effekte müssen nicht direkt mit der Einführung eines performance-orientierten Entgelts in Verbindung stehen. Die ermittelte Produktivitätssteigerung kann Folge der Erfolgsbeteiligung sein, andererseits sind erfolgreiche Unternehmen auch eher zur Einführung von Beteiligungen bereit. Ebenso ist die Akzeptanz entsprechender Anreizsysteme bei produktiveren Arbeitnehmern höher.³ Erhöht sich beispielsweise die Mobilität produktiver Arbeitnehmer, dann trägt dies zur optimalen Allokation von Arbeitskräften bei. Fast alle existierenden empirischen Studien weisen das Problem der unbefriedigenden Ursache-Wirkungs-Kausalität auf. Zahlreiche Studien versuchen, diese Problematik durch multiple Regressionen zu verringern. Festzustellen ist, dass im Durchschnitt aller Studien eine Produktivitätssteigerung von 3,5 bis 5 Prozent durch die Einführung einer Erfolgsbeteiligung nachzuweisen ist.⁴ Dabei müssen jedoch nicht alle Unternehmen im gleichen Ausmaß betroffen sein. Es bleibt jedoch ungeklärt, ob Fehler bei der Umsetzung, die unzureichende Höhe des Bonus oder sonstige Ursachen für das unterschiedliche Ausmaß des Produktivitätsanstiegs verantwortlich sind.

Die Mehrheit der betreffenden Studien kommt zu positiven Aussagen über die betrieblichen Wirkungen, wenn auch nicht durchgängig im signifikanten Bereich. Es finden sich auch einige neutrale oder negative Befunde. Insgesamt machen sie weltweit eine mehr oder weniger ausgeprägte Zunahme von Beteiligungsmodellen aus.⁵ Bezüglich der Produktivitätseffekte stellt Kruse (1993a) beim Vergleich von 26 ökonometrischen Studien fest, dass von 265 geschätzten Variablen nur 8,7 Prozent einen negativen Wert annehmen und dabei nur selten im signifikanten Bereich liegen. 57,4 Prozent lassen hingegen eine Steigerung der Produktivität erwarten.⁶ Können die Produktivitätseffekte glaubhaft belegt werden, dann erhöht sich auch die Arbeitsnachfrage der Unternehmen. Zugleich scheinen positive Beschäftigungseffekte möglich zu sein. Problembehaftet ist die Ermittlung der volkswirtschaftlichen Wirkungen von Erfolgsbeteiligungen, die nicht nur auf Hochrechnungen von auf betriebswirtschaftlicher Ebene erhobenen Daten beruhen. Jedoch arbeiten nur zwei Studien mit aggregierten, also gesamtwirtschaftlichen

¹ Daten des IW, Köln. Im Zeitraum März 1996 bis März 1998 haben Großunternehmen und Mittelstand rund 750.000 Arbeitsplätze gestrichen, während Betriebe bis zu 10 Mitarbeitern die Beschäftigtenzahl erhöhten. Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (1999/18.02.)

² Vgl. Schares (1995b), S. 254.

³ Diese Ansicht wird auch von Kruse (1993), S. 50, vertreten.

⁴ Zu diesen Ergebnissen OECD (1995), Uvalic (1993) und Gerlach (1997), S. 319.

⁵ Dazu OECD (1995) oder auch Gerlach (1997).

⁶ Diese Zahlen stammen aus Kruse (1993a), S. 54 f.

Daten, verzichten aber auch auf den Test von Stabilitäts-, Wachstums- oder Arbeitmarkteffekten.

Der OECD (1995) Employment Outlook vergleicht ausgewählte OECD-Staaten.¹ Dabei werden Freiheitsgrade der Einführung von Beteiligungen (vorgeschrieben, begünstigt, ermutigt) sowie die rechtlichen Normen gegenübergestellt. Der Studie zufolge ist es für die Wirkung der Beteiligungssysteme nicht maßgeblich, ob sie staatlich begünstigt werden oder auf Initiative der Tarifparteien zurückzuführen sind.²

Kraft (1992), der auf den Datensatz von FitzRoy/Kraft (1985/1987) zurückgreift, untersucht die Produktivitäts- (Output) und Beschäftigungseffekte in 56 metallverarbeitenden Betrieben im ehemaligen Westdeutschland. Verglichen werden dabei Firmen mit und ohne Gewinnbeteiligung, wobei eine Produktivitätssteigerung als ausschlaggebend gilt. Sein Ergebnis lautet, dass Unternehmen mit Beteiligungssystemen einen relativ höheren Output haben, niedrigere Preise verlangen und höhere Beschäftigung realisieren.

Uvalic (1993) bündelt verschiedene nationale Studien in Europa. Im Mittelpunkt stehen die Produktivitäts-, Stabilitäts- und Beschäftigungseffekte von Beteiligungssystemen, wobei sie Kapitalbeteiligungen in den Fällen hinzuzieht, wenn sie den Arbeitnehmern ein zusätzliches ergebnisabhängiges Einkommen verschaffen. Als Ausgangsbasis dienen die Verbreitung, Förderung sowie die Rahmenbedingungen für die finanzielle Beteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmensergebnis. Die Autorin leitet aus dieser umfassenden Überblickstudie zahlreiche Hinweise und Empfehlungen ab, die ein positives Ergebnis wahrscheinlicher erscheinen lassen. Auf Grund der Ergebnisse ist staatliche Förderung über Steuer- und Sozialvergünstigungen angemessen. Das Urteil über die Wirkungen von Lohnflexibilität ist positiv. Negativ jedoch die Aussagen in Bezug auf Beschäftigungseffekte, da die Unternehmen den Gesamtlohn als Grenzkosten der Arbeit betrachten. Positiv aber sind die Produktivitätseffekte, die mittelbar zu mehr Beschäftigung führen können.

Poole/Jenkins (1990) bauen ihre Resultate auf die Hauptstudie des Jahres 1985 mit 303 betrachteten Unternehmen und einer Fallstudie aus dem Jahr 1986 mit 22 selektierten der 303 Unternehmen, jeweils in Großbritannien, auf. Sie untersuchen Produktivitätseffekte, die Motivation der Arbeitnehmer sowie Veränderungen der Arbeitswelt und -organisation auf Grund der Beteiligung am Erfolg, an der Mitbestimmung und am Kapital. Daneben betrachten sie auch betriebswirtschaftliche Faktoren, die Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben (Flexibilität, Motivation, Identifikation, Profitabilität). Ihr Ergebnis lautet, dass Profitabilität und Profit-Sharing in einer signifikant positiven Beziehung stehen, sie vermuten jedoch, dass der Unter-

¹ Der PEPPER-Bericht bietet eine analoge Übersicht europäischer Staaten.

² OECD (1995), S. 139. Staatliche Vorschriften finden sich in Frankreich und Mexiko, während in Italien und Kanada auch ohne spezifische Regelungen eine Beteiligungskultur existiert.

nehmenserfolg Grund für die Einführung der Beteiligung war. Zudem machen sie positive finanzielle Konsequenzen aus. Keinerlei Zweifel haben sie, dass finanzielle Partizipation das Verhalten der Arbeitnehmer positiv beeinflusst und die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Management deutlich verbessert.

Studie (Land, Umfang)	Ansatz	Produktivitäts- begriff	Ergebnis
Cable/FitzRoy (1980) [Daten: 1972–1976] Thema: Produktivitätseffekte in 42 westdeutschen Betrieben.	Fragebogen über „messbare“ Daten mit großzügiger Definition. Untersuchung der Beziehung zwischen Mitbestimmung, Anreizentlohnung und Produktivität.	Produktionsfunktion vom Cobb-Douglas-Typ mit Fehlerkoeffizienten. Unterscheidung von Unternehmen mit hoher und niedriger Partizipation sowie Zwischenstufen.	Steigende Höhe der Partizipation wirkt besser. Im Hinblick auf Output je Arbeiter, Output pro Kapitaleinheit und Profitabilität. Zudem weniger Entlassungen in dynamischer Betrachtung.
Estrin/Jones/Svenjar (1987) [Italien: 1976–1980] [Frankreich: 1978/79] [Großbritannien: Von 1948 bis 1968 in 5-Jahres-Intervallen] Thema: Produktivitätseffekte einer Erfolgsbeteiligung I = 150 Unternehmen F = 500 Unternehmen GB = 24 Unternehmen	Umfassende Betrachtung von Beteiligungsunternehmen, mit Arbeitern als Kapitalgeber, Mitbestimmung (One member one vote) und Erfolgsbeteiligung. Test diverser Produktionsfunktionen.	Über Cobb-Douglas-Produktionsfunktion und Kleinste-Quadrate-Schätzung.	Mehr-Länder-Vergleich. Unterschiedliche Produktivitätseffekte je nach institutionellen Regeln. Positive Aussage für Erfolgsbeteiligung. Wenig Signifikanz bei Mitbestimmung und Kapitalbeteiligung. „Our general findings thus support the proponents of participatory schemes rather than their critics“ (S. 57). Vorteile der individuellen statt kollektiven Lösung.
FitzRoy/Kraft (1985) [Daten: 1977–1979] Thema: Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität in 65 Betrieben der metallverarbeitenden Industrie in West-Deutschland.	Fragebogen an Manager über Einordnung der Partizipation nach acht Kriterien.	Unterschiede der Produktivität über Technologie, Humankapital, Marktstruktur sowie Mitbestimmung erklären. Versuch zur Herleitung der Wirkungsrichtung.	Gewinn- und Kapitalbeteiligung erhöhen signifikant Produktivität und Leistungsfähigkeit der Unternehmen.
Estrin/Wilson (1986) [Daten: 1978-82] Ebenso auch Estrin/Wilson (1987) Thema: Produktivitäts- und Beschäftigungseffekte in 52 Betrieben der Metallindustrie in Großbritannien.	Etwa 3 % des Gesamtentgelts als Bonus. Jedoch bis zu 10 % hohe Varianz entspricht Erfolg. 40 % haben einen PS- oder value-added Bonus.	Profit-sharing Dummy und Verhältnis von Erfolgsbeteiligung zum Lohn.	Beschäftigung um 13 % höher. Weniger Streiks, Fluktuation und höherer Return on capital. Durchschnittliche Entlohnung um rund 4 % niedriger, jedoch niedrige Stichprobenzahl und stichprobenabhängige Ergebnisse. Jedoch keine signifikant bessere Beschäftigung oder Output. (1986) Profit-Sharing nicht relevant für Arbeitsnachfrage (1987).

Tabelle 2: Ausgewählte Studien zur Erfolgsbeteiligung 1

Studie (Land, Umfang)	Ansatz	Produktivitäts- begriff	Ergebnis
Bell/Hanson (1987) [Daten a) 1984, b) 1978–1985] Thema: Profitabilität a) 2703 Arbeiter aus 12 Firmen b) 113 Firmen mit, 301 ohne Erfolgsbeteiligung. Großbritannien.	Zwei Studien: a) Verhalten von Arbeit- nehmern unter Erfolgsbe- teiligung b) Leistungsentwicklung von Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung.	a) Befragung von Arbeit- nehmern und Verhaltens- studie b) Vergleich von Unter- nehmen, deren freie Anteile handelbar sind. Heranziehung von neun Kriterien, wie Dividende, ROI, Wachstum bei Verkäufen, Vermögen, Ertrag pro Aktie und andere.	Erfolgsbeteiligung verbes- sert signifikant die Einstellung und das Verhalten der Arbeit- nehmer. Überein- stimmung von Zielen führt zu besseren Ergebnissen. Beteiligungs- unternehmen sind schock- resistenter und im Vergleich von Betrieben mit/ohne Beteiligung haben erstere bessere Profitabilität und Wachs- tumsraten.
Kraft (1991) [Daten wie FitzRoy/Kraft (1985)] Thema: Produktivitäts- effekte in 56 Betrieben der metallverarbeitenden Industrie in West- deutschland.	Aussage zu Gunsten von Profit-Sharing. Aus- gangspunkt ist die An- nahme, dass die Erfolgs- beteiligung auf Grund der Produktivitätseffekte „may pay for itself“ (S. 349).	Vergleich von Unterneh- men mit und ohne Ge- winnbeteiligung. Als abhängige Variable wird die Veränderung der Verkäufe genommen.	Unternehmen mit Er- folgsbeteiligung haben höheren Output, niedri- gere Preise und höhere Beschäftigung als Fix- lohn-Unternehmen. Be- stätigung von theoretischen Annahmen.
Carstensen/Gerlach/ Hübler (1995) [Daten: 1989] Thema: Kennzeichen von Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung und Produktivitätseffekten. 91 Betriebe ohne, 45 mit Gewinnbeteiligung in Westdeutschland.	Testen von sieben Modellen, um Aussagen über Erfolgsbeteiligung machen zu können. Dabei auch Aussagen über Fehlzeiten, Fluktuation und Qualifi- kation. Dabei keine Unterscheidung von Erfolgs- und Kapital- beteiligung. Momentaufnahme, keine dynamischen Daten.	Untersuchung der Produktivitätseffekte alleine und bei paralleler Anwendung von nicht materieller Beteiligung. Keine Betrachtung der Ursache-Wirkungs- Richtung. Eine Dummy- Variable für Erfolgs- beteiligung und sieben Schätzgleichungen für Partizipationseffekte.	– Gewinnbeteiligung bei größeren Betrieben und bei Chemie/Optik. – Unternehmen mit GB entlohnen eher über Tarif. – Seltener sind Beteili- gungen bei starkem Wettbewerb. – Hohe Qualifikation be- gleitet von Gewinn- beteiligung. – Eher GB, wenn hoher Anteil der Investitionen an Gewinnbeteiligung. – Negativer Befund über Produktivitätseffekte.
Blanchflower/Oswald (1987, 1988) [Daten: 1980] Thema: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Siehe auch: Dieselben (1986b) „Shares for Employees: A Test of their Effects“. London School of Economics.	Übersicht über theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse. Schwerpunkt der eigenen empirischen Arbeit liegt bei Kapitalbeteiligung.	Untersuchung von Lohn- flexibilität-, Stabilitäts- und Produktivitäts- argumenten. Keine durchgängige Differenzierung zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung.	Kein statistischer Nach- weis, dass Beteiligungs- modelle die Beschäfti- gung positiv oder negativ beeinflussen. Unab- hängig davon, wie alt das Modell ist oder wie hoch der Anteil der Partiz- ipierenden ist. Auch kein Einfluss auf Investitions- volumen. Ggf. pro Steuerbefreiung von Erfolgsbeteiligung als Ausbau zur Kapital- beteiligung. Aber weiter verbreitet als ange- nommen, jedoch keine bessere Performance.

Tabelle 3: Ausgewählte Studien zur Erfolgsbeteiligung 2

Studie (Land, Umfang)	Ansatz	Produktivitäts- begriff	Ergebnis
Wadwhani/Wall (1990) Daten: [1972–1982] Thema: Beschäftigungs- und Produktivitätseffekte in Großbritannien. 101 Unternehmen, davon 21 mit Erfahrung bei Profit-Sharing.	Langzeitstudie britischer Unternehmen.	Testen von Dummy für Erfolgsbeteiligung und Verhältnis von Bonus/ Lohn.	Gegen Erfolgsbeteiligung. Kein signifikanter positiver Befund. Erfolgsbe- teiligung hat schlechtere Beschäftigungseffekte als ein Fixlohnsystem. Betriebe bemessen Arbeitsnachfrage nicht nur am Fixlohn, sondern am Gesamtentgelt. Boni werden additiv gewährt. Jedoch positiver Produk- tivitätsbefund.
Hart/Hübler (1990, 1991) Daten: [1984–1985] Thema: Lohndifferenzie- rung sowie inner- und zwischenbetriebliche Mobilität und Arbeitszeit bei 5.921 bzw. 3.628 Akteuren aus zwei Erhebungswellen.	Datenmaterial des sozio- ökonomischen Panels. Studie der Auswirkungen der Erfolgsbeteiligung auf Arbeitsverhalten der Insider. Reaktionen auf Profit-Sharing, Umfang, Mitbestimmung und Betroffene.	Jeweils Vergleich von Arbeitnehmern aus Betrieben mit und ohne Beteiligungssystem.	Höhere Motivation von Arbeitgebern und Arbei- tern ausgedrückt. Zudem größere intrabetriebliche Mobilität. Schwacher Hinweis, dass Erfolgsbe- teiligung die Bedeutung spezifischer Einfluss- faktoren im Einkommen verringert. Keine Unter- stützung beschäftigungs- fördernder Effekte.
Kruse (1992, 1993a) [Verschiedene Daten- sätze 1970–1990] Thema: Beschäftigungs- effekte, Produktivitäts- effekte. Untersucht wurden 500 amerikanische Betriebe der 1.174 Unternehmen des Gesamtsamples.	Führungskräftebefragung und Vergleich von lang- fristigen Betriebsdaten. Erweitert um Vergleich von Betrieben mit und ohne Gewinnbeteiligung einer Branche. Auch Daten über Organisati- onsgrad und andere Personalkonzepte.	Getrennte Untersuchung von Produktivitäts- und Stabilitätseffekten.	Produktivitätseffekt liegt zwischen 3,5-5 % p. a., ohne dauerhaftem Trend. Unterschiedlich starke Entwicklung je nach Betrieb. Stabilitätseffekt: Substi- tutive Einführung ist notwendig. Positive Be- funde, jedoch regelmäßig nicht signifikant. Schwache Unterstützung der Produktivitätstheorie, je nach Modell.

Tabelle 4: Ausgewählte Studien zur Erfolgsbeteiligung 3

Der Employment Outlook der OECD (1995) stellt fest, dass in den betrachteten Nationen zum Erhebungszeitpunkt mindestens fünf Prozent der Beschäftigten in Beteiligungssysteme eingebunden waren. Dabei unterschieden sich die nationalen Rahmenbedingungen ebenso wie die vielschichtigen Motive und die unternehmensindividuellen Modelle. Es dominierten erfolgreiche Betriebe mit modernen, offenen Unternehmenskulturen, die überwiegend positive Produktivitätseffekte auswiesen. In den USA ergab sich eine signifikante Verbesserung der Beschäftigungssituation.¹

Estrin/Jones/Svenjar (1987) ermitteln einen positiven Einfluss der Erfolgsbeteiligung auf die Produktivität französischer, britischer und italienischer Unternehmen. Dazu

¹ OECD (1995), Employment Outlook, S. 139 ff.

fassen sie die Wirkungen verschiedener Partizipationsformen (Mitbestimmung, Gewinn- und Kapitalbeteiligung) zusammen. Sie kommen in ihrer Arbeit zu sehr differenzierten Ergebnissen hinsichtlich der jeweiligen Wirksamkeit. Insbesondere Erfolgsbeteiligungen, verbunden mit individueller Kapitalbeteiligung und Arbeitnehmermitbestimmung, weisen positive Ergebnisse aus. Die existierende Kritik halten sie für oberflächlich und zu allgemein.¹

Estrin/Wadwhani (1990) formulieren aus den theoretischen Grundlagen vier Aussagen über die Wirkung von Erfolgsbeteiligungen. Diese sind, dass

- Nachfragestörungen nicht mehr in Arbeitslosigkeit münden und die Gefahr von Preisinflation auf Grund von Preis- und Lohnschocks verringert wird,
- wenn der Fixlohn den Grenzkosten der Arbeit entspricht, die Unternehmen zu den bestehenden Lohnparametern zusätzliche Arbeit nachfragen,
- der Gesamtlohn des einzelnen Arbeitnehmers bei Gewinnbeteiligung sinkt,
- Unternehmen mit Gewinnbeteiligung höhere Produktivität aufweisen.

Diese Thesen werden mit Daten aus Japan und Großbritannien getestet. Im Fall der japanischen Wirtschaft gelingt den Autoren keine Bestätigung der Thesen. Im Widerspruch zu Weitzman/Freeman (1986) handele es sich nicht um ein Profit-Sharing-System oder die erwarteten Wirkungen bleiben aus.¹

Weitzman/Freeman (1990) sichten Arbeiten für die US-amerikanischen Wirtschaft, die auf Befragungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern oder dem Datenabgleich von Fixlohn- und Gewinnbeteiligungsunternehmen beruhen. Mit aussagekräftigen Daten der Finanzstatistik vergleichen sie in fünf Studien die Entwicklung von Unternehmen mit und ohne Erfolgsbeteiligung. Alle Studien machen die Überlegenheit der Beteiligung im industriellen Sektor aus, während Dienstleistungsbereich und andere Wirtschaftszweige nicht erfasst werden. Dabei handelt es sich um einen statischen Vergleich und nicht um eine dynamische Betrachtung. Die Autoren stellen weitere sechzehn Studien im Hinblick auf Produktivitätseffekte vor. Auch hier dominieren die positiven Befunde, denn in 226 Profit-Sharing-Koeffizienten in 216 Regressionen konnten lediglich sechs negative Variablen identifiziert werden. 94 Prozent der Ergebnisse waren positiv, mit 60 Prozent auf einem signifikanten Niveau (über der 5-Prozent-Grenze). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Kruse (1993a).

In der Bundesrepublik wurden die ersten empirischen Arbeiten von Guski/Schneider (1977) vorgelegt. Neuere Arbeiten stammen unter anderem von Cable/FitzRoy (1980), Kraft (1991), FitzRoy/Kraft (1985) und Gerlach/Hübler (1994), basieren jedoch regelmäßig auf den gleichen Datensätzen. In den betrachteten Unternehmen ist die Erfolgs-

¹ Estrin/Jones/Svenjar (1987), S. 57 resp. S. 44.

beteiligung auf Initiativen der Tarifparteien zurückzuführen, da eine gesetzliche Verpflichtung nicht existiert. Problematisch ist der Erhalt relevanter Daten, da für zahlreiche Rechtsformen keine Offenlegungspflicht besteht. Die Studien sind auf freiwillige Angaben angewiesen und Hochrechnungen sind entsprechend ungenau. Auch wenn die höhere Arbeitsnachfrage des Profit-Sharings umstritten ist, so sind die Vorteile einer flexibleren Entlohnung unbedingt zu berücksichtigen und die Ergebnisse unterstützen die Einführung von Beteiligungsmodellen.²

Insgesamt zwingen die Ergebnisse zur Unterstützung von Erfolgsbeteiligungen. Strittig ist jedoch das Ausmaß der Wirkungen, die häufig im nicht signifikanten Bereich liegen. Überwiegend werden jedoch positive und neutrale (Ausgleich der positiven und negativen Effekte) ausgemacht, und nur in seltenen Fällen bleibt ein negativer Befund. Dann aber sollte sich die breite Anwendung des Instruments lohnen. Unbestritten ist die Notwendigkeit weiterer Forschungsarbeiten, die über Zeitreihen, dynamische Entwicklungen und umfangreichere Stichproben verfügen. Nur so können auch Aussagen über die Nachhaltigkeit der Effekte gemacht werden. So ist neben der Intensität der Wirkung umstritten, ob die Effekte einmalig oder dauerhaft sind. Notwendig ist auch die Berücksichtigung externer Effekte wie dem Innovationsverhalten der Mitarbeiter, von Fluktuationsbewegungen und der Bereitschaft zur Fortbildung.³

Alle Studien machen auf die Synergieeffekte der Verknüpfung von finanzieller Partizipation und Mitbestimmung aufmerksam.⁴ Auf der Arbeitnehmerseite steigt das Vertrauen in die Führung, während die Mündigkeit der Arbeitnehmer Effektivität und Effizienz verbessert.⁵ Entscheidend ist, dass diese Mitbestimmung über die gesetzlich vorgeschriebene hinausgeht.⁶ Sie darf jedoch nicht allein stehen, sondern muss Teil einer gelebten Unternehmenskultur sein.⁷ Skeptisch hinsichtlich dieser Synergieeffekte von Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung äußert sich Cable (1988).

5.4 Unternehmens- und Länderbefunde

Damit aber stellt sich die Frage nach den wirtschaftspolitischen Implikationen. Uvalic (1993) ermittelt im PEPPER-Bericht die Verbreitung von Beteiligung der Arbeitnehmer in Europa und der OECD (1995) Employment Outlook bietet einen analogen Überblick, ohne jeweils zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung zu differenzieren. Eine umfangreiche Darstellung europäischer Regeln, aber auch kritische Aspekte diskutieren Gerlach/Hübler (1994).

¹ Estrin/Wadwhani (1990), S. 248–251.

² Vgl. diesbezüglich auch Mitchell/Lewin/Lawler (1990).

³ Die Untersuchung wird damit zu einer fachübergreifenden Arbeit.

⁴ Im deutschsprachigen Raum Schanz (1993) und Kraft (1993).

⁵ Siehe Conte/Svenjar (1988). Levine/Tyson (1990) erwarten von Interaktionen Ergebnisse, die höher ausfallen als die Summe der Einzelergebnisse.

⁶ Vgl. dazu Cable/FitzRoy (1980) und FitzRoy/Kraft (1985), S. 22.

⁷ Diesen Begriff definiert beispielsweise Lazear (1995).

Festzustellen ist, dass die internationalen Unterschiede der Handhabung hinsichtlich der staatlichen Förderung oder Regelung, aber auch der Verbreitung von Erfolgsbeteiligungen beträchtlich sind. In **Italien** und der **Bundesrepublik** steht man der Erfolgsbeteiligung neutral gegenüber. Andere Staaten, wie beispielsweise **Mexiko** und **Frankreich**, fördern oder begünstigen die Entlohnung mit gewinnorientierten Entgeltbestandteilen. Dabei wird häufig die Kombination mit vermögensbildenden Maßnahmen angestrebt. In **Frankreich** hat sich in den vergangenen Jahren eine Mischung aus obligatorischem Pflichtsystem und einem zweiten auf freiwilliger Basis beruhendem System durchgesetzt. Der französische Staat begünstigt beide Modelle sowohl steuerlich als auch hinsichtlich sonstiger Abgaben.

Einen Sonderweg wählt **Großbritannien**, das die gewinnorientierte Entlohnung als Instrument zur Beschäftigungsexpansion und -stabilisierung einsetzt.¹ Man sieht für Unternehmen die Pflichtteilnahme vor und unterstützt die Einführung dieser Modelle über steuerliche Zugeständnisse. Auch hier lassen sich zwei Modelltypen unterscheiden: „Profit related-pay“ (PRP), ein dem Weitzman-Ansatz sehr nahe stehendes System, und das „Approved Profit-Sharing Scheme“ (APS), das trotz des Titels keine tatsächlich performance-orientierte Leistung beinhaltet.² In der Regel wird der Erfolg zwar als Maßstab herangezogen, die Mehrzahl der Modelle hat jedoch keine spezifische Formel zur Berechnung des Anteils. Worswick (1991) findet beim Vergleich empirischer Arbeiten zur Erfolgsbeteiligung in England keine Begründung, die die weitere Verfolgung dieser Pläne rechtfertigen würde. Positiv beurteilt er die Produktivitätseffekte und eine Verbesserung der Unternehmensperformance. Damit steht er im Gegensatz zu Shields (1989a), der in Anbetracht rigider britischer Arbeitsmarkt- und Lohnstrukturen meint, „no harm and perhaps considerable good could come from moves to experiment with profit sharing“³. In den **Vereinigten Staaten** gehört die erfolgsorientierte Entlohnung bei Führungskräften und zunehmend auch bei der Entlohnung von Arbeitnehmern zum quasi-obligatorischen Entgeltbestandteil. Metzger (1975) ermittelte zu Beginn der 70er Jahre, dass rund 300.000 amerikanische Betriebe umfassende Beteiligungsmodelle für weite Kreise der Belegschaft implementiert hatten. Zwischen 1964 und 1974 hatte sich der Anteil dieser von rund 1/5 auf 1/3 erhöht.

Auf betrieblicher Ebene ist die erfolgsorientierte Entlohnung regelmäßig Bestandteil der Entlohnung von Führungskräften. Dabei steht der Gedanke im Vordergrund, dass sich deren Leistung am ehesten im Unternehmensergebnis ausdrückt. Auch deutsche Unternehmen weisen diese Erfolgsbeteiligung im originären Sinne auf, bei der die Steigerung des Betriebsergebnisses in eine Ausschüttung mündet, die zumeist aber additiv zum Fixlohn ist. In kleinen und mittelständischen Betrieben basiert die variable

¹ Vgl. Gerlach (1997), S. 321.

² Zur ausführlichen Darstellung des PRP-Modells vgl. Estrin/Wadhvani (1990).

³ Shields (1989a), S. 6.

Entgeltkomponente zumeist auf diskretionären subjektiven Entscheidungen in Form von Prämien oder Zulagen.

In Deutschland werden erfolgsabhängige Entgeltbestandteile heftig diskutiert. Seit Mai 1999 scheint jedoch eine fundamentale Umorientierung stattzufinden. Während im Frühjahr 1999 die Tarifverhandlungen der metallverarbeitenden Industrie an der Frage einer gewinnabhängigen Lohnkomponente beinahe gescheitert wären, meldete im Mai 1999 die Nachrichtenagentur AFP (19.5.99), dass die IG Metall von ihrer grundsätzlichen Ablehnung abweicht. Dabei soll jedoch allein im Gewinnfall eine Beteiligung erfolgen, wobei die Gewerkschaft eine grundsätzliche Mindesthöhe anstrebt.

Der OECD Employment Outlook (1995) zieht aus seiner Untersuchung den Schluss, dass politische Maßnahmen insbesondere auf die generelle Aufklärung und Betonung der Produktivitätseffekte ausgerichtet sein sollten. Andere Autoren, wie Meade (1986b) und Kruse (1993a), halten die staatliche Förderung dann für gerechtfertigt, wenn makroökonomische Vorteile realisiert werden können, die entsprechende Einsparpotenziale an anderer Stelle bieten. Die Erhöhung der Beschäftigtenzahl bedeutet sowohl eine Erhöhung der Steuereinnahmen aus direkten und indirekten Steuern, zugleich verringern sich aber auch die mit Arbeitslosigkeit verbundenen Sozialkosten. Wadwhani (1988, 1989) hingegen betont die Gefahr von kosmetischen Plänen. Werden nicht alle Unternehmen eingebunden, dann sind Wettbewerbsverzerrungen möglich.

Grundsätzlich können Stabilitätsaspekte staatliche Interventionen rechtfertigen. „This provides the justification for public policy interventions to encourage profit sharing: the full effects of employment instability are not internalized by individual firms and workers making compensation decisions, but extend throughout the economy through the economic and social costs of unemployment.“¹

5.5 Würdigung der Einführung eines leistungsbezogenen Entgelts

Ausgehend von betriebs- und volkswirtschaftlichen Wirkungen soll die Einführung eines erfolgsabhängigen Entgeltbestandteils aus gesamtheitlicher Sicht beurteilt werden. Die Vorteile liegen in der unmittelbaren Verknüpfung von Entgelt und Unternehmenserfolg und beziehen im Fall der Gewinnbeteiligung Erlös- und Kostenseite ein. Die notwendigen Daten stammen aus Rechnungswesen und Buchhaltung des Unternehmens. Entsprechend handelt es sich um ein simples und überschaubares Instrument. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Ansatzpunkte der Erfolgsbestimmung:

¹ Kruse (1992), S. 77.

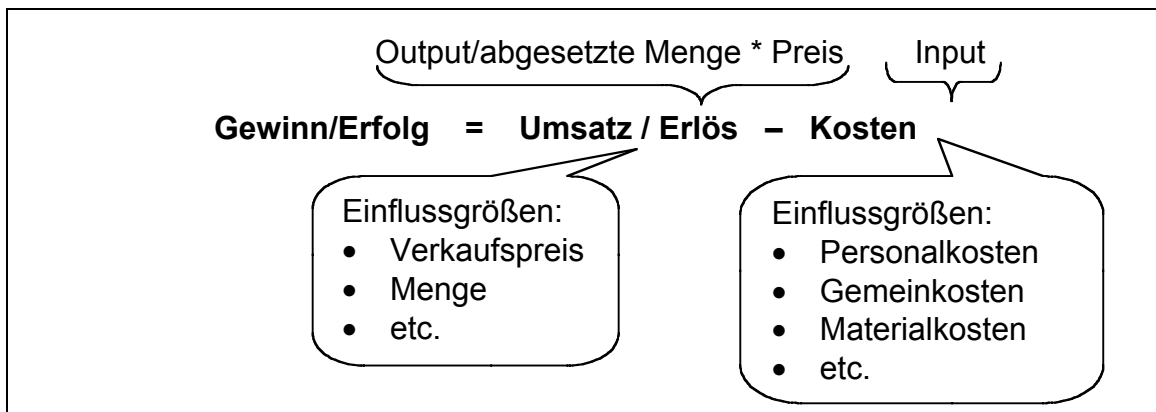


Abbildung 21: Ansatzpunkt einer Erfolgsbeteiligung

Auf betrieblicher Ebene findet die Einführung des performance-orientierten Entgelts mit ihrem Einfluss auf Produktivität, Motivation und Identifikation zunehmend Anhänger jeglicher Betriebsgröße.¹ Die Erwartungen sind demzufolge außerordentlich optimistisch. Praktische Erfahrungen und empirische Studien stützen diesen Standpunkt. Im Vordergrund steht immer die Optimierung der betrieblichen Ergebnisse, während gesamtwirtschaftliche Ziele nicht verfolgt werden. Andererseits fallen auch negative Erfahrungen ins Auge. Diese basieren häufig auf Fehlern im Bereich der Implementierung und Handhabung wie mangelnder Informationspolitik, ungenügender Einbindung von Betroffenen und fehlender Unternehmenskultur.

Die Erfolgsbeteiligung als einziges betriebliches Anreizinstrument ist unzureichend, da sie keinen direkten Bezug zur individuellen Leistung herstellt. Der 1/n-Problematik steht die Zunahme von Kontrolle, Anreizen und Gruppendisziplin auf der horizontalen Ebene aber auch eine veränderte Arbeitsmoral gegenüber.² Für Kruse (1993a) stellt bereits die reine Verknüpfung von Entgelt und Erfolg einen positiven psychologischen Effekt dar. Grubel (1987) erwartet von der Erfolgsbeteiligung eine direkte und fundamentale Verbesserung der Anreizstruktur, welche nach Schumpeter für die Unternehmen die Hauptquelle des ökonomischen Fortschritts darstellt. In Verbindung mit Produktivitätssteigerungen sollte sich die Beteiligung selbst finanzieren.

Würden sich die Konsequenzen auf eine Erhöhung der Produktivität und betriebswirtschaftliche Aspekte beschränken, dann gäbe es für den Staat keinen Anreiz, Fördermaßnahmen zu ergreifen, ebenso bestünden aber keine Anreize für die Unternehmen, wenn die zu erwartende Wirkung auf eine Erhöhung der Arbeitsnachfrage und/oder eine

¹ Dies unterstützt eine Führungskräftebefragung von Bickenbach/Soltwedel (1996b).

² FitzRoy/Kraft (1987) sehen trotz dieser Gefahr immer noch bessere Ergebnisse als in der vergleichbaren Fixlohnwirtschaft. Zum gleichen Ergebnis kommt Franke (1977), der beide Entgeltformen im Hinblick auf Pareto-optimalität der Produktivität untersucht. Er schlägt eine Marktwertbeteiligung der Arbeitnehmer vor, um so die Risikostreuung zu optimieren.

Verringerung struktureller Aspekte der Arbeitslosigkeit beschränkt bliebe. Nur wenn auf beiden Ebenen positive Effekte zu erwarten sind, also eine Besserstellung gegenüber dem Fixlohnsystem, dann ist eine verbreitete Anwendung realistisch.¹

Während über die positiven betrieblichen Effekte zumeist Einigkeit besteht, sind die Ansichten über die makroökonomischen Implikationen kontrovers. Sicher ist, dass eine verbreitete Anwendung der Erfolgsbeteiligung zur Überwindung der Arbeitslosigkeit nicht ausreicht, jedoch kann sie einen direkt und indirekt substanziellen Beitrag leisten.² Direkt zur Steigerung der Arbeitsnachfrage trägt bei der substitutiven Erfolgsbeteiligung die absolute oder relative Verringerung des Fixlohns bei, die sich über eine Produktivitätserhöhung noch verstärkt. Zugleich verringert sich die Notwendigkeit für quantitative Anpassungen der nachgefragten Arbeitsmenge.³ Entscheidend ist jedoch der Anstieg der Lohnflexibilität. Weitere Vorteile ergeben sich im Hinblick auf die Spreizung der Lohnstrukturen und die Verbesserung von Mobilitätsanreizen. Die Verringerung des Fixkostencharakters, die höhere Flexibilität und Mobilität am Arbeitsmarkt sollten zum Abbau struktureller Arbeitslosigkeit beitragen.

Die Skepsis bezieht sich dementsprechend weniger auf die Schaffung von Arbeitsplätzen als vielmehr auf das tatsächliche Ausmaß. Empirische Erfahrungen der makroökonomischen Ebene sind selten. Positiv aber fallen Arbeitsmärkte mit flexiblen Strukturen und betriebsnahen Lohnverhandlungen auf. In den USA wird die mit dem jahrelangen Beschäftigungsanstieg einhergehende Preisstabilität mitunter auf die Flexibilität der Löhne und die variablen erfolgsabhängigen Komponenten zurückgeführt.

Die Wirkungsintensität wird vor allem über das Verhältnis von Fixlohn zu variablem Anteil determiniert, über das maßgeblich die Wahl zwischen additiver und substitutiver Einführung entscheidet. Die Wirkungsweise ersterer Alternative ist erheblich eingeschränkter, da der rigide Fixlohn weiterhin die Arbeitsnachfrage bestimmt. Nur ein starker Produktivitätszuwachs durch die Erfolgsbeteiligung würde zusätzlichen Verteilungsspielraum schaffen. Es gilt, je „greater the proportion of salary paid as a profit-share, the sharper the individual incentives of this sort will be“.⁴ Die Aufstockung des fixen Anteils um eine performance-abhängige Komponente überzeugt daher nicht.⁵ Die substitutive Variante überwindet diese Probleme, da sie den Fixlohn zu Gunsten der Erfolgsbeteiligung verringert.

Eine stärkere Wirkung ist zu erwarten, wenn neueingestellte Mitarbeiter nicht unmittelbar in das System eingebunden werden. Entsprechende Vorschläge, als „two-

¹ Vgl. Kruse (1992), S. 75.

² „[...] profit sharing is at least a potential candidate of the type of policies that can help remedy the current European economic problem“, so Fung (1989b), S. 1797.

³ Dazu auch die Bemerkungen von Blinder (1990a).

⁴ Estrin (1989), S. 61.

⁵ Vgl. auch Kruse (1993a), S. 113, dazu auch Hart/Hübler (1991), S. 221 f.

tier-wage system“ bezeichnet, schlagen auch Meade (1986a, 1986b) und Standing (1988) vor. Sinn (1997) will die Erfolgsbeteiligung für 4 oder 5 Jahre festschreiben und erst nach Ablauf dieser Frist die Entrants einbinden.

Arbeitnehmersvertreter befürworten die überbetriebliche Beteiligung, da sie das individuelle Risiko durch Diversifikation verringern wollen.¹ Die einbezogenen Unternehmen führen dazu ihren Beitrag an einen Pool oder Fonds auf Unternehmens- oder Branchenebene ab. Die Arbeiter sind dann am kollektiven Ergebnis beteiligt. Die Gewerkschaften verweisen vehement auf die Solidarität des Systems, seine „Verteilungsgerechtigkeit“ und die Risikominimierung. Das wissenschaftliche Urteil ist eher ablehnend, da die Fondslösung weniger leistungs- und motivationssteigernd als die betriebliche Beteiligung ist. Nur auf niedrigen Ebenen ist die Kopplung von Beteiligung und erbrachter Leistung für den Arbeitnehmer auch spürbar und entspricht den Zielen der ergebnisorientierten Entgeltkomponente. Weitere Argumente gegen die Poollösung betreffen die Fondssteuerung in Bezug auf Verteilung und Verwendung der Mittel. Zudem kann die Mobilität am Arbeitsmarkt gehemmt werden. Bei der Poollösung werden die Arbeitnehmer Inhaber von Fondsanteilen, die vom einzelnen Betriebsergebnis unabhängig sind. Es besteht dann kein Anreiz, erfolglose Unternehmen zu verlassen. Grundlage der Erfolgsbeteiligung aus anreiztheoretischer Sicht muss daher die Leistung einer größeren Betriebseinheit sein. Diese Fragen der Ausgestaltung finden in der makroökonomischen Literatur zur Erfolgsbeteiligung keine Berücksichtigung.

Die Beurteilung der Erfolgsbeteiligung als Instrument zur Verfolgung makroökonomischer Ziele muss trotz dieser Unsicherheiten positiv ausfallen. Die Aussagen über die tatsächliche Wirkungsintensität sind sehr unterschiedlich, selten jedoch werden negative Erwartungen geäußert, wobei kaum gesamtheitliche Betrachtungen vorliegen. Zudem wird von den positiven Effekten auf der betrieblichen Ebene auch die Gesamtwirtschaft profitieren, hinzu kommen dann noch die positiven externen Effekte.² „Because the productivity effect of profit-sharing is so well established, we are strong supporters of that practice. But we do not have high hopes that it will reduce unemployment“³, was sich vornehmlich auf die Sockelarbeitslosigkeit bezieht.

Positive Erwartungen werden auch an die Verknüpfung von Erfolgsbeteiligung und Altersvorsorge gerichtet. Die verzögerte Ausschüttung oder die Wiederanlage von Erfolgsanteilen können einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Altersversorgung leisten. Entsprechende Entlastungen kommen allen Bevölkerungsgruppen zugute. Derartige Pläne werden im angelsächsischen Sprachraum als „deferred compensation“

¹ Diese Ausrichtung findet sich auch bei Köbele/Schütt (1993) und Issen (1994).

² „A general conclusion [...] is that a full appraisal of the introduction of profit sharing schemes should not ignore internal labour market repercussions“, so Hart/Hübler (1990), S. 127.

³ Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 501.

bezeichnet, hier spricht man von thesaurierter Erfolgsbeteiligung. In Deutschland finden diese zukunftsorientierten Projekte nur langsam Verbreitung.

Ein wichtiges Argument zu Gunsten von Beteiligungssystemen ist auch im Wesen der Marktwirtschaft und des kapitalistischen Systems verankert: Die Marktwirtschaft ist am Profit orientiert, also sollte dieser auch Bestandteil der Entlohnung sein.¹ Zugleich wirken sich die Entlassungen eines Sektors auch als Nachfragerückgang in anderen Sektoren aus. Dies sind unvermeidbare Spill-over-Effekte eines komplexen Wirtschaftssystems.² Gerlach (1997) betont, dass im Fixlohnsystem die Stabilität des Einkommens keineswegs garantiert sei, da mit der betrieblichen Entscheidung über Beschäftigung und Arbeitsstunden das Einkommen variabel wird. Tatsächlich könnten nur privilegierte Arbeitnehmer mit Kündigungsschutz oder spezifischem Humankapital vom Fixlohnsystem profitieren. Zur Lösung der herrschenden Arbeitslosigkeit hält er Lohnzurückhaltung und verstärkte Lohnflexibilität für unumgänglich, ist jedoch über den Beitrag der Erfolgsbeteiligung unsicher.

Erfolgsbeteiligungen können die Arbeitslosigkeit nicht komplett abbauen. Sie müssen Bestandteile eines umfassenden Lösungsansatzes mit verschiedenen Lösungsansätzen sein. Standing (1988) zitiert einen Bericht der „Financial Times“ mit den Worten: „The decisive case in favour of fiscal encouragement for profit-sharing is that there is little to lose and perhaps much to gain.“ Jackman (1988) sieht die Erfolgsbeteiligung „as an appropriate institutional response to the far-reaching technological changes sweeping the world economy some of the implications of which are perhaps not fully recognised even by business or trade union leaders“³, also als Ansatz für mehr Beschäftigung ohne die Probleme, Inflexibilitäten und Ineffizienzen fester Abkommen.

Von den makroökonomischen Effekten können die Unternehmen ebenfalls profitieren. Flexiblere Strukturen und höhere Mobilität am Arbeitsmarkt helfen ihnen ebenso wie eine geringere Steuer- und Abgabenbelastung durch sinkende Sozialbudgets. Können flexible Entgeltsysteme Entlassungen verhindern, dann wird eine Rezession weniger stark und intensiv. Der Aufschwung und damit die Neueinstellung von Arbeitnehmern treten schneller ein und zugleich fällt ein möglicher Kaufkraftverlust geringer aus als in der Fixlohnwirtschaft.⁴

5.6 Zusammenfassung

Die Erfolgsbeteiligung als Komponente eines Entgeltsystems honoriert die Leistung einer größeren Unternehmenseinheit, die Kooperation der Mitarbeiter sowie die

¹ Sievert (1994), S. 11, meint dazu: „Risikoübernahme ist das Lebenselixier des marktwirtschaftlichen Systems.“

² Cooper (1986), S. 423.

³ Jackman (1988), S. 56.

⁴ Levine/Tyson (1990), S. 215.

Teilnahme am Produktionsprozess und hängt vom Unternehmensergebnis ab. Seit Mitte der 80er Jahre wird sie sowohl als Instrument zur Verfolgung von Produktivitäts- und Profitabilitätszielen als auch in Bezug auf gesamtwirtschaftliche Zielsetzungen diskutiert.

Auf der betriebswirtschaftlichen Ebene bewirkt die an Gewinn und Kosten orientierte Erfolgsbeteiligung über höhere Motivation und Identifikation den Anstieg der Produktivität. Die Partizipation am Unternehmensergebnis soll den Arbeitnehmer zu einer Leistungssteigerung veranlassen und die horizontale Kontrolle zwischen den Arbeitnehmern verstärken. Die Gestaltung und Umsetzung erfolgt auf der betrieblichen Ebene und entsprechend der Situation kann die Höhe schwanken. Die Unternehmen profitieren nicht nur von der gestiegenen Produktivität und dem verstärkten Interesse der Arbeitnehmer an der betrieblichen Situation, sondern auch von der so verbesserten Auslastung der eingesetzten Kapitalgüter. Weiterhin müssen die Unternehmen als Reaktion auf Nachfrageschwankungen nicht nur unmittelbar mit Mengenanpassungen reagieren. Die Arbeitnehmer können nun direkt am Unternehmensergebnis partizipieren und von zusätzlicher Leistung profitieren.

Erfolgsbeteiligungen leisten bei verbreiteter Anwendung einen Beitrag zum Abbau von Arbeitslosigkeit auf Grund überhöhter bzw. unflexibler Löhne oder struktureller Fehlentwicklungen. Zum einen flexibilisieren erfolgsabhängige Bestandteile das Entgelt unmittelbar und können im Fall der substitutiven Einführung kurz- und mittelfristig einem Anstieg der Fixlöhne entgegenwirken. Dieses wirkt sich positiv auf die Arbeitsnachfrage der Unternehmen aus. Zugleich verringert die flexible Komponente die Notwendigkeit für quantitative Anpassungen als Reaktion auf Nachfrageausfälle oder Störungen der Wirtschaft. Steigende Flexibilität und die zunehmende Lohndifferenzierung zwischen Branchen oder Unternehmen wirken struktureller Arbeitslosigkeit entgegen. Empirische Arbeiten und die zunehmende Verbreitung unterstützen diese Annahmen. Erfolgswahlungen dürften auch zu erhöhter sektoraler und regionaler Mobilität der Arbeitnehmer führen und über Wanderungsbewegungen zu einer optimalen Allokation der Arbeitskräfte führen.

Sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht ist die substitutive Einführung zu bevorzugen, die entweder Fixlohnanteile ersetzt oder Lohn-erhöhungen und Zulagen verrechnet. Die Komplexität des Problemfeldes und die zahlreichen Interaktionen verdeutlichen, warum weiterer Untersuchungsbedarf besteht und ein Urteil nur unter Vorbehalt möglich ist.¹

¹ Entsprechend auch Estrin/Jones/Svenjar (1985), Gerlach/Hübler (1994) und Kruse (1993a).

Kapitel 6

Flexibilisierung über Kapitalbeteiligung

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

6 Flexibilisierung durch Kapitalbeteiligung

Die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern dient ebenfalls der Flexibilisierung von Entgelten. Dabei sind die Unterschiede zu anderen variablen Entgeltbestandteilen beträchtlich: Die Kapitalbeteiligung sieht entweder die Ausgabe, den direkten (jedoch nicht über die Börse) oder indirekten Erwerb von Anteilen am Unternehmen vor. Unter den zahlreichen Gestaltungsoptionen unterscheiden sich beispielsweise Eigenkapital-, Fremd- oder Mischkapitalbeteiligung und die Entlohnung mit Kapitalanteilen.¹ Da die Entlohnung der Führungskräfte für den Arbeitsmarkt nur von sekundärer Bedeutung ist, stehen im folgenden Abschnitt Beteiligungsmodelle im Vordergrund, die einem größeren Teil der Belegschaft offen stehen, zu denen auch Aktienoptionsmodelle (Kapitel 7.2) gehören.

Die Ziele der Kapitalbeteiligung reichen vom Anreiz- und Motivationsgedanken auf der betrieblichen Ebene bis zum Ziel der Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten am Produktivkapital sowie der Steigerung von Wachstum und Beschäftigung. In den USA wird die Kapitalbeteiligung zumeist als Substitut des regulären Entgelts betrachtet, während in Deutschland additive Modelle, also die Aufstockung des Fixeinkommens durch Kapitalanteile üblich sind.

6.1 Beschreibung des Instruments

Im Folgenden werden zunächst die unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen und anschließend die makroökonomischen Faktoren dargestellt.²

6.1.1 Betriebswirtschaftliche Perspektive

Die Betriebswirtschaft versteht unter der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern die vertraglich festgelegte Beziehung zwischen dem Arbeitnehmer in abhängiger Beschäftigung und seinem arbeitgebenden Unternehmen über eine direkte oder indirekte, betriebliche oder überbetriebliche Beteiligung am Fremd- oder Eigenkapital.³ Diese Form der finanziellen Beteiligung findet in den Industrienationen zunehmend Verbreitung. Praktiziert werden Beteiligungsmodelle bereits seit vielen Jahren, in größerem Umfang zunächst von öffentlich gehandelten Unternehmen.⁴ Verschiedene Motive, sowohl ideologischer als auch betriebswirtschaftlicher Natur, dienen als Begründung.

Die politischen und ideologischen Begründungen lassen sich sowohl der betrieblichen als auch der volkswirtschaftlichen Ebene zuordnen. Grundlegend ist der immanente

¹ Der Investivlohn und die Aktienoptionsmodelle werden als Mischformen im Rahmen eines eigenen Kapitels betrachtet (Kapitel 7).

² Betriebswirtschaftliche Aspekte finden sich beispielsweise bei Franke (1988), Gaugler (1997), Blasi (1988). Zu den volkswirtschaftlichen Aspekten siehe Schares (1996).

³ Diese Systematik entspricht der in der Literatur gebräuchlichen Einteilung. Mez (1991), Gaugler/Groos/Weber (1983), Schanz (1986), S. 30, und Nagel/Schlegtendal (1998).

⁴ An dieser Stelle sei auf die thesaurierte Erfolgsbeteiligung von Thünen oder die Friedrich Krupp AG verwiesen. Siehe auch Gaugler (1997, 1999) und Braeuer (1951).

Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmern (Produktivkräften) und Arbeitgebern einerseits sowie in den Publikumsgesellschaften mit Fremdmanagement zwischen den Führungskräften und den Kapitalgebern andererseits. Zielsetzung zur Überwindung des erstgenannten Problems ist der Abbau oder die Verringerung der Interessendivergenz durch die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital und die Streuung des Produktivvermögens über alle Bevölkerungsschichten hinweg. Extreme Konsequenz dieser Denkweise können selbstverwaltete Betriebe oder Wirtschaftseinheiten wie Kibbuzim, Kooperationen und volkseigene Betriebe sein.¹ In der Bundesrepublik verknüpfte Ludwig Erhard (1957) den Begriff Eigentum mit dauerhaftem Wohlstand und förderte so eine soziale Marktwirtschaft auf breitem Fundament.² Die Privatisierung von Staatsbetrieben wie Volkswagen, Veba, Lufthansa oder Deutsche Telekom wurden von diesen Prinzipien mitbestimmt.

In der Vergangenheit wurden Beteiligungsmodelle bevorzugt für den kleinen Kreis der Manager und gehobener Führungskräfte eingesetzt. Dahinter stand die Zielsetzung, dass die Handlungen eines Fremdmanagements durch die Beteiligung am Produktivvermögen eher mit den Interessen der Kapitalgeber in Übereinstimmung gebracht werden. Die Beteiligungsmodelle weisen dann eine Verknüpfung der Entlohnung mit der Wertentwicklung des Unternehmens auf, wobei der variable Anteil mit steigender Verantwortung zunimmt. Dieses drückt Verantwortung und Einfluss der Manager auf den Unternehmenserfolg aus. Die Beteiligung breiter Arbeitnehmerschichten wurde von ideologisch und gesellschaftspolitisch verankerten Motiven bestimmt. Einschränkungen liegen dahingehend vor, dass beispielsweise die Dauer der Betriebszugehörigkeit mit dem Anrecht auf Beteiligung verbunden wird. In den vergangenen Jahren gewannen ökonomische Zielsetzungen an Bedeutung. Dabei dominiert der erwartete Anstieg von Motivation und Produktivität aus der engeren Bindung der Arbeitnehmer an ihr Unternehmen sowie die von der Ausgestaltung des Modells abhängigen Möglichkeiten zur Verbesserung der Eigenkapitalstruktur. Weiterhin soll die Einführung des Miteigentums die Arbeitnehmer zu einem gewissenhafteren Umgang mit den eingesetzten Kapitalgütern veranlassen. Neuere Zielsetzungen beziehen die Unsicherheit über die Altersabsicherung ein. Die Anlage von Privatvermögen in Produktivkapital ist demnach ein Beitrag zur individuellen Altersvorsorge und zur Entlastung des staatlichen Systems. Bei effizienter Gestaltung der Rahmenbedingungen und weiter Verbreitung wird die Kapitalbeteiligung zur vierten Säule der Altersabsicherung.

Die folgende Abbildung bietet eine Auswahl volks- oder betriebswirtschaftlich relevanter Gestaltungsvarianten für Kapitalbeteiligungen.

¹ Vgl. Hübler (1995).

² Vgl. Erhard (1957), S. 12.

- Betriebliches oder überbetriebliches Beteiligungsmodell
- Freiwillige oder gesetzlich vorgeschriebene Beteiligung
- Direkte oder indirekte Beteiligung (Beteiligungsgesellschaft)
- Anteil der Mitarbeiter am Gesamtkapital
- Wahl des Finanzierungsweges
- Handelbarkeit der Anteile
- Kreis der Berechtigten bzw. Auswahlkriterien
- Frage der Mitbestimmung

Abbildung 22: Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung

Im Folgenden wird die betriebliche Bedeutung der Kapitalbeteiligung aus Sicht verschiedener Interessengruppen im Unternehmen betrachtet.¹

6.1.1.1 Sichtweise der Arbeitgeber und Unternehmensführung

Für ein Unternehmen stellt die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern eine Zäsur dar, da es zu einer fundamentalen Neudefinition der Beziehungen zwischen den Produktionsfaktoren und Interessengruppen kommt. Die notwendigen Anpassungen sind in Ausrichtung und Intensität von der Größe, Organisation, Struktur und den betrieblichen Spezifikationen (Kapitalstruktur, Inhaberstruktur, Rechtsform) des Betriebes abhängig.

Im Mittelpunkt steht das Leitbild eines neuen Arbeitnehmers, der zum Partner im Betrieb wird und nach dem Prinzip agiert: „Wie würde ich handeln, wenn es mein Unternehmen wäre?“ Das Miteigentum soll damit Arbeitnehmer- und Unternehmensziele zusammenführen. Weiterhin wird die positive Beeinflussung von Motivation und Produktivität angestrebt. Auch ideologische, soziale und politische Ziele gehören zum Motivkatalog der Arbeitgeber (Integration der Mitarbeiter in die Wirtschaftsordnung, Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, gesellschaftspolitische Ziele, Altersvorsorge). Bei kleineren und mittleren Personengesellschaften kommt dem Finanzierungseffekt der Beteiligung eine hohe Bedeutung zu. So kann die Einlage der Arbeitnehmer je nach Beteiligungsmodell die Eigenkapitalbasis des Unternehmens verbessern und zu einer geringeren Abhängigkeit von institutionellen Geldinstituten führen. Hübler (1995) kommt in seiner Untersuchung über Formen der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung zu dem

¹ Aus der kaum überschaubaren Literatur seien beispielhaft Franke (1988), Mohn (1986), Schlotter (1986), Schäfer (1992), Nagel (1993) und Hebig/Zacharias (1991) genannt.

Ergebnis, dass die weichen Kriterien generell stärker gewichtet werden als die fundierten ökonomischen Motive.

Von den aus Unternehmenssicht relevanten Zielen werden nachfolgend zwei komplementäre Aspekte intensiver betrachtet: Dabei handelt es sich einmal um die Etablierung des neuen Arbeitnehmertyps, der als Beteiligter seines Unternehmens motivierter, produktiver und verantwortungsbewusster agiert und um die Optimierung der Finanzierungsstruktur als zweiten Aspekt.

Die Kapitalbeteiligung macht die Arbeitnehmer zu Mitinhabern des Produktivkapitals. Eine wesentliche Erwartung an das Miteigentum zielt auf den erwähnten sorgfältigeren und effizienteren Umgang mit dem vorhandenen Sachkapital ab, während Horizontal Monitoring die gegenseitige Leistungskontrolle gewährleisten soll. Am Ende der Steigerung von Motivation, Identifikation, Leistung und Verantwortung steht der Unternehmer im Unternehmen. Statt bloß Produktionsfaktor zu sein, soll der neue Arbeitnehmer von seiner gesteigerten Arbeitsleistung und dem eingebrachten fachlichen, kreativen und sozialen Engagement profitieren. Letztlich soll dieses auch zu einer Verringerung von Fluktuation und Krankenstand beitragen.¹ Unternehmen beabsichtigen mit der Kapitalbeteiligung weiterhin eine Besserstellung am Arbeitsmarkt, da Betriebe mit hoher Dividende und interessanten Konditionen höhere Attraktivität am Arbeitsmarkt haben und auf Arbeitnehmer mit hoher Produktivität und bisher niedrigerer Entlohnung anziehend wirken. Arbeitnehmer, die nur geringe Risikoaversion aufweisen, werden die Chancen auf potenziell höhere Entlohnung eher ergreifen. Schnell wachsende Unternehmen aus Branchen, in denen nur eine begrenzte Zahl qualifizierter Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt zur Verfügung steht, greifen ebenfalls auf dieses Instrument zurück. In diesem Sinne finden sich Kapitalbeteiligungen auch häufig bei jungen Unternehmen, denen es an der finanziellen Kapazität zur marktgerechten Entlohnung qualifizierter Fachkräfte mangelt. Die Vergütung über Kapitalanteile kann dabei ein Lösungsweg sein.

Ein anderer Aspekt betrifft die Auswirkungen auf die Finanzierung von Produktion und Investitionen, die jedes Unternehmen auf verschiedene Weise vollzieht. Sie unterscheiden sich nach der Herkunft der Finanzmittel. Die Außen- oder Fremdfinanzierung ermöglicht den Zugriff auf Kredite und Beteiligungseinlagen, während die Innen- oder Eigenfinanzierung auf erwirtschaftete Gewinne, Pensionsrückstellungen sowie das Einbringen zusätzlicher Mittel durch die bisherigen oder neuen Kapitalgeber zurückgreift. Spezielle Sonderformen werden über Genussscheine und Wandelanleihen realisiert.

¹ Dazu auch die Untersuchung von Wilson/Peel (1990), die in Großbritannien die Wirkung der Kapitalbeteiligung auf dauerhafte und kurzfristige Abwesenheiten untersuchen.

Das Unternehmen könnte seine Kapitalstruktur auch durch Umschichtungen verbessern oder aber den Kapitalbedarf verringern.¹

Die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern existiert als Eigen- oder Fremdfinanzierung sowie in diversen Mischformen. Die Eigenkapitalbeteiligung ist dabei ein gesellschaftsrechtliches Modell, im Gegensatz zur Fremdfinanzierung, die als nicht-gesellschaftsrechtlich bezeichnet wird.² Bei der Fremdfinanzierung wird das eingebrachte Kapital entsprechend den zuvor vereinbarten Konditionen verzinst, während sich bei der Beteiligungsfinanzierung die Kapitalrendite am Unternehmensergebnis orientiert.

Die folgende Abbildung zeigt die in der Bundesrepublik gebräuchlichen Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Neben den Extremen der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung stehen verschiedene Zwischenformen.

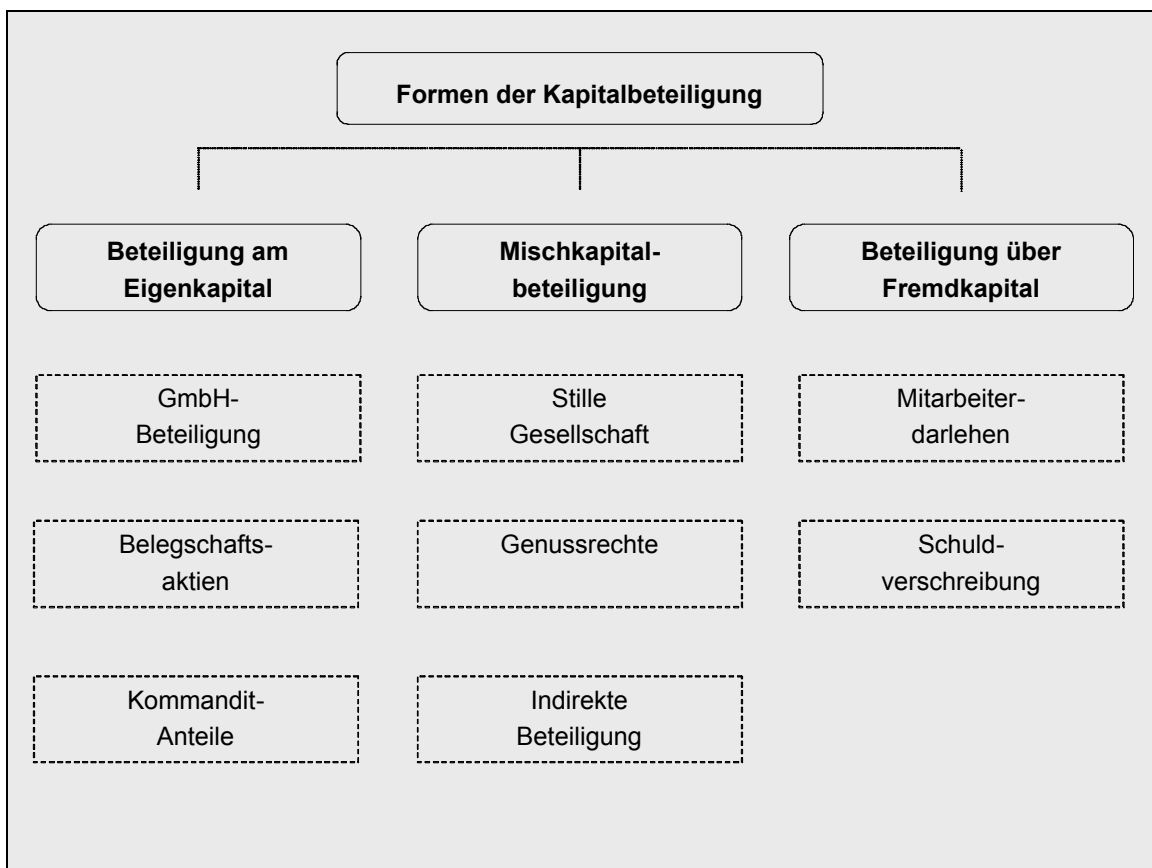


Abbildung 23: Formen der Kapitalbeteiligung

Grundsätzlich bedeutet jede Form der Beteiligung von Mitarbeitern eine deutliche Veränderung der Unternehmenskultur. Dazu gehört beispielsweise Umverteilung der unternehmerischen und individuellen Risiken, da die Arbeitnehmer nun neben dem

¹ Dazu Spremann (1996).

² Dazu Brunswig (1977).

Arbeitsplatzrisiko auch ein Vermögensrisiko übernehmen. Das Eigenkapital als „Risiko-kapital“ und die Fremdkapitalbeteiligung unterscheiden sich dabei beträchtlich.

Entscheidet sich ein Unternehmen zur Beteiligung von Arbeitnehmern über (Eigen-) Kapitalanteile, dann hat dies zahlreiche Konsequenzen. So ist die Bereitstellung von Zahlenmaterial über den Unternehmenserfolg notwendig, der die Höhe der Ausschüttung bestimmt. Zugleich ist die Frage der Partizipation an Entscheidungen von Bedeutung, denn der direkte Einfluss eines Gesellschafters unterscheidet sich von den Kontroll- und Überwachungsfunktionen eines Aktionärs. Diese Aufsichtsrechte sind jedoch umstritten und entsprechen aus Sicht Schüllers (1979) kaum den wettbewerblichen Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft. Den potenziellen Einflussmöglichkeiten auf der einen Seite stehen Informationsdefizite und hohe Transaktionskosten bei der Ausübung auf der anderen Seite gegenüber. Der potenzielle Interessenkonflikt zwischen Managern und Aktionären oder Anteilseignern kann diese Asymmetrie bestätigen. Mit zunehmender Streuung der Aktien sinken zudem die Möglichkeiten zur Einflussnahme. So versteht sich unter dem diffusen Begriff „Kleinaktionär“ daher ein Anleger, der kein entscheidendes Mitsprache- oder Vetorecht besitzt. Für kleine, mittelständische und nicht-öffentlich gehandelte Unternehmen mündet die notwendige Veränderung der Unternehmenskultur in Bevorzugung festverzinslicher Einlagen im Unternehmen, die weniger Rechte für den Arbeitnehmer beinhalten. Dieses entspricht der Bereitstellung von Fremdkapital und beinhaltet keine Übertragung von Vermögensstifeln.

Wichtig ist auch der Anteil der Belegschaft am Gesamtkapital. Bei Unternehmen, die über eine vielschichtige Beteiligungsstruktur verfügen, ändert die Erweiterung des Alteigentümerkreises die Relationen der Eignerstruktur und derjenigen, die an Gewinnausschüttungen und Mitbestimmung partizipieren.

Auf dem Kapitalmarkt stehen den Unternehmen zumeist Finanzierungsmittel mit Fremdkapitalcharakter zur Verfügung. Die Verhandlungen über Rendite- und Rückzahlungsbedingungen sowie die Modalitäten zur Absicherung des Kapitals lassen sich vergleichsweise einfach führen.¹ Die Aufnahme von Fremdkapital und die entsprechenden Kosten zählen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu den Betriebsausgaben, wodurch sie den zu versteuernden Gewinn mindern. Eigenkapital wird im Gegensatz dazu doppelt besteuert, nämlich bei den Kapitalgesellschaften und bei den Anteilseignern. Betriebe können allenfalls bei Investivlohnkonzepten zeitliche Vorteile der Lohnsteuer realisieren. Der Bezug von Fremdkapital wird somit in der Bundesrepublik steuerlich begünstigt, womit eine mögliche Erklärung für die zögerliche Durchdringung der Wirtschaft durch Kapitalbeteiligungen identifiziert ist.² Fremdkapitalbeteiligungen beinhalten jedoch keine Mitsprache- oder Kontrollrechte. Bei der Beteiligung über Aktien

¹ Vgl. Spremann (1996), S. 270.

² Ball (1986), S. 16 f., spricht von einer steuerlichen Diskriminierung des Eigenkapitals.

empfiehlt es sich, diese Beteiligung bereits vor einem geplanten Börsengang einzuführen. Die Ertragschancen des Unternehmens werden vom Finanzamt dann geringer bewertet, was Rückwirkungen auf den geldwerten Vorteil der Mitarbeiter hat.

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen können über die finanziellen Effekte der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern ihre Eigenkapitalstruktur verbessern und die Liquidität des Betriebes erhöhen. Gewichtet ein Unternehmen die Finanzierungsaspekte einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung höher als die ideologischen Motive, so muss das Konzept mit der Mittelbeschaffung am Kapitalmarkt verglichen werden. In Deutschland machen steuerliche Aspekte den Bezug von Fremdkapital zur Finanzierung interessanter als die Vergabe von Anteilen an Arbeitnehmer. Nicht nur Spremann (1996) sieht darin eine Ursache für die Verschlechterung der Eigenkapitalausstattung vieler Betriebe in den vergangenen Jahren. Die unzureichende Eigenkapitaldecke kann Entscheidungen über Investitionsprojekte verzerren und die Aufnahme von weiterem Fremdkapital erschweren.¹ Für nicht börsennotierte Unternehmen werden vermehrt Lösungsansätze entwickelt, die diese Mankos kompensieren.

Zu den Zwischenformen der Kapitalbeteiligung, die eine Zwitterposition zwischen Eigen- und Fremdkapital einnehmen, gehört die Stille Gesellschaft als direkte oder indirekte Variante. Sie differenziert nach dem Charakter der finanziellen Mittel sowie nach den verbundenen Rechten und Pflichten (Mitsprache- und Haftungsregeln). Genussrechte stellen eine weitere Zwischenform dar.

Verschiedene Optionen können zur Bereitstellung der finanziellen Mittel einer Kapitalbeteiligung angewandt werden. So können entweder Unternehmen oder Arbeitnehmer die Finanzierung alleine übernehmen. Dazu überträgt der Betrieb die Anteile ohne explizite Gegenleistung. Alternativ finanzieren die Arbeitnehmer sie über ein Darlehen und eigene Mittel.² Möglich ist der Anteilserwerb auch über die Kombination verschiedener Varianten.³ Dazu kann das Unternehmen den Erwerb von Kapitalanteilen fördern oder besondere Konditionen zum Erwerb (Kredite, Ratenzahlung) gewähren, die die reale Belastung des Arbeitnehmers verringern. Auch ein Investivlohnmodell kann zum Aufbau einer Kapitalbeteiligung beitragen, wenn Lohnanteile des Arbeitnehmers im Unternehmen reinvestiert werden. Dieses muss Gegenstand eines gesonderten Vertrages sein, denn grundsätzlich ist die Vorgabe eines Verwendungszweckes für das Arbeitnehmerentgelt nicht gestattet.

Die steuerliche Behandlung hat Einfluss auf die Finanzierung der Kapitalbeteiligung. So kann ein Unternehmen den Gewinn voll versteuern und den verbleibenden Rest dem

¹ Der statistische Verschuldungsgrad (Fremdkapital/Bilanzgewinn) zeigt beispielsweise den Eigenkapitalmangel.

² So kann beispielsweise ein Firmenjubiläum oder gute Leistung bei großen Projekten Anlass für die Übertragung von Anteilen sein.

³ In diesem Sinne äußert sich Sinn (1997), S. 825.

Eigenkapital zuführen oder einen Teil des Gewinns den Mitarbeitern als Beteiligungsanteil zur Verfügung stellen. Grundsätzlich ist der Gesamtgewinn zu versteuern. Erwerben die Mitarbeiter durch Ausschüttung eines Gewinnanteils jedoch eine Beteiligung, dann stellt dieser Liquiditätsabfluss eine steuermindernde Betriebsausgabe dar, die nur bei den Mitarbeitern besteuert wird. Je nach Gestaltung kann in der Bundesrepublik eine Verringerung oder zeitliche Verlagerung erreicht werden. Dies hat den unmittelbaren Vorteil, dass das gewonnene Kapital für einen längeren Zeitraum in voller Höhe zur Verfügung steht.¹ Staatliche Zuschüsse und steuerfreie Zulagen können diese Gestaltung begünstigen. Als Fazit bleibt für Ball (1986): „Nachgewiesen ist, daß der Unternehmung bei geeigneter Ausgestaltung des Beteiligungsmodells investierbare Mittel in bedeutendem Umfang zufließen und daß günstige Anlagemöglichkeiten für die Mitarbeiter resultieren.“²

Eine besondere Form der betrieblichen Beteiligung entsteht durch die Zwischenschaltung einer Beteiligungsgesellschaft, die so genannte indirekte Beteiligung. Der Arbeitnehmer hält dann Anteile der Beteiligungsgesellschaft, die wiederum das Kapital im Unternehmen anlegt. Die Beteiligungsgesellschaft übt die Rechte der Anteilseigner aus, wobei ein Beteiligungsvertrag die Details regelt. Diese Zwischenform findet sich in der Regel in mittelständischen Kapital- und Personengesellschaften, da börsennotierte Unternehmen diese Konstruktionen eher vermeiden. Ebenso empfiehlt sich die indirekte Beteiligung in den Fällen, wo mehrere Tochtergesellschaften eines Unternehmens in das Beteiligungsmodell integriert werden sollen.

6.1.1.2 Perspektive der Arbeitnehmer und Gewerkschaften

Anders stellt sich die Sichtweise von Arbeitnehmern und ihren Vertretern in Bezug auf die Kapitalbeteiligung dar. Die wesentlichen Zielsetzungen betreffen den Aufbau einer zusätzlichen Einnahmequelle, die Verbesserung der Vermögensposition im Hinblick auf Krisen und Altersvorsorge sowie den Ausbau der Mitbestimmung. Die Gewerkschaften betonen die Umverteilung von Produktivvermögen und sozialpolitische Ziele.³ Mögliche Produktivitäts- und Finanzierungseffekte bleiben unberücksichtigt und sind nicht Bestandteil der Zielfunktion. Neben der direkten Förderung durch Staat und Betrieb kann der Arbeitnehmer von steuerlichen Vergünstigungen und von der Rendite profitieren.

Besteht die Beteiligung am Eigenkapital, dann ist diese zumeist auf Dauer angelegt und gewinnt bei erfolgreicher Unternehmensführung an zusätzlichem Wert. Eine Fremdkapi-

¹ Vgl. Ball (1986), S. 7, der in der Mitarbeiterbeteiligung ein effektives Instrument zur Zuführung bedeutender Mittel an die Unternehmen sieht. Während er der versteuerten Eigenkapitalzuführung eine deutlich verringerte Wirkung zuspricht, sei diese im Fall der Beteiligung der Arbeitnehmer über einen Teil des Gewinns verdreifacht und – sobald die Mitarbeiter eigene Mittel zum Erwerb vergünstigter Mittel benutzen – verzehnfacht.

² Ball (1986), S. 7.

³ Eine Übersicht dieser Argumente findet sich auch bei Gaugler (1997) und Möller (2000) sowie in den offiziellen Verlautbarungen der Interessengruppen.

talbeteiligung hingegen ist in ihrer Wertentwicklung nur von der Inflation abhängig. Das zusätzliche Einkommen neben demjenigen aus geleisteter Arbeit entsteht mit der erbrachten Kapitaleinlage. Je nach Modell erwirbt der Arbeitnehmer den Anspruch auf eine feste Verzinsung oder eine Dividende. Während die feste Verzinsung unabhängig vom Geschäftserfolg ist, variiert die Dividende mit dem Unternehmensergebnis. Für die Arbeitnehmer hat die zu erwartende Rendite des eingebrachten Kapitals entscheidend. Sie muss bei einem risikoaversen Arbeitnehmer ausreichen, um die Akzeptanz der risiko-reicheren Anlageform zu gewährleisten.¹ Im Fall von Shareholder-Value-Konzepten werden die Arbeitnehmer nach einer Kapitalbeteiligung nicht schlechter gestellt, da in diesem Führungskonzept das Management Entscheidungen zunächst im Sinne der Anteilseigner trifft.² Die Interessen anderer interner und externer am Produktionsprozess beteiligten Gruppen fließen nur ein, wenn diese zum Vorteil der Anteilseigner sind. Der Arbeitnehmer profitiert über die Kapitalbeteiligung von der bevorzugten Behandlung.

Verschiedene Gewerkschaften erachten die überbetriebliche Fondslösung als optimal. Die Bildung dieser Fonds wird entweder über direkte finanzielle Beiträge der Unternehmen oder eingebrachte Beteiligungsanteile erreicht. Im ersten Fall entscheiden die Fondsmanager über die Verwendung der Mittel, während im zweiten Fall deren Zusammensetzung bereits festliegt. Überbetriebliche Beteiligungen sind nur am Eigenkapital sinnvoll. Auch die wissenschaftliche Sicht steht, aus der Perspektive der Risiko-optimierung, einer überbetrieblichen Lösung nicht gänzlich kontrovers entgegen. So spricht sich Krelle (1993) zu Gunsten der Fondslösung aus, kombiniert mit der Förderung privaten Sparens.³ In der Bundesrepublik ist die Diskussion um überbetriebliche Beteiligungen durch den Vorschlag der IG Bau-Steine-Erden wieder belebt worden. Dieser Vorschlag versucht, die Ängste und Gegenargumente kleinerer und mittlerer Betriebe zu berücksichtigen. Statt der Orientierung an Gewinn-, Umsatz- oder Erfolgsgrößen wird die Nettowertschöpfung als allokatonsneutraler Maßstab herangezogen, da sie aus Zahlen zu ermitteln sei, die dem Finanzamt zur Verfügung stehen.⁴

Eine weitere Dimension der Kapitalbeteiligung eröffnet der so genannte Employee-Buy-out, bei dem die Arbeitnehmer die Anteile ihrer zumeist existenzgefährdeten Unternehmen übernehmen. Die Verringerung des Beschäftigungsrisikos wird über das Einkommens- und Vermögensrisiko erkaufte, wobei die Kapitalanteile durch direkten Erwerb, Kredite, Umwandlung von Lohnbestandteilen oder Lohnverzicht finanziert werden. Insbesondere in den USA gewinnt dieses Instrument zunehmend an Bedeutung. Die Arbeitnehmer verfügen dann über die Majorität der Anteile und sind als Miteigen-

¹ Vgl. Franke (1988), S. 30.

² Je höher die Führungskräfte also kapitalmäßig engagiert sind, desto größer sind die Vorteile für die beteiligten Arbeitnehmer.

³ Vgl. Krelle (1993), S. 42.

⁴ Zu dem Modell Köbele/Rürup (1992), S. 151–154, Kühlewind (1993) und Rürup (1992), S. 16–20.

tümer eher zu Zugeständnissen und Übereinkünften bereit.¹ Der Buy-out unterscheidet sich von der normalen Kapitalbeteiligung dadurch, dass keine neuen Anteile geschaffen werden, sondern die Mitarbeiter vorhandene Kapitalanteile erwerben. In Deutschland ist diese Form bisher nur wenig verbreitet. Poole (1989) begründet das damit, dass sowohl gesetzliche Regelungen für den neuen Inhaber die Übernahme alter Verbindlichkeiten vorschreiben als auch Unternehmensinsolvenzen größerer Unternehmen eher selten seien.² Gleichfalls vermindert der umfangreiche Schutz bestehender Arbeitsplätze die Bereitschaft der Arbeitnehmer zu eigenverantwortlicher Initiative. Wenig günstig ist auch das komplexe Unternehmensrecht und die Macht der Gewerkschaften.

Die folgende Abbildung zeigt die Intensität verschiedener Beteiligungen:

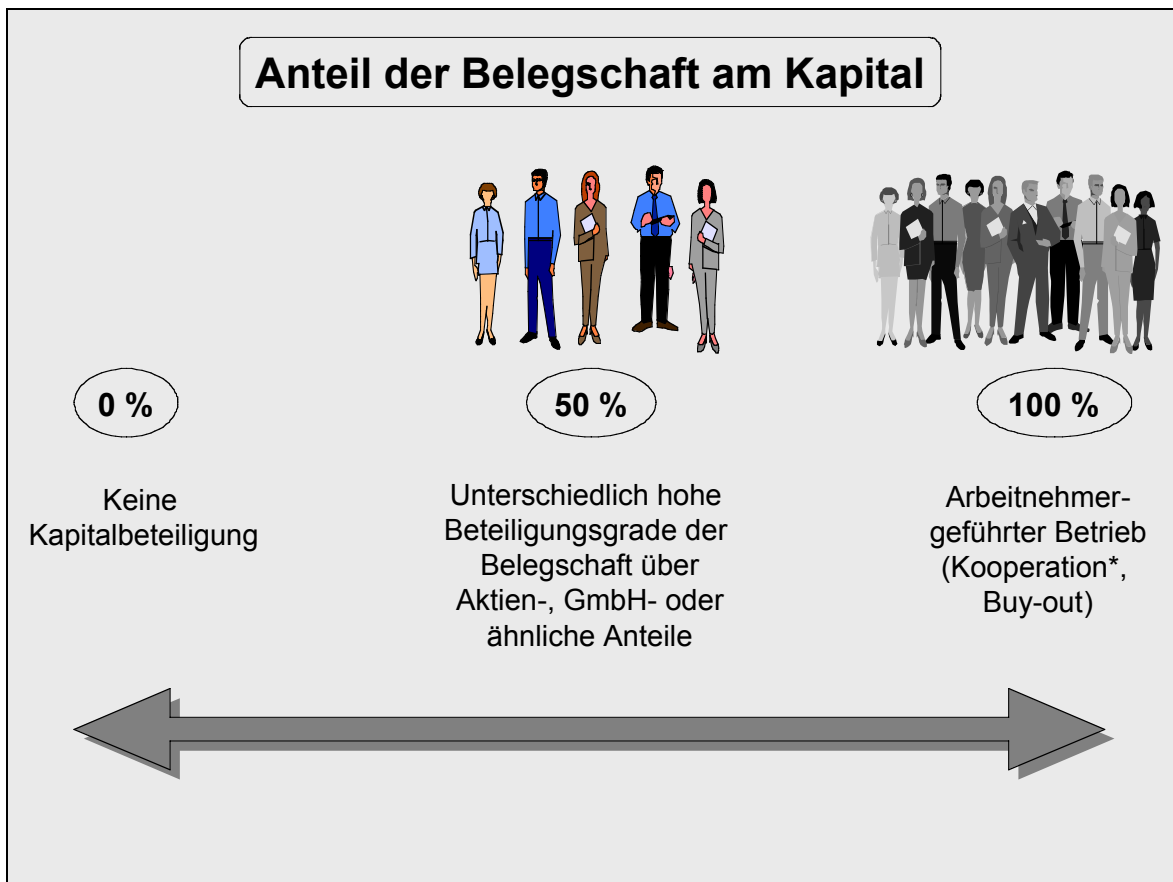


Abbildung 24: Intensitäten der Beteiligung

Kapitalbeteiligungen können sich bis zur völligen Übernahme durch die Arbeitnehmer erstrecken. Letztere Form findet ihren Ausdruck in Genossenschaftsmodellen des Kredit-

¹ Zahlreiche amerikanische Fluggesellschaften sicherten durch die Verringerung der Einkommen im Tausch gegen Kapitalanteile die Beschäftigungsverhältnisse. In Deutschland gliederte NEC einen Firmenanteil aus. Dazu Treichl (1989) und Sinn (1997).

² Vgl. Poole (1989), S. 22.

wesens oder der Landwirtschaft.¹ Gaugler/Groos/Weber (1983) ermittelten in ihrer, auf Baden-Württemberg bezogenen Studie, dass Kreditgenossenschaften einen Anteil von rund 90 Prozent an der Gesamtzahl der Unternehmen mit Arbeitnehmerkapitalbeteiligung erreichen.²

6.1.1.3 Sichtweise der Alteigentümer

Für die Alteigentümer bedeutet die Ausgabe von Anteilen an die Mitarbeiter zunächst eine Schlechterpositionierung, deren Ausmaß auf Vermögensposition und Entscheidungsrechte von der Gestaltung abhängt. Ein Mitarbeiterdarlehen, bei dem keine Kapitalanteile abgegeben werden, übt den geringsten negativen Einfluss aus. Es kann sogar zu einer Besserstellung kommen, wenn der Ergebniszuwachs durch mögliche Neuinvestitionen über den Kapitalkosten liegt. Für die Alteigentümer ist die Aufnahme von Fremdkapital vorteilhaft, da sich unter Umständen die Rendite des eingesetzten Eigenkapitals erhöht.³ Demgegenüber verringert jede andere Form der Beteiligung die vorhandenen Rechte, Eigentumsverhältnisse oder die Kapitalrendite.⁴ Andererseits werden mit der Kapitalbeteiligung auch positive Produktivitätseffekte verbunden. Die tatsächliche Wirkung hängt daher vom jeweiligen Modell ab.

6.1.2 Sicht der Arbeitslosen

Für die Arbeitslosen führt die Einführung von Kapitalbeteiligungen zu keiner unmittelbaren Besserstellung. Als Outsider haben sie keinen Anspruch auf diese Beteiligungsform, während sie zunächst auch nicht von der Beteiligung der Insider profitieren. Tatsächlich basieren zahllose Wirkungsüberlegungen auf der mittelfristigen Differenzierung zwischen Entrants und Insidern, die nur letzteren Bezugsrechte zuweist. Outsider profitieren jedoch von den betriebs- und volkswirtschaftlichen Wirkungen, die dann eintreten, wenn die Kapitalbeteiligung zu sinkenden bzw. verlagerten Einkommenszahlungen führt oder aber die Produktivität bei konstanten Löhnen steigt. Weiterhin kann eine Verbesserung der Liquidität und die Bereitstellung zusätzlichen Risikokapitals zu einer Steigerung der Arbeitsnachfrage führen.

6.1.3 Beschreibung auf der volkswirtschaftlichen Ebene

Die gesamtwirtschaftlichen Interessen an der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern sind Gesellschafts- und Sozialpolitisch geprägt. Zuletzt kamen stabilitätspolitische Argumente hinzu.⁵ Angestrebt wird von Unternehmen, Politikern und Arbeitnehmervertretern die

¹ Eine Darstellung des Genossenschaftswesens und eine Übersicht zur Systematisierung nach wirtschaftlichen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Kriterien bei Engelhardt (1985).

² Vgl. Gaugler/Groos/Weber (1983), S. 22.

³ Dies ist dann der Fall, wenn der Zins für das aufgenommene Fremdkapital niedriger ist als die erzielte Rendite für das eingesetzte Eigenkapital.

⁴ Vgl. Spremann (1996), S. 270 ff.

⁵ Diese Argumente werden zum Teil auch von Schlotter (1986), S. 85–87, und Allekotte (1977) genannt. Eher skeptisch bezüglich gesamtwirtschaftlicher Effekte äußert sich Schanz (1986).

Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten am Produktivstock der Gesellschaft und auf diesem Weg der Ausbau der individuellen Vermögensbildung. Hinzu kommen redistributive Maßnahmen zur Um- und Querverteilung von Vermögen. Ziel dieser Umverteilung ist es, den zu Grunde gelegten Trade-off zwischen den Beziehern von Arbeitseinkommen und denen von Vermögenseinkommen zu verringern und damit implizit die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung sowie politische Maßnahmen zu bestätigen. Angestrebt wird eine gleichberechtigte Wirtschaftsordnung mit übereinstimmenden Zielen. Die Argumente zu Gunsten der Einkommens- und Vermögensverteilung sowie der breiteren Streuung von Vermögen dominierten die gesellschaftspolitische Ausrichtung zwischen 1970 und 1980. Fink (1993) begründet dies so: „Eigentum bedeutet Verantwortung, Motivation und Identifikation mit dem Gesellschaftssystem.“¹ Und Eucken (1989) schreibt: „Privateigentum gehört zu den Voraussetzungen der Wettbewerbsordnung.“² Beabsichtigt ist dabei nicht die Enteignung der Eigner, sondern die Erweiterung des Kreises der Anteilseigner. Dass dies zumeist zu einem Machtverlust der Alteigentümer führt, macht die auf Kompensation ausgerichtete Gewährung von Bezugsrechten für vorhandene Aktionäre bei Kapitalerhöhungen deutlich.

Stabilitätspolitisch soll die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer als Instrument der Lohnpolitik zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung ansetzen. Lohnzurückhaltung, die zeitliche Verlagerung von Lohnzahlungen und die mögliche Zunahme der Investitionstätigkeit sollen dies im Verbund mit einer höheren Produktivität erreichen. Hinzu kommt die Erwartung, dass die Beteiligung breiterer Bevölkerungsschichten eine bessere gesamtwirtschaftliche Ausstattung an Risikokapital bedeuten kann. Derzeit haben junge Betriebe nur schwer Zugriff auf Finanzmittel zur Expansion und Gründung.

Ein neues Argument betrifft den Ausbau der privaten Altersvorsorge. Das deutsche System der Altersversorgung basiert auf den drei Säulen der betrieblichen, staatlichen und privaten Altersvorsorge. Die staatliche Vorsorge beruht jedoch nicht auf Rückstellungen oder Rücklagen, sondern deckt die Ausgaben mit den Einnahmen der laufenden Periode. Durch die Umkehr der Alterspyramide sinkt jedoch der Anteil der Einzahler, während die Zahl der Anspruchsberechtigten unvermindert zunimmt. Das derzeitige System trägt diese Entwicklung nicht mit und bedarf dringender Reformen sowie individueller Ergänzung.³ Staatlicherseits wird dabei insbesondere auf den Ausbau der privaten Altersvorsorge gesetzt, wenn auch die Ansätze sehr unterschiedlich sind. Die Kapitalbeteiligung und der private Vermögensaufbau können einen ersten Beitrag zur Verringerung der anstehenden Versorgungslücke leisten.

¹ Fink (1993), S. 141.

² Eucken (1989), S. 271, der sich gegen Verstaatlichung und Kollektiveigentum wendet.

³ Diese Diskussion soll an dieser Stelle nicht vertieft werden. Entsprechende Vorschläge und Konzepte beispielsweise bei Berthold (1998a).

6.2 Wirkungsweise der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Der Kapitalbeteiligung werden verschiedene Wirkungen auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene zugeschrieben, die im Folgenden untersucht werden. Als Ausgangspunkt wird die hier vorliegende Auffassung der Kapitalbeteiligung noch einmal pointiert zusammengefasst: Unter der Kapitalbeteiligung eines Arbeitnehmers versteht sich demnach das Engagement eines Mitarbeiters am Kapital seines arbeitgebenden Unternehmens oder im Fall der überbetrieblichen Beteiligung an einem Fonds mit mehreren partizipierenden Betrieben. Je nach Gestaltung besitzt der Arbeitnehmer im Anschluss an die Beteiligung Anteile seines Unternehmens und hat damit die Rechte und Pflichten eines Aktionärs oder Gesellschafters oder er ist Gläubiger, mit den korrespondierenden Ansprüchen des Darlehensgebers. Im Unterschied zum Investivlohn entscheidet der Mitarbeiter hier über seinen Beitrag oder alternativ kann der Mitarbeiter unmittelbar mit Kapitalanteilen entlohnt werden. Letzteres entspricht nicht notwendigerweise dem Investivlohn, in dessen Konzeption Bestandteile des Einkommens im Unternehmen reinvestiert werden.

Maßgeblicher Unterschied zur Erfolgsbeteiligung ist, dass diese Rechte auf der eingebrachten Kapitaleinlage beruhen und nicht auf der eingebrachten Arbeitsleistung. Der Mitarbeiter kann diese Anteile unter Umständen auch nach einem Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis behalten. Dennoch kann der Umfang der gewährten Anteile und die Art der Finanzierung durchaus von seinem Arbeitsbeitrag abhängen. Die spätere Rendite hängt dann vom Gesamtbeitrag aller Mitarbeiter und anderen relevanten Einflussfaktoren ab.

6.2.1 Wirkungen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene

Mit der Beteiligung der Arbeitnehmer am arbeitgebenden Unternehmen verbinden sich finanzwirtschaftliche, profitabilitätsorientierte und soziale Argumente. Die Profitabilität soll über Produktivitätseffekte einerseits und Kostensenkungen andererseits steigen. Immaterielle Effekte ergeben sich aus der neuen Rollenverteilung im Unternehmen sowie der erhöhten Identifikation und Motivation aus dem Miteigentum. Diese Zielsetzungen sind eng verzahnt, wobei die Gestaltung über Wirkungsrichtung und Intensität entscheidet.

Zunächst soll die Kapitalbeteiligung mit Fremdkapital- beziehungsweise Darlehenscharakter betrachtet werden. Die Vereinbarung über die Kapitalbeteiligung enthält in diesem Fall Klauseln über Laufzeit, Verzinsung und Rückzahlung des eingebrachten Kapitals. Die fixe Rendite des eingesetzten Kapitals ist unabhängig vom realisierten Unternehmenserfolg, ebenso wenig verändert sich das eingebrachte Kapital mit dem Wert des Unternehmens, dem Ausdruck der erbrachten Leistung. Gleiches gilt für die Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers, die bei der Fremdkapitalbeziehung keine zusätzlichen Mitbestimmungsrechte vorsehen. Zentraler Punkt dieser Beteiligungsform ist, dass der Mitarbeiter sich zwar als Kreditgeber im Unternehmen engagiert, letztlich aber nicht am Kapital und Erfolg seines Betriebes partizipiert.

Das beabsichtigte Ziel einer engeren Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen und die erwarteten Produktivitätseffekte sind auf diesem Weg nicht realisierbar. Insofern werden ein Darlehen oder eine Schuldverschreibung ohne Wirkung auf Profitabilität und Motivation bleiben. Für die Unternehmen erhöht sich zwar der Finanzierungsspielraum, sie verbessern aber nicht ihre Eigenkapitalausstattung. Andererseits besteht aber die Verpflichtung zur Absicherung des eingesetzten Kapitals (§2 Abs.1 Nr. 2 Buchst. k VermBG) mit einer entsprechenden Erhöhung der Kapitalkosten. Dies erschwert den Bezug weiteren Fremdkapitals, da die Banken für die gewährte Bürgschaft den Kreditrahmen entsprechend verringern werden.

Vorteilhaft ist, dass die Realisierung einer Fremdkapitalbeteiligung von der Rechtsform eines Unternehmens weitestgehend unabhängig ist.¹ Entsprechend verbreitet ist die Anwendung bei kleineren und mittleren Unternehmen. Zur Erreichung der genannten Zielsetzungen ist die Fremdkapitalbeteiligung indes kein probates Instrument. Für den Arbeitnehmer verbindet sie ein geringes Risiko mit einer entsprechend reduzierten Rendite. Insgesamt erhält er nach Ablauf des Darlehens nur die eingebrachten Gelder zuzüglich der vereinbarten Zinsen zurück. Im Vergleich zur Kreditaufnahme am Kapitalmarkt wird eine Nutzensteigerung der beteiligten Akteure nur erreicht, wenn die Differenz zwischen Kapitalmarktzins für Kredite und der Kapitalrendite für die Mitarbeiter aufgeteilt wird. Eine unzureichende Eigenkapitaldecke kann jedoch für Kreditrationierungen verantwortlich sein. In diesem Fall können Arbeitnehmer als Kreditgeber einspringen. Die Gefahr, dass ein Betrieb versucht, eine Kreditrationierung durch Vorenthaltung von Informationen gegenüber den Mitarbeitern zu bewirken, wird durch das Insiderwissen der Arbeitnehmer begrenzt.

Für die Alt-Kapitalgeber ergibt sich beim Mitarbeiterdarlehen kein Unterschied zum üblichen Bezug von Fremdkapital. Die Rendite bleibt unangetastet, da die zu zahlenden Zinsen eine Betriebsausgabe darstellen.² Liegt die Verzinsung unterhalb des Produktivitätsanstiegs aus Neuinvestitionen, so steigt die Rendite. Insgesamt wird das Darlehen erst mit sinkendem Zins und möglichst kleinen Zuschüssen für das Unternehmen rentabel, wobei Aufwand und Kosten höher ausfallen als beim Bankkredit. Aus diesem Grund haben derartige Darlehen in der Regel nur geringen Umfang.

Entscheidend ist, ob die Arbeitnehmer zur Gewährung des Darlehens bereit sind. Sie machen ihre Entscheidung abhängig von der Risikoneigung mit einer entsprechend verminderten Rendite. Der Arbeitnehmer könnte daher eine andere Anlageform vorziehen, was jedoch nicht der Fall ist, wenn die erwartete Rendite oberhalb der marktüblichen Verzinsung liegt. Die Einführung von Arbeitnehmerdarlehen lässt sich somit nicht als effizientes Instrument der Mitarbeiterbeteiligung bezeichnen.

¹ Vgl. Schäfer (1992), S. 115 f. Siehe zu ähnlichen Ergebnissen siehe auch Schares (1996).

² Vgl. Franke (1993).

Populärer ist die Ausgabe oder der Verkauf von Eigenkapitaltiteln. In diesem Fall wird der begünstigte Arbeitnehmer Anteilseigner seines Unternehmens. Dabei ist zwischen der direkten und der indirekten Form zu differenzieren. Bei der indirekten Beteiligung tritt zwischen Beteiligten und Betrieb eine Institution, die stellvertretend die Rechte, Pflichten und Ansprüche der Beteiligten ausübt.¹ Bei der direkten Beteiligung ist der Arbeitnehmer unmittelbar an seinem Unternehmen beteiligt. Er übt seine Rechte und Pflichten als Anteilseigner aus und partizipiert entsprechend seiner Einlage an Gewinn und Verlust. Die unmittelbare Beteiligung des Arbeitnehmers am Kapital der Unternehmung und die Partizipation am Geschäftserfolg sollen positiven Einfluss auf die Motivation ausüben. Dabei sind materielle und immaterielle Wirkungsketten möglich.

Als Beteiligter hat der Anleger Anspruch auf die Verzinsung seines Kapitals, die beispielsweise in Form einer Ausschüttung, Dividende oder weiteren Kapitalanteilen erfolgen kann. Die Höhe der Rendite hängt letztlich von der erbrachten Gesamtleistung ab. Daher soll die Kapitalbeteiligung auch die gegenseitige Leistungskontrolle positiv beeinflussen und derart das Prinzipal-Agent-Problem der unzureichenden Überwachung und die Neigung zum Moral Hazard verringern.² Zu erwarten ist die Verringerung der Agency-Kosten, die aus der Delegation von Aufgaben und unzureichenden Kontrollmöglichkeiten entstehen. Vorausgesetzt wird dabei ein effektives und effizientes Arbeitsumfeld, da die Produktivität das Resultat des Zusammenwirkens zahlreicher Einflussfaktoren ist.³ So lassen sich Arbeitsproduktivität als technischer Produktivität (Ergiebigkeit der Produkte) und der Arbeitsproduktivität als Verhältnis von Menge zu Kosten je Produkteinheit unterscheiden.⁴

Für den Mitarbeiter wirken sich Produktivitäts- und Profitabilitätseffekte zweifach aus. Die Steigerung des Unternehmenswertes spiegelt sich im Wert seiner Anteile bzw. den Kursgewinnen wider. Besonders deutlich ist das bei börsennotierten Unternehmen, wobei kurz- und mittelfristige Schwankungen Kernbestandteil dieser Anlageform sind. Zugleich profitiert der Beteiligte vom guten Geschäftsverlauf auch über die Höhe der Dividende, die zumeist über der einer Fremdkapitalbeteiligung liegt. Junge und stark wachsende Unternehmen verzichten zum Teil auf Ausschüttungen und ziehen die Reinvestition vor. Dividenden und Wertsteigerungen beschränken sich ohnehin auf erfolgreiche Geschäftsperioden. Im Fall von Verlusten fallen Dividenden aus und die

¹ Die indirekte Beteiligung, mittels einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft, ist von den Unternehmensbeteiligungsgesellschaften, im Sinne des UBGG (Gesetz über Unternehmensbeteiligungsgesellschaften), zu unterscheiden. Letztere stellen nicht-börsennotierten Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und stehen selbst als Aktiengesellschaften einem breiten Börsenpublikum offen, so Drukarczyk (1991). Nach Brukus (1992) bieten diese Institutionen mittelständischen Betrieben Vorteile für Investitionen und Finanzstruktur.

² Poole/Jenkins (1990) führen dies aus, ebenso Hübler (1995).

³ Dazu auch Hübler (1995), S. 215, der seine Ergebnisse bei der Untersuchung verschiedener Partizipationsformen gemacht hat. Es sei noch einmal auf die im 3. Kapitel gemachten Ausführungen zur Motivationstheorie und die dort genannten Arbeiten verwiesen.

⁴ Gärtner (1977), S. 335.

Anteile verlieren an Wert. Bei Insolvenz bedeutet dies unter Umständen den Totalverlust und den letzten Rang als Anspruchsberechtigter. Dieses potenzielle Risiko des Verlustes von Arbeitsplatz und Vermögen ist ein Hauptargument gegen die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern. Daher sind die Handelbarkeit der Anteile, mögliche Rückkaufgarantien und Absicherungen relevant.

Insbesondere die GmbH-Beteiligung weist hier durch die hohen formalen Anforderungen des Gläubigerschutzes große Hindernisse auf. Ohnehin ist sie dem Wesen nach auf einen konstanten Gesellschafterkreis ausgerichtet. Beides zusammen führt dazu, dass Veränderungen notariell beglaubigt werden müssen und einseitiges Kündigungsrecht nur auf Grund spezieller Klauseln möglich ist.

Zu den dargestellten materiellen Effekten kommen auch immaterielle Wirkungen (Organisational Impact) hinzu. Dazu gehören die Identifikation mit dem Unternehmen und eine positivere Einstellung zum Arbeitsverhältnis. Dies bedeutet führt häufig zu mehr Sorgfalt im Umgang mit Materialien und Kapitalgütern. Studien zeigen zudem, dass beteiligte Arbeitnehmer weniger Fluktuation und Krankenstand aufweisen.¹

Neben der reinen Fremd- oder Eigenkapitalbeteiligung sind auch Zwischenformen denkbar, die Risiken und Chancen vereinen. Diese Mischformen sind in ihrer Gestaltung sehr komplex und nicht für alle Rechtsformen geeignet. Entsprechend ist davon auszugehen, dass die Produktivitäts- und Motivationseffekte der direkten Beteiligung im Vergleich zur indirekten Beteiligung stärker ausfallen, letztere ihrerseits in dieser Hinsicht jedoch der Fremdkapitalbeteiligung überlegen ist.

Die Auswirkungen der Eigenkapitalbeteiligung auf die Liquidität hängen von der Konzeption des Modells ab, wobei die Wirkungen von direkten und indirekten Modellen vergleichbar sind. Unter Konzeption werden hier Kriterien wie Fungibilität, Sperrfristen, Finanzierung, Höchstgrenzen für Anteilsbesitz, Rechte oder Pflichten verstanden. Alles zusammen wirkt auf die Kapitalkosten, die das Unternehmen mit anderen Finanzierungsalternativen vergleichen muss. Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn nicht nur philanthropische Beweggründe die Beteiligung beeinflussen. Sobald finanzielle oder Produktivitätsziele mit der Beteiligung verbunden werden, muss das Unternehmen die verschiedenen Optionen in einer Kosten-Nutzen-Analyse bewerten.² Ein Unternehmen kann zur Finanzierung seiner Investitionen auf Fremd-, Eigen- und Beteiligungskapital zurückgreifen. Dabei sind Situationen möglich, in denen Unternehmen der Rückgriff auf vorhandene Kapitalgeber verwehrt ist, weil kein Kapital zur Verfügung steht oder die

¹ Siehe dazu auch die bei Gerlach/Lehmann (1999) genannten Studien.

² Die Gegenüberstellung erfolgt über den Vergleich der Kapitalkosten k , die sich als Verhältnis der Kapitalkosten A (Zinsen, Dividenden etc.) zu den investierbaren Mitteln E_0 ergeben ($k = A/E_0$).

Konditionen nicht tragbar sind. Die Unternehmen werden daher im Rahmen eines Entscheidungsprozesses die optimale Finanzierungsalternative ermitteln.

Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter verändert die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Aktien, GmbH-Anteile sowie die Stille Beteiligung erhöhen unmittelbar das Eigenkapital. Nur diese drei Formen der Mitarbeiterbeteiligung sowie die Kombination aus Eigen- und Fremdkapital können die Eigenkapitalposition tatsächlich signifikant verbessern. Auf der Kostenseite sind Zuschüsse und Fördermittel zu berücksichtigen ebenso wie die unterschiedliche steuerliche Behandlung der verschiedenen Varianten. Geeignete Modelle, die die Reinvestition von Lohnanteilen, -erhöhungen oder Erfolgsbeteiligungen vorsehen, können den Abfluss liquider Mittel verhindern. Zugleich lassen sich zusätzliche Kosten wie Kreditdienste aus der Aufnahme eines Darlehens vermeiden. Bei der Finanzierung können Zuschüsse, Prämien sowie Erfolgs- oder Gewinnanteile gewinnmindernd steuerlich geltend gemacht werden.

Die Förderung des Erwerbs von Beteiligungsanteilen kann unterschiedliche Ausmaße annehmen. Das Unternehmen kann auf die Förderung entweder gänzlich verzichten, es kann verbilligte Kredite bereitstellen oder direkte materiell unterstützen, die zum Teil durch Einsparungen an anderer Stelle finanziert werden können.¹ Neben der betrieblichen Unterstützung gibt es in vielen Ländern auch staatliche Förderprogramme. Diese umfassen direkte materielle Leistungen, Steuervergünstigungen und die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen. Akzeptieren die Mitarbeiter den Zuschuss zum Erwerb von Kapitalanteilen in voller Höhe wie eine äquivalente Barzahlung, dann liegen die Kapitalkosten unabhängig von der staatlichen Förderung nicht höher als bei anderen Finanzierungsinstrumenten. Dies wäre auch der Fall, wenn die Beteiligung in voller Höhe vom Unternehmen gezahlt würde.² Die staatlichen Subventionen oder Steuererleichterungen sind jedoch in der Regel mit Auflagen bezüglich Sperrfristen, maximalem Förderungsbetrag und Gestaltung versehen.

Das Unternehmen muss zur Aufklärung und Information beitragen. Neben Zuschüssen sind auch die Kosten zur Absicherung durch entsprechende Gegengeschäfte oder Rückkaufgarantien zu berücksichtigen, entsprechend ist die Beteiligung der Mitarbeiter mit hohen Anlaufkosten verbunden.³ Mit der Beteiligung verbessert das Unternehmen auch seine Position als Arbeitgeber. In der Regel wird die Beteiligung der Mitarbeiter teurer sein als eine vergleichbare ordentliche Kapitalerhöhung.

Die Kritik, dass die in Deutschland praktizierten Beteiligungsmodelle vorwiegend auf die existierenden staatlichen Fördermöglichkeiten zurückzuführen seien,⁴ hat

¹ Vgl. Ball (1986), S. 10 f.

² So jedenfalls Ball (1986), S. 12.

³ Untersuchungsbedarf besteht hier auch im Hinblick auf die Konsequenzen je nachdem, ob ein Unternehmen die Anteile offiziell am Markt erwirbt oder neue Anteile ausgibt.

⁴ Beispielfhaft nur Knoll (1999b) und Schätzle (1996).

insbesondere in den vergangenen Jahren an Überzeugungskraft verloren. Im Rahmen einer praktizierten Verschlechterung der staatlichen Anreize und Fördermöglichkeiten mit sinkenden steuerlichen und finanziellen Anreizen, während die rechtlichen Vorgaben (Sperrfristen) verschärft werden, verzichten zunehmend die Unternehmen gänzlich auf die Inanspruchnahme der Leistungen. Stattdessen entwickeln sie betriebspezifische Konzepte, die weitestgehend frei von langen Sperrfristen und Auflagen sind, Arbeitnehmern und Betrieben aber mehr Vorteile bieten.¹

Auf der Ertragsseite muss das Unternehmen die Wirkungen der Kapitalbeteiligung im Hinblick auf die Zielerreichung sowie mögliche Alternativen betrachten. So kann das Ziel höherer Produktivität auch über eine leistungs- oder erfolgsorientierte Entlohnung erreicht werden, jedoch ohne die entsprechenden Kapitaleffekte. Andererseits können Investitionen auch über Innenfinanzierung (Einbehaltung der Gewinne, Verkauf von Anteilen an die Eigentümer) oder Außenfinanzierung (ordentliche Kapitalerhöhung, Fremdkapital) realisiert werden. Das Unternehmen geht bei der Kapitalbeteiligung von einer auf Dauer angelegten Beziehung aus. Insofern hat das Unternehmen den Vorteil, dass ihm für eine bestimmte Periode die Eigentümer der Anteile bekannt sind. Das Risiko einer feindlichen Übernahme kann so vermindert werden, zudem lässt sich ein Vorkaufsrecht des Unternehmens im Fall der Veräußerung von Anteilen vereinbaren. Zugleich führt die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter zu einer breiteren Streuung der Anteile und wirkt damit einer Kumulation entgegen. Nach Ablauf der Sperrfristen verliert das Unternehmen bei öffentlich gehandelten Anteilen die Kontrolle über den weiteren Erwerb der Anteile. Sofern die Anteile aber nicht frei fungibel sind, sondern das Unternehmen als einziger garantierter Käufer auftritt, kann bei Kapitalabzug ein Liquiditätsrisiko entstehen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann die Kapitalbeteiligung in schwierigen Geschäftsperioden zur Sicherung des Überlebens beitragen. So lassen sich durch geschickte Finanzierung Lohnerhöhungen zeitlich verschieben oder umwandeln. Kann das Unternehmen mit der Beteiligung Investitionen vornehmen, so können für die Folgeperioden positive Zuflüsse erwartet werden.

Mit der Erweiterung des Eigentümerkreises ergibt sich für die Altkapitalgeber zunächst eine Schlechterstellung, da sie an Einfluss auf die Unternehmenspolitik verlieren oder die Rendite sinkt. Die Alteigentümer werden daher eine eventuelle Zustimmung von Höhe des Anteils der Arbeitnehmer am Gesamtkapital abhängig machen. Gleichermaßen kann sich die Rendite in solchen Fällen verringern, in welchen die vom Unternehmenserfolg abhängige Ausschüttung – nach Abzug der fixen Verbindlichkeiten – proportional über die Anteile der Kapitalgeber verteilt wird. Die Aufnahme neuer Eigentümer führt bei konstantem Gewinn zu einer Verringerung der Pro-Anteil-Ausschüttung, was der Wirkung einer Gewinnsteuer entspricht. In der Praxis werden daher Kompensations-

¹ Zu nennen sind die Modelle von Continental, Bertelsmann oder Deutsche Telekom.

formen wie Bezugsrechte, Sonderregelungen oder Entschädigungen zur Verringerung von potenziellen Nachteilen angewandt. Im Fall der GmbH-Beteiligung gilt, dass die Mitarbeiter mit dem Anteilsverkauf Vollgesellschafter werden. Darin besteht ein potenzielles Risiko der Kapitalbeteiligung, wenn nämlich die Mitarbeiter bei einem engen Kreis der Alt-Kapitalgeber zum entscheidenden Einflussfaktor werden und entsprechend missbraucht werden können. Sie haben dann die gleichen Rechte wie die Alt-Gesellschafter. Im Rahmen der Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft lassen sich hingegen Differenzierungen vornehmen. Neue Aktien müssen nicht unmittelbar dividendenberechtigt sein.

Eine andere Befürchtung geht dahin, dass die beteiligten Arbeitnehmer großer Unternehmen keine gleiche Verteilung des Gewinns anstreben, sondern ihr Mitspracherecht für höhere Löhne einsetzen könnten.¹ Da dieses Mitspracherecht in der Hauptversammlung jedoch nur begrenzten Einfluss auf die laufenden Entscheidungen nimmt, kann dieses Risiko vernachlässigt werden. Den genannten Risiken für die Kapitalgeber stehen auf der anderen Seite jedoch auch erhebliche Chancen gegenüber. So können die Alteigentümer von einer Gewinnsteigerung durch die Einführung der Kapitalbeteiligung profitieren. Dies ist der Fall, wenn die bereits erwähnten Produktivitätseffekte aus Miteigentum und erhöhter Identifikation realisiert werden. Solange die Zahl der Anteilseigner relativ klein ist, wird die Eigenkapitalbeteiligung zu einer spürbaren Risikominderung führen, da die Belegschaft mit ihrer Arbeitsleistung auch eigene Interessen verfolgt.

Wird die Kapitalbeteiligung unter Finanzierungsgesichtspunkten durchgeführt, dann muss sie so konzipiert sein, dass die zusätzlichen Mittel nicht durch einen geringeren Zufluss an Mitteln der Alteigentümer kompensiert oder sogar überkompensiert werden. Ist dies der Fall, dann bleibt die angestrebte Verbesserung der Kapitalstruktur aus.² Sind die Investitionsprojekte maßgeblich für die Einführung des Beteiligungsmodells, dann ist zu prüfen, in welchem Ausmaß die bisherigen Eigentümer über die notwendigen Mittel und die notwendige Investitionsbereitschaft verfügen.³ Entsprechend sollte eine Kapitalbeteiligung aber in den Fällen vermieden werden, in denen ein Unternehmen ohnehin schon überkapitalisiert ist.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die möglichen Vorteile eines effizienten Beteiligungsmodells die existierenden Risiken überwiegen werden. Entsprechend werden die Produktivitäts- und Rentabilitätseffekte in der Regel größer ausfallen als die

¹ Zu dieser Argumentation Ognedal (1993), S.248 f., der insbesondere die unterschiedlichen Interessen von externen Eigentümern und beteiligten Mitarbeitern untersucht.

² Vgl. Franke (1988), S. 28.

³ Nach Gaugler (1993) entscheiden die Alt-Kapitalgeber mittels einer dreidimensionalen Analyse über den weiteren Kapitaleinsatz: Wie groß ist das Risiko (Sicherheit des Kapitaleinsatzes und Erhaltung des Kapitalbestandes)? Welche Rendite ist zu erwarten? Welche Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmensführung, Kapitalstruktur und die Zusammensetzung der Kapitalgeber bleiben?

einer regulären Kapitalerhöhung über den Kapitalmarkt, die insbesondere zur Finanzierung großer Investitionen geeignet ist.

Die Eigenkapitalbeteiligung ist auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene möglich. Während die Unternehmen die betriebliche bevorzugen, ziehen Arbeitnehmervertreter eine überbetriebliche Form vor, die eine vermehrte Risikodiversifikation erlaubt. Machtpolitische Erwägungen aus Gewerkschaftskreisen präferieren die überbetriebliche Lösung zum Aufbau gezielter Machtpositionen auf Grund des größeren Mittelzuflusses. Für die Unternehmen stellen sich beide Formen wie folgt dar: Die betriebsbezogene Lösung soll die Interessenlagen von Arbeitnehmern und Unternehmen in Übereinstimmung bringen. Nur die betriebliche Lösung ist im Gegensatz zur branchen- oder gesamtwirtschaftlich ausgerichteten Fondslösung zur Verknüpfung von Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen in der Lage. Hingegen besteht die Gefahr der Konzentration von Anteilen und Macht bei den Fonds. So können die Anteile direkt oder als liquide Mittel an den Fonds abgeführt werden. Werden im zweiten Fall keine Beschränkungen über die Höchstanlage in einem Unternehmen vorgeschrieben, kann es zu erheblichen Machtverschiebungen kommen. Hinzu kommt der potenzielle Interessenkonflikt zwischen den Zielen der Arbeitnehmervertreter und der Fondsmanager sowie das Problem der Finanzierung.¹ Sollen die Beiträge, über Anteile oder Geldmittel, Teil einer einmaligen Anschubfinanzierung mit anschließender Wiederanlage der Dividenden sein oder ist die regelmäßige Zuführung von Anteilen notwendig? Auch die Produktivitätseffekte und die Erwartung an einen sorgfältigeren Umgang mit den eingesetzten Sachmitteln ergibt nur bei der engen Verknüpfung von Beteiligung und Arbeitnehmer im Unternehmen tatsächlich Sinn.

Die Effizienz einer Fondslösung hängt von der Steuerung und Neutralität der Fondsbetreuer ab. So ist festzulegen, wer die Anlagen des Fonds steuert und wo die Anteile investiert werden. Möglich wäre daher die Fondsverwaltung durch professionelle Vermögensanleger. Zu berücksichtigen sind die Ziele der Arbeitnehmer, ihrer Vertreter, der Fondsmanager und der eingebundenen Unternehmen. Als Problem erweist sich die Festlegung des Teilnehmerkreises. Während börsennotierte Unternehmen Anteile problemlos einbringen können, haben andere Rechtsformen erhebliche, teils unüberwindbare Probleme. 1982 initiierte die niedersächsische Landesregierung ein Projekt um Fondslösungen für kleine und mittelständische Unternehmen. Das Konzept sah die Schaffung eines rechtsformunabhängigen Investmentfonds vor.² Fondslösungen prägten in den 70er Jahren die Debatte um eine breitere Vermögensbildung, entsprechende Gesetze wurden jedoch nicht verabschiedet.

¹ Ein Lösungsansatz könnte die Anlage der Mittel entsprechend der Beiträge des jeweiligen Unternehmens vorsehen, was jedoch auch kein optimales Ergebnis garantiert.

² Zur Darstellung des nicht umgesetzten Konzepts siehe Albrecht (1986) und Breuel (1986).

Von Arbeitnehmerseite wird die Risikokonzentration der betrieblichen Kapitalbeteiligung betont. Im Fall einer negativen Unternehmensentwicklung besteht die Gefahr eines Verlustes von Beschäftigung und Kapital. Bei einer Finanzierung aus eigenen Mitteln wäre dies negativer, als wenn die Beteiligung aus Gewinnausschüttungen oder Lohnerhöhungen aufgebaut worden wäre. Auch die Ausgestaltung des Instruments als Darlehens- oder Beteiligungsmodell verteilt die Risiken anders. So werden Darlehen im Konkursfall gegenüber dem Eigenkapital vorrangig bedient. Zur Erhöhung des Risikos tragen eingeschränkte Fungibilität und Sperrfristen bei. Die Handelbarkeit der Anteile ist vor allem bei nicht börsennotierten Unternehmen fraglich. Risikoaversion kann dann zur Ablehnung seitens der Arbeitnehmer führen. Die Risikokonzentration betrifft nicht allein Arbeit und Vermögen im Unternehmen, sondern auch die mangelnde Diversifikation des Vermögens selbst. So sieht die Kapitalmarkttheorie eine ausreichende Streuung des Vermögens vor, um mögliche Verlustrisiken zu begrenzen. Für den beteiligten Arbeitnehmer ergibt sich somit eine Risikoanhäufung von betriebsspezifischem Humankapital, Arbeitsplatzrisiko und Vermögen im arbeitgebenden Unternehmen. Andererseits ist davon auszugehen, dass der Arbeitnehmer nicht sein gesamtes Vermögen in sein Unternehmen investiert. Die entsprechenden Modelle haben zumeist Obergrenzen und fördern die Anlage auch nur bis zu einer bestimmten Höhe. Die Einstellung gegenüber der Risikoklassifizierung scheint sich jedoch zu ändern und vermehrt sehen die Arbeitnehmer auch ihre Chancen als Investoren. Unabhängig von der zunehmenden Zahl von betrieblichen Beteiligungen nimmt die Zahl der Aktionäre mittlerweile über alle Bevölkerungsschichten hinweg stetig zu, was auf eine Änderung der Risikoeinstellung schließen lässt.¹ Hinzu kommen die steuerlichen und finanziellen Anreize, die je nach Modell die Attraktivität der Geldanlage im eigenen Unternehmen deutlich erhöhen.

Als vorteilhaft erweist sich die Verknüpfung von Kapitalbeteiligung und Shareholder-Value. Erst die Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens bringt den Arbeitnehmer in den Kreis der Berechtigten. Doppelt profitiert er von einem am Stakeholder-Value orientierten Managementkonzept: Er ist dann sowohl als Arbeitnehmer beteiligt und auch als Anteilseigner.² Der Mitarbeiter kann je nach Betriebsgröße das von ihm im Betrieb erworbene Wissen und seine Kenntnisse einsetzen, um die Chancen und Risiken seiner Beteiligung zu beeinflussen. Grenzen sind allein durch die Regeln für Insidergeschäfte gesetzt. Hohe Fungibilität trägt ebenfalls zur Risikominderung bei. Ognedal (1993) sieht die Handelbarkeit als Nachteil, da das Unternehmen die Kontrolle über die Eigentümerstruktur verliert. Für Publikumsgesellschaften, insbesondere Aktiengesellschaften, ist dieses Argument wenig plausibel. Ein Ausschluss der Verlustbeteiligung kann jedoch

¹ Zu aktuellen Hochrechnungen DAI (2001).

² Zu beiden Konzepten auch Speckbacher (1997) und Wunderer (1999), S. 30, der im Stakeholder-Value die „langfristige Steigerung bzw. Sicherung des Unternehmenswertes („Company Value“) mit und durch Nutzenstiftung für die zentralen Bezugsgruppen“ sieht.

dazu führen, dass die Banken das Mitarbeiterkapital nicht mehr dem Eigenkapital zurechnen. Eine begrenzte Verlustbeteiligung kann demnach praktikabel sein.

Resümierend lässt sich sagen, dass von einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter dann positive Effekte zu erwarten sind, wenn diese direkt und am Eigenkapital erfolgt. Die Identifikations- und Motivationswirkung fällt durch die unmittelbare Zurechnung und den geleisteten Beitrag größer aus, insbesondere wenn der Arbeitnehmer eigene Mittel zur Finanzierung beisteuert. Handelt es sich lediglich um einen Lohnverzicht (Investition einer Erfolgsbeteiligung oder Lohnerhöhung), dann ist die Bindung weniger ausgeprägt. Die höheren Chancen, die sich auch in Kurs- und Renditesteigerungen ausdrücken, werden jedoch von Risiken begleitet. Dennoch betont Franke (1988), dass, sobald die vorhandenen Gesellschafter zur Erweiterung der Eigenkapitaldecke nicht in der Lage sind, nur die Beteiligung der Arbeitnehmer weitere Investitionen ermöglicht.

Problematisch ist das bereits genannte 1/n-Problem. So kann der Beitrag des Einzelnen zum Gesamtergebnis unzureichend sein, um tatsächlich einen positiven Effekt zu erreichen. Bei der Eigenkapitalbeteiligung profitiert er ohnehin von der Gesamtentwicklung und nur indirekt vom eigenen Leistungsbeitrag, während die Fremdkapitalbeteiligung unabhängig vom Geschäftserfolg ist.

6.2.2 Volkswirtschaftliche Implikationen der Kapitalbeteiligung

Das Privateigentum am Produktivvermögen ist ein Kennzeichen der marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnung. Extreme Ausprägungen, wie Volkseigentum und Staatswirtschaft, werden jedoch nicht näher erörtert. Im Mittelpunkt stehen die gesellschaftspolitischen und sozialen Ziele einer Beteiligung am Produktivvermögen einerseits sowie stabilisierende und wachstumsfördernde Effekte andererseits.¹ Zur Realisierung gesamtwirtschaftlich signifikanter Wirkungen ist die umfangreiche Realisierung von Beteiligungsmodellen erforderlich. So können einzelne Projekte positive Effekte hinsichtlich der im Grundmodell formulierten Ziele erzeugen, gesamtwirtschaftliche Wirkungen sind dann vernachlässigbar. Bereits Keynes (1939, 1940) empfahl die Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten zur makroökonomischen Steuerung. Arbeitnehmerdarlehen an die Staatskasse sollten einen Beitrag zur Finanzierung von Kriegslasten leisten.²

Das Ziel der breiten Vermögensbildung in der Gesellschaft wird nachfolgend nur kurz erörtert. Das Konzept basiert auf der Überlegung, dass ein staatliches System mit wenig ausgeprägten Gegensätzen zwischen den Bevölkerungsschichten höhere Stabilität

¹ Sachverständigenrat (1976), TZ. 369, und Schares (1996).

² Vgl. Keynes (1939). Durch die Einführung einer festverzinslichen Pflichtabgabe sollte der Konsum gebremst werden. Die Rückerstattung der Einlagen sollte nach Abschluss einer definierten Frist erfolgen. Kühlewind (1993) greift diesen Aspekt des freiwilligen oder erzwungenen Konsumverzichts zur Realisierung von Investitionen wieder auf.

aufweist. Der zu Grunde gelegte Verteilungskampf richtet sich vornehmlich auf den konsumierbaren Anteil des Sozialproduktes. Verantwortlich dafür ist die den Arbeitnehmern zugeschriebene höhere Konsumneigung. Dann aber fließt der Zuwachs des Produktivvermögens, der nicht konsumierbare Anteil des Sozialprodukts, allein den Alteigentümern zu.¹ Vermögenspolitik durch die Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten soll dieser Entwicklung entgegenwirken, indem mehr Arbeitnehmer am nicht-konsumablen Sozialprodukt beteiligt werden. Ziel ist die gemäßigte Lösung zwischen der Konzentration des Produktivvermögens in den Händen weniger Eigentümer und dem Volkseigentum. Die breite Vermögensstreuung trägt so zu einer stabileren und konsensfähigeren Gesellschaftsform mit weniger Ungleichheit bei und öffnet den Markt für ausländische Investitionsgelder.

Neben der redistributiven Wirkung werden der Kapitalbeteiligung auch positive Effekte auf den Arbeitsmarkt und das Wirtschaftswachstum zugeschrieben. Einerseits soll die Kapitalbeteiligung einem Abbau von Beschäftigung entgegenwirken und die Schaffung neuer, wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze unterstützen, andererseits soll sie im Wirtschaftszyklus bei gesamtwirtschaftlichen oder branchenbezogenen Schocks die Anpassungsfähigkeit erhöhen. Die Verbesserung der betrieblichen Finanzierungsmöglichkeiten und daraus resultierende Investitionen spielen eine wesentliche Rolle, da die unzureichende Kapitalausstattung der Unternehmen negativ auf die Gesamtwirtschaft wirkt.

6.2.2.1 Einfluss auf die lohnbedingte Arbeitslosigkeit

Der Arbeitnehmerkapitalbeteiligung werden positive Auswirkungen auf das gesamtwirtschaftliche Lohnniveau zugeschrieben. Diese Effekte ergeben sich über den Weg der Finanzierung einerseits und die Implikationen der Kapitalbeteiligung andererseits. Ob es damit tatsächlich zu einer Flexibilisierung der Lohnkosten kommt hängt maßgeblich von der Ausgestaltung des Beteiligungsmodells ab. Ein Beitrag zur Flexibilisierung von Entgelten ist dann zu erwarten, wenn ein Teil des bisherigen Entgelts oder eine Gewinnbeteiligung, Zulage oder gewährte Lohnerhöhung als Finanzierungsbasis für die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer fungiert. Die Kapitalbeteiligung kann von der Flexibilisierung des Leistungslohns oder der Erfolgsbeteiligung profitieren. Die Argumente der Lohnflexibilisierung laufen wiederum auf die fehlende Notwendigkeit für quantitative Anpassungen als Anpassung auf Schocks oder konjunkturelle Störungen. Von größerer Bedeutung ist jedoch, dass die Kapitalbeteiligung zu einer absoluten oder relativen Verringerung (Stabilisierung) des Fixlohnlevels führt. Werden Teile des Fixlohns zum (erzwungenen) Erwerb von Anteilen oder Finanzierung von Darlehen

¹ Vgl. Allekotte (1977), S. 349 f. Die höhere Konsumneigung kann beispielsweise mit abnehmenden Grenznutzen erklärt werden. Sobald ein Individuum einen akzeptablen Lebensstandard erreicht hat, verschieben sich seine Präferenzen in eine andere Richtung.

genutzt, dann handelt es sich um Investivlöhne, die im folgenden Kapitel behandelt werden. Eine Senkung der Arbeitskosten tritt also dann ein, wenn die Summe aus Barlohn und Kapitalbeteiligung geringer ist als der bisherige Fixlohn ohne Beteiligung oder wenn mit der Kapitalbeteiligung besondere Vorteile verbunden sind.

Die hier untersuchten Formen der Kapitalbeteiligung sollen die berechtigten Arbeitnehmer auf freiwilliger Basis eingehen. In diesem Fall fallen die Produktivitätseffekte und andere Wirkungen aus der gestiegenen Identifikation der beteiligten Arbeitnehmer stärker aus. Das konkrete Ausmaß hängt vom Beteiligungsgrad der Mitarbeiter und der Ausgestaltung des Modells ab.

Die Auswirkungen auf die von Effizienzüberlegungen, über die Beziehung von Lohn und Produktivität, beeinflusste Arbeitslosigkeit, lassen sich wie folgt darstellen. Sowohl im Fall der Beteiligung auf freiwilliger Basis als auch bei der Substitution von Lohnanteilen durch Kapitalanteile ergeben sich positive Rückwirkungen auf die Produktivität und damit die Effizienz der Arbeitnehmer. Das gestiegene Eigeninteresse der Arbeitnehmer verhindert die Notwendigkeit, durch Effizienzlöhne eine hohe Arbeitsleistung herauszufordern.

In der Insider-Outsider-Theorie wird Arbeitslosigkeit auf unterschiedliche Machtverhältnisse der Akteure am Arbeitsmarkt zurückgeführt. Zunächst stärkt die Kapitalbeteiligung die Insidermacht. Gelingt es aber, Lohnforderungen in die Kapitalbeteiligung zu lenken, dann erhöht sich der Lohn der Insider nicht über das Marktniveau. Die verzögerte Einbindung von Entrants trägt zugleich zur notwendigen Differenzierung bei.

Die Theorie der impliziten Kontrakte begründet Arbeitslosigkeit über Prinzipal-Agent-Beziehungen in den Betrieben und das individuelle Optimierungsverhalten der Akteure, welches zu einer impliziten Verlängerung vorhandener vertraglicher Beziehungen führt. Damit wird aus Insidersicht erhöhte Einkommenssicherheit mit unflexiblen Löhnen erworben und das Risiko eines vollständigen Arbeitsplatzverlustes steigt. Die Kapitalbeteiligung wirkt positiv, da sie einen Teil der Lohnflexibilität über die Gewinnausschüttungen wiederherstellt. Weiterhin beeinflusst die Kapitalbeteiligung, bei entsprechender Ausgestaltung von Rechten, Ansprüchen und Pflichten die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen so, dass implizite Vereinbarungen an Bedeutung verlieren. Die Arbeitnehmer sind nun Miteigentümer und es kommt zu einer teilweisen Synchronisation der Ziele von Management, Arbeitnehmern und Anteilseignern. Dem steht die Annahme risikoaverser Arbeitnehmer und risikoneutraler Arbeitgeber nicht entgegen. Vielmehr verbindet sie ein fixes Einkommen mit höherer Arbeitsplatzsicherheit, Produktivität und Motivation.

Die Arbeitslosigkeit, die auf kollektive Verhandlungen zurückgeführt werden kann, lässt sich ebenfalls durch die verbreiteten Anwendungen von Kapitalbeteiligungen beeinflussen. So leisten die Kapitalbeteiligungen einen Beitrag zum Abbau des Konflikts

zwischen Arbeitnehmern und Kapitalgebern. Die Arbeitnehmer, die nun selber an ihren Unternehmen beteiligt sind, haben nun ebenfalls die Interessen des Shareholder-Value. Die Gewerkschaften, die in der Regel ganze Branchen vertreten, verlieren an Einfluss, da die Orientierung an den betrieblichen Ergebnissen an Bedeutung gewinnt. Damit korrespondiert die verbreitete Einführung von Beteiligungsmodellen mit den modernen Ansätzen zur Erklärung lohnbedingter Arbeitslosigkeit. Wiederum gilt, dass eine Beteiligung am Eigenkapital vorzuziehen ist, da Fremdkapitalbeteiligungen hinsichtlich Produktivität und Profitabilität neutral sind.

6.2.2.2 Einfluss auf die strukturelle Arbeitslosigkeit

Die verbreitete Anwendung von Kapitalbeteiligungen wirkt sich ebenfalls auf identifizierte strukturelle Arbeitslosigkeit aus. Diese Wirkung tritt dann ein, wenn es zur Ausweitung sektoraler, regionaler und qualifikatorischer Lohnstrukturen sowie zur Steigerung regionaler und beruflicher Mobilität kommt.

Mismatch-Arbeitslosigkeit entsteht durch qualitative Unterschiede von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Der Abbau kann entweder durch qualifikationsgerechte Löhne, Investitionen zur Verbesserung und Anpassung des Humankapitals erreicht werden. Der Beitrag der Kapitalbeteiligung kann zunächst in einer Verringerung des Lohnniveaus liegen, die damit die Einstellung gering qualifizierter Arbeitnehmer unterstützt. Dabei ist ein Verzicht der Insider auf Fixlohnanteile ebenso denkbar wie der Verzicht auf Lohnerhöhungen zu Gunsten der Beteiligung. Die Beteiligung am Eigenkapital erfolgreicher Unternehmen führt zu einer Verbesserung der Allokation von Arbeitsplätzen: Während erfolgreiche Betriebe die Kapitalbeteiligung und mögliche Renditen als Signaling-Effekt einsetzen können, werden weniger erfolgreiche Unternehmen bei der Rekrutierung von Personal zusätzliche Mittel einsetzen müssen. Dies erhöht zunächst die Kosten, trägt aber zu einer Flexibilisierung der Wirtschaft bei, da erfolgreiche Unternehmen am Markt überleben, während die weniger erfolgreichen im Verlauf des Strukturwandels vom Markt verschwinden und Platz für neue Betriebe schaffen. Die Kapitalbeteiligung des Arbeitnehmers ist ein adäquates Mittel, da sie die Bindung des Arbeitnehmers an das erfolgreiche Unternehmen erhöht, während die Bindung gegenüber nicht erfolgreichen Unternehmen sinkt. Ein Arbeitnehmer wird einem Unternehmen dessen Wert auf Dauer sinkt, kaum dauerhaft die Treue halten.

Der Einfluss der Kapitalbeteiligung auf unzureichendes Humankapital ist offensichtlich. So stehen unqualifizierte Arbeit und Kapital in einer substitutiven Beziehung, während Kapital und qualifizierte Arbeit in einer komplementären Beziehung zueinander stehen.¹ Sobald spezifische Investitionen in Humankapital getätigt werden, gewinnt die Beteiligung der Arbeitnehmer an Bedeutung. Schultze (1985) geht in seinem Urteil noch weiter:

¹ Borjas (1996), S. 129.

„Laborers have become capitalists not from a diffusion of the ownership of corporation stocks, as folklore would have it, but from the acquisition of knowledge and skill that have economic value.“¹ In ihrer qualifikationslastigen Ausrichtung ignoriert die Theorie mögliche Konsequenzen der Beteiligung für Motivation und Leistung. So können Kapitalbeteiligungen Investitionen in Humankapital absichern. Einerseits kommt es dann zu einer höheren Risikokumulation von Human- und Finanzkapital, andererseits erhöht die zusätzliche Bindung die Bereitschaft der Arbeitgeber für Investitionen in Fort- und Weiterbildung.

Der gewonnenen Flexibilität der Entgelte könnte unter Umständen die vermeintliche Einschränkung der räumlichen Mobilität gegenüberstehen. Erwerben die Arbeitnehmer Anteile, die einer Sperrfrist oder eingeschränkter Fungibilität unterliegen, und können sie diese bei einem Ausscheiden aus dem Unternehmen nicht behalten, kann dies dazu führen, dass die Arbeitnehmer attraktive Angebote anderer Betriebe ausschlagen. Betroffen sind davon wiederum kleine und mittelständische Unternehmen. Zugleich strebt das Unternehmen aber auch die Bindung qualifizierter Arbeitnehmer an den Betrieb an. Eine Kapitalbeteiligung fördert dies über die Ausschüttung in erfolgreichen Perioden und die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen. Hinzu kommt als wesentlicher Aspekt, dass die Kapitalbeteiligung mit Haltefristen Investitionen in spezifisches Humankapital absichern soll. Eine Kapitalbeteiligung unqualifizierter Arbeitnehmer kann das Substitutionsrisiko verringern und Einstellungen qualifizierter Arbeitnehmer begünstigen.² Diese Problematik ist eng mit einer Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens verbunden. Mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen verliert der Mitarbeiter den Einblick in das Unternehmen und verfügt über weniger Informationen bezüglich der Sicherheit des eingebrachten Kapitals. Die Gewährung eines Darlehens, also die Fremdkapitalbeteiligung wirkt sich nicht unmittelbar auf die Mobilität aus. Dieses hängt damit zusammen, dass Darlehensgeber keine Mitbestimmungsrechte haben. Ihr Geld ist durch die vorgeschriebene Bürgschaft abgesichert und es besteht keine Notwendigkeit zum Abzug der Gelder.

Strukturelle Arbeitslosigkeit am Arbeitsmarkt wird von Schwächen der Gesamtwirtschaft begleitet. Der durch technischen Fortschritt, Globalisierung, veränderte Rahmenbedingungen oder dem Ausbau kapitalintensiver Produktion geförderte Strukturwandel führt zu einer Veränderung der Einkommensverteilung auf die Produktionsfaktoren: Mobile Faktoren, wie Technologie und Kapital, werden begünstigt, während der immobile Faktor Boden und der unflexible Produktionsfaktor Arbeit benachteiligt werden. Soll sich die Verschiebung der Einkommensverteilung nicht weiter zu Ungunsten der unflexiblen Faktoren fortsetzen, dann muss der Faktor Arbeit an den Erträgen der von der

¹ Schultze (1985), S. 5.

² Meyer (1987) sieht drei Varianten zur Kompensation der Kosten einer Investition in Humankapital: Beteiligung, Entschädigung bei frühzeitigem Ausscheiden und Aufteilung der Kosten.

strukturellen Entwicklung begünstigten Faktoren beteiligt werden. Der angesprochenen Verringerung des individuellen Arbeitsplatzrisikos steht die Möglichkeit eines höheren Einkommensrisikos gegenüber, entsprechend der Anlage und der zu erwartenden Dividenden. Das höhere Risiko wird jedoch von zusätzlicher Beschäftigung begleitet.

Im nächsten Schritt profitiert der Arbeitsmarkt vom zusätzlichen Kapital, das den Unternehmen durch die Kapitalbeteiligung zur Verfügung gestellt wird. Diese Mittel tragen zur Stärkung der Kapitaldecke bei und fördern notwendige Investitionen. Wettbewerbsfähige Unternehmen tragen ebenso wie die Stabilisierung des Arbeitsmarktes und eine konstante Arbeitsnachfrage zu einer gesunden Wirtschaft bei. Die Kapitalkosten und die entsprechende Rendite entscheiden über Kostensituation und Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes. Zu erwarten ist ein Beitrag zur Verhinderung und der Abbau von lohnbedingter, klassischer Arbeitslosigkeit, der unmittelbar aus der Forderung nach Eigentum abgeleitet wird. Hinzu kommt die mögliche lohnsenkende Wirkung verschiedener Konzepte. Einige Ansätze gestatten sogar den Austausch von Lohn- und Kapitalanteilen, was unmittelbar zu einem niedrigeren Lohnniveau führt. Bei neuen, finanzschwachen Unternehmen kann die Kapitalbeteiligung insofern Einfluss auf die Löhne ausüben, als dass die Arbeitgeber nicht marktübliche Löhne zahlen, sondern ihre Mitarbeiter über Grundlohn und Kapitalbeteiligung entlohnen. Diese Vorgehensweise findet sich beispielsweise bei vielen jungen und Wachstumsunternehmen, die kaum in der Lage sind, die marktüblichen Einkommen für Spezialisten und Fachkräfte zu zahlen. Mit der Gewährung von Kapitalanteilen oder über Aktienoptionen können sie diesen Mangel an Finanzkraft ausgleichen. Trotz der negativen Entwicklung am Aktienmarkt haben diese Entlohnungsinstrumente bisher nur wenig an ihrer Attraktivität verloren.

Die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer kann je nach Modell zu sinkenden Investitionsanreizen der Alteigentümer führen. Dieses ist der Fall, wenn die bisherigen Eigentümer entweder sinkenden Einfluss oder einen Rückgang ihrer Rendite erwarten. Der Nettoeffekt ergibt sich, wenn die zusätzlichen Mittel aus der Beteiligung von Arbeitnehmern dem möglichen Abfluss regulärer Finanzierungsquellen gegenübergestellt werden. Mögliche Konsequenz eines Nettorückgangs der Investitionsausgaben kann der Abbau von Arbeitsplätzen sein. Diesen Befürchtungen stehen diverse andere Wirkungen gegenüber. So kann die Kapitalbeteiligung den Rückgang des Kapitalabflusses ausgleichen, wodurch sich für das Unternehmen lediglich die Eigentumsverhältnisse ändern. Dem Risiko einer sinkenden Rendite durch den größeren Kreis anspruchsberechtigter Personen steht jedoch die Chance auf zusätzliche Produktivitätseffekte, sinkende Kosten und eine Synchronisation der Zielsetzungen gegenüber. Der Gesamteffekt der Kapitalbeteiligung sollte sich daher positiv auf das Investitionsvolumen auswirken. So werden auch externe Kapitalgeber im Fall einer Kapitalerhöhung eher bereit sein in die Unternehmen zu investieren, die höhere Renditen erwarten lassen.

Entscheidend ist dabei, dass der Bedarf für zusätzliche Investitionen tatsächlich besteht und die zugeflossenen Mittel ökonomisch sinnvoll eingesetzt werden.

Gegen geringere Mobilität auf dem Arbeitsmarkt spricht die Tatsache, dass erfolgreiche Beteiligungsunternehmen auf dem Arbeitsmarkt attraktiver sind. So kann ein Arbeitnehmer nach einem Arbeitsplatzwechsel wiederum Anspruch auf eine Beteiligung haben oder je nach Modell, vorzugsweise bei Aktienbeteiligungen, seine Anteile behalten. Insgesamt zeigen Erfahrungen aus den USA, dass keine Nachteile aus der Kapitalbeteiligung bezüglich einer Einschränkung der Mobilität zu erwarten sind.¹ Problematisch könnte eine Monopolisierung der Arbeitsplätze sein, wenn mehr als 50 Prozent der stimmberechtigten Anteile von Arbeitnehmern gehalten werden. Diese theoretischen Risiken lassen sich in der Praxis bisher nicht belegen. Hinzu kommt der arbeitsichernde Effekt von Employee-Buy-outs.

6.2.2.3 Weitere Wirkungen von Kapitalbeteiligungen

Auch auf der volkswirtschaftlichen Ebene unterscheiden sich die Wirkungen einer Beteiligung am Fremd- oder Eigenkapital. Eigenkapitalbeteiligungen sind in Deutschland weniger häufig, da die Zahl der Personengesellschaften überwiegt. Die Beteiligung stößt hier auf psychologische Widerstände durch die Inhaber und ist auf Grund der gesetzlichen Regelungen nur mit eingeschränkter Fungibilität der Anteile ausgestattet.

Abgesehen von der umstrittenen Risikokonzentration erweist sich die Aktienbeteiligung als positives Instrument zur Verfolgung gesamtwirtschaftlicher Ziele. Sie verfügen, sofern im Zusammenhang mit steuerlichen Vorschriften keine Sperrfristen einzuhalten sind, über eine quasi unbeschränkte Verkehrsfähigkeit. Die Umsetzbarkeit ist jedoch von der Rechtsform des Unternehmens abhängig und schränkt damit den Kreis der potenziellen Unternehmen erheblich ein.

Beteiligungen am Fremdkapital stehen jeder Unternehmensform frei. Da die Verpflichtung zur Absicherung besteht, verfügt das Instrument jedoch nur über geringe Verbreitung. Hinzu kommt die Tatsache, dass Darlehen keinen Einfluss auf das Lohnniveau haben. Sie führen weder zu einer Tendenz in Richtung Lohnmäßigung noch haben sie positive Auswirkungen auf die Produktivität.

Das Urteil im Hinblick auf eine Beteiligung über Mischkapital ist dementsprechend sehr indifferent. Diese Form erzielt nur geringfügig höhere Identifikation mit dem Unternehmen und damit ist von einer höheren Produktivität auszugehen.

Zunehmend gewinnt die Kapitalbeteiligung auch im Hinblick auf die Notwendigkeit zur Ausweitung der privaten Altersvorsorge an Bedeutung. Insbesondere in Großbritannien und den USA dominieren diese Beteiligungsmodelle. Die private Vermögensbildung

¹ Entsprechend auch Wächter/Koch (1993).

kann die Pflichtabgaben verringern und dadurch die Lohnnebenkosten positiv beeinflussen. Zugleich soll die private Altersvorsorge auch Mängel der staatlichen Rente kompensieren.¹ Dies entspricht dem Idealsystem der Altersversorgung über ein Kapitalstockverfahren, bei dem sich die Altersversorgung nach den Anlagepräferenzen des Einkommensbeziehers richten.² Optimal ist, wenn die Arbeitnehmer ihr eingesetztes Kapital entsprechend dem Risiko diversifizieren, was jedoch die Anlage von Teilbeträgen im arbeitgebenden Unternehmen nicht ausschließt. Die Zunahme von Risikokapitalgebern trägt dann zur Erhöhung der vorhandenen Finanzierungsmittel bei und ermöglicht die Finanzierung von Investitionen und die verminderter Inanspruchnahme von Fremdkapitalmitteln. Dies kommt zugleich den Nachfragern nach Risikokapital und neuen Unternehmen entgegen, die von diesen Geldern profitieren und auf diese Weise Arbeitsplätze schaffen.³ Vorhandene Mängel am Kapitalmarkt – wie die Dominanz und Marktmacht der Banken und unzureichende staatliche Unterstützung – können so unter Umständen ausgeglichen werden. Wichtig ist, dass der zusätzlichen Nachfrage auch ein entsprechend qualifiziertes Angebot gegenübersteht.

Auch auf verschiedene Faktoren, die eine Persistenz der Arbeitslosigkeit begünstigen, hat die Kapitalbeteiligung Einfluss. Die Wirkung auf den möglichen Mangel an Sachkapital ist augenscheinlich, jedoch müssen auch die Ursachen des Kapitalmangels einbezogen werden. So wird dieser zum Teil auf unzureichende Rentabilität bei übermäßigen Reallohnsteigerungen sowie unzureichender Lohndifferenzierung beruhen. Entscheidend ist jedoch, wie die Deutsche Bundesbank (11/1998) betont, nicht allein der Umfang der Investitionen, sondern auch der Verwendungszweck.

6.3 Empirische Befunde zur Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern

Über die Zahl der Beteiligungsunternehmen in Deutschland gibt es sehr unterschiedliche Angaben. Dazu tragen sowohl nicht vorhandene offizielle Daten als auch die fehlende Meldepflicht bei. Zudem verbreiten zahlreiche Unternehmen ihre Beteiligungsmodelle nicht in der Öffentlichkeit, die Dunkelziffer ist entsprechend hoch. Schätzungen und Hochrechnungen lassen vermuten, dass die Zahl der Unternehmen mit Kapitalbeteiligung mittlerweile bei rund 3.000 Betrieben liegt. Das Beteiligungskapital lag nach Schneider (1999) bei etwa 20 Mrd. DM. Deutlich wird der zunehmende Trend bei der Betrachtung der am Neuen Markt notierten Unternehmen. Von diesen haben über 70 Prozent eine Kapitalbeteiligung ihrer Mitarbeiter eingeführt.⁴

¹ Eine Diskussion über die Zukunft des Sozialsystems wäre an dieser Stelle fehl am Platz. Zu entsprechender Literatur sei etwa auf Schüller (1998) und Rauscher (1998) verwiesen.

² Glismann/Horn (1996) und ausführlicher in Glismann/Horn (1995).

³ Vergleiche zu dieser Darstellung den Beitrag von Berthold/Fehn (1999b).

⁴ Mattauch (1999). Eine dort zitierte Studie erwartet einen weiteren deutlichen Anstieg.

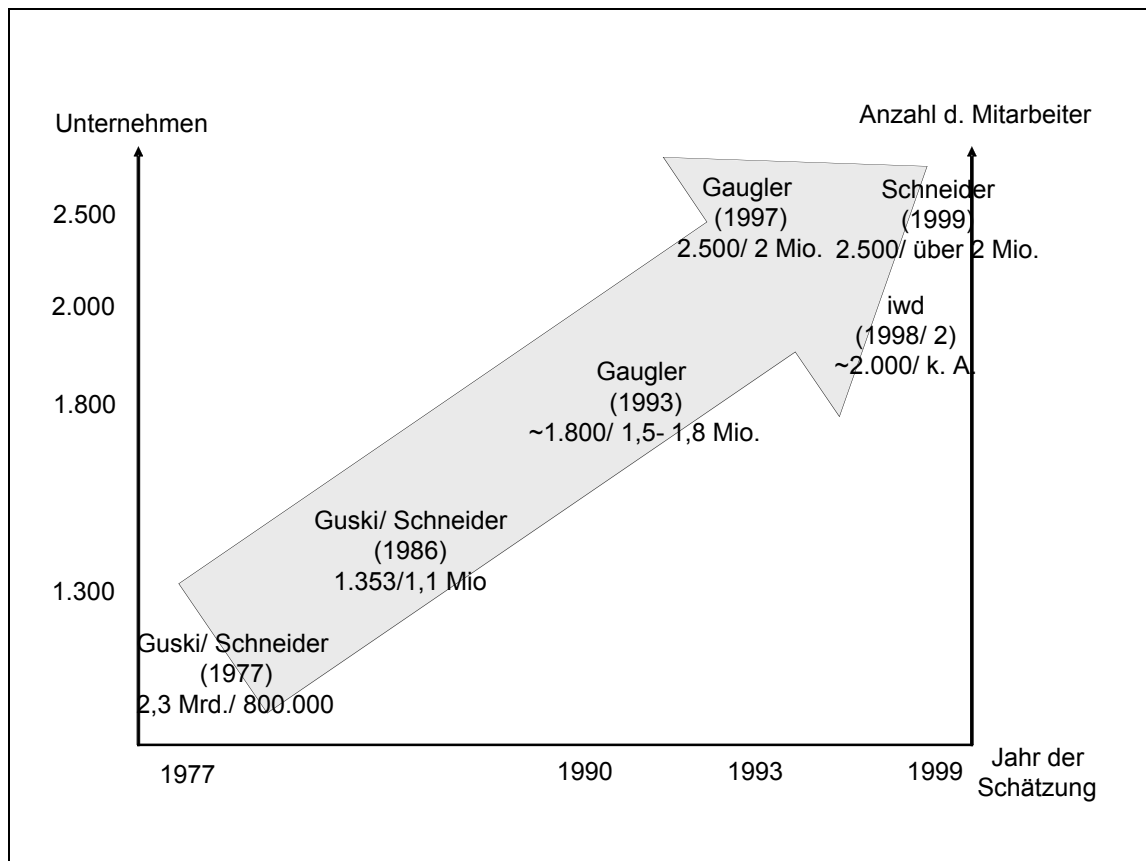


Abbildung 25: Schätzung über Beteiligungsunternehmen und beteiligte Mitarbeiter in Deutschland

Auch die empirischen Arbeiten erlauben nur ein vorläufiges Urteil über die Kapitalbeteiligung. Generelles Problem aller empirischen Untersuchungen ist die geringe Erhebungsbasis und der Mangel an Langzeitstudien. Hinzu kommt die mangelnde Differenzierung zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen. Zahlreiche Studien fassen beide Varianten zusammen und ignorieren die offensichtlichen Unterschiede.

Hanford/Grasso (1991) ermitteln aus einer potenziellen Zahl von 8900 Beteiligungsunternehmen in den USA nur 2000 mit möglichen ESOP-Plänen, von denen lediglich 111 Betriebe brauchbare Datensätze liefern. Es werden Momentaufnahmen gemacht, die aber dynamische Entwicklungen ignorieren. Bei der Messung der Produktivitätseffekte verliert sich so die Richtung von Ursache und Wirkung: Beruht der Unternehmenserfolg auf der Kapitalbeteiligung, wäre diese Steigerung auch ohne Beteiligung möglich gewesen, oder ist der Erfolg Ursache für die Kapitalbeteiligung? Zu berücksichtigen sind auch Größe, Rahmenbedingungen und Entwicklungen, die die Kapitalbeteiligung begünstigen oder hemmen.¹ Ein bereits genanntes Manko ist die

¹ Schäfer (1992) erwähnt auf die branchen- und ortsgleichen Betriebe Hutschenreuther und Rosenthal, die unterschiedlichen Erfolg haben, jedoch nur eines mit Kapitalbeteiligung.

unbefriedigende Separation zwischen Mitbestimmung, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, die eine Zuordnung von Effekten und Wirkungen verhindert.

Vorhandene Studien betrachten entweder die betriebliche oder die volkswirtschaftliche Ebene. Die Hochrechnung mikroökonomischer Effekte auf die volkswirtschaftliche Ebene ist dabei umstritten. In diesem Sinne kritisiert Blasi (1988), dass sich die betriebswirtschaftlichen Studien zumeist nur auf einen der folgenden Faktoren beschränken: Kapitalbeteiligung, Erfolgsbeteiligung, die Beziehung zwischen Arbeit und Management oder neue Formen der Arbeitsorganisation. „However, as I shall demonstrate, it is only when the four are applied together *in concert* that we can begin to realise the goal of workplace reform.“¹ Die Kapitalbeteiligung diene nicht alleine der Erzielung von Produktivitäts- und Profitabilitätsvorteilen, sondern sei Teil moderner Unternehmensführung.

Die folgende Tabelle nennt die Ergebnisse verschiedener Studien:

Untersuchung	Land	Vorgehen	Ergebnis/ Bemerkungen
Poole/Jenkins (1990) Studie über 42 Betriebe Daten von 1990.	GB	Drei Studien mit abnehmender Teilnehmerzahl und intensivierender Fragen.	Drei Studien. Eindeutig positiver Befund bei den geprüften Unternehmen.
Gaugler/Gross/Weber (1983) 259 Betriebe Daten von 1982.	West- Deutsch. (B.-W.)	Befragung von Unternehmen.	Untersuchung der Verbreitung und von Modellen; Wirkung wird nicht berücksichtigt.
Hanson/Watson (1990) Kaum Trennung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Datensätze von 1975/1985 mit 382 Firmen, davon 107 mit Beteiligung.	GB	Komparativ-statischer Vergleich vor und nach Einführung der Beteiligung, für alle Firmen und getrennt nach mit/ohne Beteiligung. 4 Kriterien als Maßstab für Unternehmenserfolg.	Signifikante Outperformance der Unternehmen mit Beteiligung. Zudem unmittelbare Steigerung nach Einführung der Beteiligung.
Schäfer (1992) Daten von 1990 mit 209. Datensätzen aus einer Gesamtzahl von 773.	West- Deutsch.	Befragung von Betriebsrat/Unternehmensleitung.	Fragebögen, keine Studie. Wirkung wohl eher negativ Stark ideologische Darstellung.
DAI (2001) Von 616 in 2.000 befragten Unternehmen (338 AGs, 278 andere). Strikte Beschränkung auf Kapitalbeteiligungen.	D	Umfangreiche Befragung von Betrieben mit verschiedener Rechtsform zur Verbreitung, Zielsetzungen und Erfahrung mit der Einführung von Kapitalbeteiligungen.	Mitarbeiter sehr zufrieden; Bei Managern selten volle Zufriedenheit und häufig Zielverfehlung. Festzustellen war, dass viele Unternehmen die Kapitalbeteiligung zu wenig in ein strategisches Gesamtkonzept einbinden. 224 Betriebe hatten Kapitalbeteiligungen und 86 planten die konkrete Einführung innerhalb von 12 Monaten.
Hanford/Grasso (1991) Zwei Datensätze: 1975/1984 mit 2.000 Firmen mit ESOPs und Vergleich von 111 Paaren.	USA	Wirkungen von ESOP auf Profitabilität und Produktivität sowie Einfluss staatlicher Fördermaßnahmen. Studie der Performance in den Jahren vor und nach Einführung des ESOP.	Keine konsistente signifikante Verbesserung der Performance. Jedoch keine Absage an ESOPs, da die Autoren auf die Schwächen ihrer Studie aufmerksam machen. Erfolg versprechend ist eher die Partizipation in der Mitbestimmung.

Tabelle 5: Ausgewählte Studien zu Kapitalbeteiligungen 1

¹ Blasi (1988), S. XII.

Poole/Jenkins (1990) ermitteln für die Kapitalbeteiligung eine „almost certainly positive relation between company profitability and whether or not a firm adopted profit-sharing“¹, jedoch sei die Ursache-Wirkungs-Richtung unklar. Eine umfassende Übersicht empirischer Arbeiten findet sich bei Blasi (1988). Jones/Pliskin (1991) schließen aus den vorhandenen Ergebnissen, „at worst, employee ownership and worker participation schemes will have a neutral effect, and in many cases they will improve performance“.² Sie entdecken einen positiven Befund in Bezug auf Produktivitäts- und Stabilitätseffekte.

Für Schäfer (1992) sollten „Behauptungen über positive Zusammenhänge zwischen betrieblicher Kapitalbeteiligung und betrieblicher Leistungsfähigkeit auch völlig unabhängig vom generellen empirischen Zurechnungsproblem nicht allzu ernst genommen werden“.³ Positiv hingegen der Befund von McGuckin (1996): „There is now solid empirical evidence that at least one form of organisational change – change in ownership control – is positively related to productivity performance.“⁴

Eine Vielzahl von Studien kommt zu positiven Ergebnissen über die Wirkungsweise der Kapitalbeteiligung. Andere Studien sind neutral oder machen die positiven Ergebnisse von bestimmten Voraussetzungen abhängig. Auffallend ist, dass die negativ ausfallenden Studien zumeist nur Kritik an anderen Arbeiten üben und selbst kein negatives Resultat ausweisen können.

Eine isolierte Betrachtung unter Laborbedingungen kann nur unter rigiden Einschränkungen ermöglicht werden. Ergebnisse, die auf diesem Wege gefunden werden, bestehen nur unter spezifischen Bedingungen. Alle Untersuchungen betrachten nur die betriebliche Wirkungsweise einer Kapitalbeteiligung. Makroökonomische Studien sind nur über aggregierte Daten möglich. Unbestritten sind die Finanzierungseffekte, besonders die Stärkung des Eigenkapitals, die von der steuerrechtlichen Handhabung abhängt.

Im Gegensatz zu den USA wird in Deutschland strikt zwischen materieller und immaterieller Beteiligung getrennt. Zahlreiche Untersuchungen und Befragungen zeigen jedoch, dass positive Wirkungen der Kapitalbeteiligung begünstigt werden, wenn sie mit einer partizipativen Unternehmensführung verbunden sind. Die Kapitalbeteiligung wandelt sich dann vom finanziellen Konzept zum Ausdruck betrieblicher Partnerschaft.

6.4 Länder- und unternehmensspezifische Erfahrungen

Die aktive Förderung der Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland beginnt bereits 1952. Damals wurde beobachtet, dass die Einkommen der Arbeitnehmer vor allem in den Konsum fließen und das Eigentum am neuen geschaffenen

¹ Poole/Jenkins (1990), S. 95.

² Jones/Pliskin (1991), S. 59.

³ Schäfer (1992), S. 130.

⁴ McGuckin (1996), S. 55.

Produktivkapital allein den Alteigentümern zufiel.¹ Die staatlichen Eingriffe zielten auf die Bildung von Vermögen in Arbeitnehmerhand und auf die Platzierung dieses Vermögens im Produktivstock der Wirtschaft ab. Einigkeit herrschte über alle Bevölkerungsgruppen hinweg im Hinblick auf das avisierte Ziel, jedoch nicht über den optimalen Weg. Die ersten Maßnahmen erwiesen sich als wenig erfolgreich. Es kam zu einer Asymmetrie der Vermögensverteilung, da die beabsichtigte risikoaverse Zielgruppe der Geringverdienenden die Vermögensförderung fast ausschließlich in Geld- und Immobilienwerte investierte und nur Bruchteile in Produktivvermögen. Entsprechend änderte sich in den vergangenen vier Jahrzehnten die Gesetzgebung, zuletzt in Richtung einer Rücknahme der staatlichen Förderung.

Die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern basiert derzeit auf den zwei gleichberechtigten Säulen des Vermögensbeteiligungsgesetzes (derzeit das 5. VermBG) und des Einkommenssteuergesetzes (insbesondere §19 a EstG).² Beide Regelungen wirken nicht substitutiv. Das Vermögensbeteiligungsgesetz fördert die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand. Lohnbestandteile und Beiträge des Arbeitgebers, die so genannten vermögenswirksamen Leistungen, werden vom Arbeitnehmer angelegt. Das Gesetz bietet dazu einen Katalog verschiedener Alternativen, die in unterschiedlichem Ausmaß durch die staatliche Gewährung einer Arbeitnehmersparzulage gefördert werden. Die Kapitalbeteiligung hat dabei den höchsten Fördergrad, während normales Sparen nicht mehr Teil des Förderungskataloges ist. Die Anlage in Wertpapieren sieht die Beteiligung über Aktien, Gewinnschuld- und Wandelschuldverschreibungen sowie Genussscheine vor. Vermögensbeteiligungen sind möglich über den Erwerb von Geschäftsguthaben bei Genossenschaften, die Beteiligung als stiller Gesellschafter, Mitarbeiterdarlehen oder über Genussrechte am arbeitgebenden Unternehmen. Zuletzt fördert das Gesetz auch die indirekte Beteiligung an den Investmentzertifikaten überbetrieblicher Kapitalanlagegesellschaften. Das VermBG ist schwerpunktmäßig auf die Förderung kleinerer und mittlerer Einkommensempfänger gerichtet, so dass Höchstgrenzen den Anspruch auf staatliche Förderung beschränken. Gefördert wird die Erbringung der vermögenswirksamen (Geld-)Leistung, die der Arbeitgeber für seinen Mitarbeiter erbringt.³ Die Höchstgrenze liegt bei 936 DM für Immobilien, hinzu kommen 800 DM für andere Beteiligungen.⁴ Die Einbehaltung von Lohnanteilen auf schriftlichen Wunsch des Arbeitnehmers ist eine alternative Anlagemöglichkeit. Die staatliche Förderung für das Unternehmen sieht keine direkten finanziellen Zuwendungen vor. Der Betrieb kann jedoch die entstandenen Ausgaben als Gewinnminderung steuerlich geltend machen. Immobilienanlagen werden mit 10 Prozent des Betrages gefördert, die Beteiligung am Produktivkapital wird seit dem 3. VermBG mit einer steuer- und sozial-

¹ Vgl. Geiger (1986).

² Vgl. Geiger (1986) und Schutz (1995).

³ Ca. 95 % der westdeutschen Arbeitnehmer nehmen dies in Anspruch. Siehe iwD (1998/36).

⁴ Der Arbeitgeber erbringt die Leistung, die finanzielle Belastung muss er jedoch nicht tragen.

versicherungsfreien Sparprämie gefördert. Das Gesetz sieht verschiedene Sperrfristen vor, innerhalb deren der Verkauf der Vermögensanteile nur in spezifizierten Sonderfällen möglich ist. Die Sperrfrist beträgt sechs Jahre für alle Formen außer dem Wertpapier- und Vermögenssparvertrag. Diese Verträge sehen einmalige oder laufende Spareinlagen beim Kreditinstitut vor und unterliegen einer siebenjährigen Sperre.

Seit dem 1.1.1999 ist das dritte Vermögensbeteiligungsgesetz in Kraft, welches nur die Beteiligung am Produktivkapital fördert und das 5. VermBG ergänzt. Die Förderung der Anlage in Beteiligungswerte wird nun auf 20 Prozent erhöht.¹ §19a EStG enthält weitere Vorgaben für eine Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern und ermöglicht es den Unternehmen, kostenlose oder verbilligte Beteiligungen an die Arbeitnehmer auszugeben. Der Differenzbetrag zwischen Anteilswert und Kaufpreis ist lohnsteuer- und sozialabgabenfrei. In diesem Fall tragen Arbeitnehmer und Arbeitgeber die finanzielle Last des Erwerbs gemeinsam, wobei sich der Beitrag des Unternehmens nach dem gewährten Preisnachlass richtet. Die Sperrfrist für nach § 19a EStG erworbene Anteile liegt bei 6 Jahren.² Während dieser Zuschussbetrag in der Vergangenheit bei 500 DM lag, beträgt er nun 300 DM. Die Kombination beider Gesetze ermöglicht es, die nach § 19a EStG begünstigte Beteiligung durch vermögenswirksame Leistungen zu finanzieren. Die Beteiligung an einer OHG, einer KG oder einer atypischen stillen Gesellschaft wird demgegenüber nicht begünstigt.

Verschiedene Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung erlauben eine Gestaltung derart, dass das Kapital steuerrechtlich wie Fremdkapital behandelt wird, im Betrieb jedoch zum Eigenkapital zählt. Das Unternehmen kann dann von der höheren Eigenkapitaldecke profitieren und auf weitere Kredite zurückgreifen.

Die **GmbH-Beteiligung** ist mit hohem Verwaltungsaufwand und entsprechenden Kosten verbunden, da es sich um ein verbrieftes Recht handelt. Jede Änderung oder Ergänzung muss in das Handelsregister eingetragen werden. Die **stille Gesellschaft** ähnelt der Fremdkapitalbeteiligung, daher partizipieren die Mitarbeiter nicht am Substanzgewinn.

Belegschaftsaktien erfassen den größten Anteil der beteiligten Arbeitnehmer, ohne aber das Gros der Pläne auszumachen.³ Das ergibt sich daraus, dass besonders Großunternehmen Belegschaftsaktien ausgeben, wie die Deutsche Telekom, DaimlerChrysler, die Deutsche Bank, der Veba-Konzern oder die IG-Farben-Nachfolger. Der ehemalige Frankfurter Hoechst-Konzern, heute Aventis, befand sich zu rund 5

¹ In Ostdeutschland beträgt die Förderung von Kapitalanteilen 25 %.

² Zu dieser Darstellung auch Schneider (1999), S. 72.

³ Laut Schneider (1999) machen Belegschaftsaktien rund 22 % der Beteiligungsmodelle aus, 17 % beruhen auf Darlehensverträgen. Stille Beteiligungen machen rund 26 % aus und 15 % sind indirekte Beteiligungen.

Prozent des Grundkapitals bereits in den Händen seiner Mitarbeiter. In der Wirtschaft kommen jedoch, auf eine Aktiengesellschaft rund 200 GmbHs.¹

Zunehmend entwickeln deutsche Unternehmen innovative Pläne zur Beteiligung der Mitarbeiter. Dabei dominieren die Aktiengesellschaften mit ihren Modellen. Häufig wird dabei auf die staatlichen Förderprogramme verzichtet. Die Deutsche Telekom beschloss in ihrem Programm zur Mitarbeiterbeteiligung (Telekom Invest Programm 96) zwar den steuerbefreiten 300 DM Zuschuss gemäß §19a EStG in Anspruch zu nehmen, jedoch gewährte sie den Mitarbeitern im Gegenzug für einen sechsjährigen Dividendenverzicht einen zinslosen Kredit in Höhe von 1.200 DM zum Erwerb von Anteilen. Zugleich wurden die Aktien gegen ein mögliches Kursrisiko abgesichert. Continental verzichtete im Aktienprogramm CONTI 100 auf die staatliche Bezuschussung. Stattdessen mussten die Mitarbeiter bei Erwerb von bis zu 100 Aktien 20 Prozent des Kaufpreises selbst aufbringen, während das Unternehmen für den fehlenden Teil einen zinslosen Kredit gewährte. Da keine gesetzliche Sperrfrist griff, legte der Beteiligungsvertrag eine zweijährige Frist fest, für die das Unternehmen eine Kurssicherung gewährte.

Ein Problem stellt in der Bundesrepublik die derzeitige Entwicklung bei der Auslegung und Gestaltung des Aktienrechtes sowie bei den Kontrollprinzipien des Widerspruchs dar. Diese Veränderungen sind für Schüller (1998) die Folge einer Abkehr von den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft, was er mit Eingriffen in die Verfügungs-, Nutzungs- oder Haftungsrechte (Property-Rights-Theorie) begründet.² Entsprechend ergeben sich für Kleinaktionäre und damit auch für beteiligte Arbeitnehmer Nachteile. So können deren Mitwirkungsrechte weitestgehend eingeschränkt und wirkungslos sein. Ist dies der Fall, dann kann es zu Verzerrungen kommen, die verhindern, dass die in perfekten Systemen erwarteten optimalen volkswirtschaftlichen Ergebnisse einer eigentumsbestimmten Unternehmensverfassung eintreten. Er empfiehlt daher die Abkehr vom Widerspruchsprinzip und die Einführung externer Kontrollen. Für besonders wirkungsvoll hält er die freie Fungibilität der Anteile und daraus resultierende wechselnde Machtkonstellationen (Kontrollerwerb).

In Deutschland gewinnt das Thema der Kapitalbeteiligung zunehmend an Bedeutung. Zum Jahreswechsel 2000/01 veröffentlichte das Nordrhein-Westfälische Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie eine Pressemitteilung, die Vermögensbildung und Kapitalbeteiligung als Thema der Zukunft und Bestandteil moderner Unternehmensführung sieht.³ Eine entsprechende Initiative soll die Aufklärung und Beratung, insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen, deutlich forcieren.

¹ Vgl. Schumacher (1997).

² Schüller (1998), S. 29.

³ Siehe die entsprechende Pressemitteilung MASQT (2000).

Die längste Tradition der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern im europäischen Raum findet sich in Frankreich und Großbritannien.¹ Beide Länder weisen hohe Beteiligungsquoten auf. Die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern in den Vereinigten Staaten wird ebenfalls von dem Streben nach Vermögensbildung und Altersvorsorge beeinflusst.² Dabei ist die Bereitschaft zum Erwerb von Aktien weitaus höher als in der Bundesrepublik (rund ein Viertel der Bevölkerung besitzt Aktien). Seit der entsprechenden steuerlichen Neuregelung des Jahres 1974 kann auch die konstante Zunahme der an ihrem jeweiligen Unternehmen beteiligten Mitarbeiter beobachtet werden. Den weitaus größten Teil aller Beteiligungen machen die so genannten Employee-Share-Ownership-Plans (ESOPs) aus. Dabei erwerben oder erhalten die Mitarbeiter Anteile an ihrem Unternehmen oder einer zwischengeschalteten Treuhandgesellschaft (Trust).

Staatliches Ziel der Förderung von ESOPs ist die Übertragung von Firmeneigentum in Arbeitnehmerhand. Weitere Zielsetzungen sind ökonomische Motive wie Finanzierungsaspekte und die Steigerung der Produktivität. Um in den Genuss dieser Förderung zu kommen, muss der Beteiligungsvertrag vorgeschriebene Kriterien erfüllen und angemeldet werden, wobei es irrelevant ist, ob die Beteiligung direkt oder über eine zwischengeschaltete Treuhandgesellschaft erfolgt.³ Die ESOPs sehen nur die Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen vor. Zum Erwerb dieser Anteile können die Treuhandgesellschaften (Trusts) auch Kredite aufnehmen, was jedoch nur etwa 16 Prozent der ESOPs ausmacht.⁴

Insgesamt fällt es schwer, für Deutschland oder andere Länder die typischen Beteiligungsmodelle zu nennen. Zwar lassen sich grobe Strukturen zuordnen, jedoch hat jedes Unternehmen seine spezifische Ausgestaltung. Insbesondere die betriebliche Förderung ist individuell bedingt.⁵

6.5 Beurteilung der betriebs- und volkswirtschaftlichen Wirkungen der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern

Die den Arbeitsmärkten zugeschriebene Unflexibilität und die Mängel bestehender Entgeltsysteme haben die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern wieder in den Fokus gerückt. Während früher die Vermögensbildung und Beteiligung am Produktivkapital im Vordergrund standen, werden nun Stabilitäts- und Produktivitätseffekte betont. Je nach Gestaltung kann die Kapitalbeteiligung über steigende Produktivität und je nach Modell niedrigere Fixlöhne verhindern, dass Arbeiter durch nicht marktgerechte Löhne „are being priced out of jobs“.⁶ Unabhängig davon, ob die Kapitalbeteiligung zur Verfolgung

¹ Zur aktuellen Entwicklung und Verbreitung gibt es den PEPPER II Bericht in Commission of the European Communities (1996).

² Vgl. Jones/Pliskin (1991), S. 47.

³ Ausführliche Darstellungen finden sich bei Treichl (1986).

⁴ Man spricht dann von Leveraged Buy-Out. Dazu auch Hanford/Grasso (1991).

⁵ Dazu Uvalic (1993) und Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991).

⁶ Poole/Jenkins (1990), S. 3.

mikro- oder makroökonomischer Ziele eingesetzt wird, weisen nach Gaugler (1993) alle Modelle zwei Gemeinsamkeiten auf: Die Verknüpfung mit dem Arbeitsplatz und die Vermögensbildung durch Erwerb von Produktivvermögen.

Als betriebliches Instrument soll die Kapitalbeteiligung zur Lösung mikro- und makroökonomischer Probleme beitragen. Diese Wirkung wird über materielle und immaterielle Faktoren erreicht. Aus diesem Grund ist eine Unterscheidung zwischen der Schaffung von Arbeitsplätzen durch Investitionen und Lohnzurückhaltung einerseits und der Verhinderung des Abbaus weiterer Beschäftigung durch Optimierung der Personalkosten und Erhöhung der Produktivität andererseits notwendig. Die erwarteten Produktivitätssteigerungen machen den Produktionsfaktor Arbeit rentabler und profitabler, was der Tendenz zur Substitution von Arbeit durch Kapital entgegenwirkt. Legt man den inversen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Produktivitätsveränderung zu Grunde, dann steigt mit abnehmender Mitarbeiterzahl der individuelle Beitrag zum Gesamtergebnis. In besonderen Fällen kann der Mitarbeiter Kapitalanteile anstatt von direkten Lohnbestandteilen erhalten, wodurch eine bessere Reaktion auf die spezifische Situation des Unternehmens ermöglicht wird. Kapitalschwache Unternehmen können durch die Ausgabe von Kapitalanteilen – also einer Hoffnung auf zukünftige Gewinne – anfallende Personalkosten zeitlich verlagern. Wiederum entspricht dies nicht dem Grundkonzept des Investivlohns. Dieses Verlagern kann für neu gegründete Unternehmen, Start-up-Unternehmen, aber auch für Betriebe mit betriebswirtschaftlichen Problemen plausibel sein. Letztere dürfen die Kapitalbeteiligung jedoch nicht nutzen, um alleine auf Kosten ihrer Arbeitnehmer das Betriebsrisiko zu verringern. Insgesamt kann die Kapitalbeteiligung zu einer zeitlichen Verlagerung beitragen oder durch die Beteiligung an künftigen Gewinnen flexiblere und unternehmensbezogene Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bewirken. Diese Form der Beteiligung begünstigt in diesen Sektoren die Ausweitung der Lohnstruktur. Positiv könnte sich für die Insider die Neueinstellung weiterer Arbeitnehmer auswirken, die zu höheren Gewinnen des Unternehmens (also steigenden Anteilswerten und höheren Ausschüttungen) beitragen. Unternehmen sollten insofern auch vermehrt die langfristigen Wirkungen berücksichtigen.¹

Stabilisierende und beschäftigungswirksame Effekte sind jedoch nicht Bestandteil betrieblicher Zielfunktionen. Aus diesem Grund kann der Staat zu Fördermaßnahmen gezwungen sein, wenn er Unternehmen und Arbeitnehmer zur Realisierung von Kapitalbeteiligungen aus Eigeninteresse motivieren will. Mit zunehmenden betrieblichen Vorteilen sinkt dann die Notwendigkeit für Anreize.

In der Vergangenheit lagen Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter häufig philanthropische Motive zu Grunde. Ökonomische Vorteile spielten keine Rolle, entsprechend gering war die Verbreitung. Ablehnende Haltungen basierten beispielsweise auf der Angst vor

¹ Wie es Schneider (1977) in seinem Handbuch zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung fordert.

Risikoumverteilung zwischen alten und neuen Kapitalgebern.¹ In den letzten Jahren hat dieses Instrument aber zunehmend Befürworter gewonnen. Widerstand gegen Arbeitnehmerbeteiligungen findet sich häufig in Personengesellschaften. Die Bereitschaft, den Beteiligten zusätzlichen Einblick in die Geschäftsunterlagen zu gewähren und die Einräumung von Mitbestimmungsrechten, führt zur Ablehnung.

Gegenwärtig werden Kapitalbeteiligungen als Instrumente zur Verfolgung betriebs- und volkswirtschaftlicher Ziele verstanden. Erst wenn auf beiden Ebenen, bei zahlreichen Interdependenzen Vorteile erzielt werden, können tatsächlich dauerhafte Verbesserungen realisiert werden.² Derzeit steht dem die steuerliche und fördermäßige Diskriminierung von Kapitalbeteiligungen und die Diskriminierung von Eigenkapital entgegen.

Betrachtet man die Diskussion um die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern, so finden sich die wesentlichen Gegensätze in der Gestaltung und bei den Fragen, die außerhalb der vermögenspolitischen Intentionen liegen. So besteht weitestgehend Einigkeit über das Ziel einer Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, jedoch ist der Weg dahin umstritten. Widersprüche existieren ebenfalls bei den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen, insbesondere bei der Einbindung von Arbeitnehmern in den Finanzierungsprozess und der Erweiterung des Einkommensrisikos, während auf der anderen Seite eine Zunahme des Einflusses von Arbeitnehmern und deren Vertretern auf die Unternehmenspolitik kritisch gesehen wird. Die Gewerkschaften stehen unternehmensnahen und staatlich vorgeschriebenen Beteiligungen ablehnend gegenüber, da sie hiervon sowohl eine Schwächung der Tarifautonomie als auch einen Machtverlust erwarten. Damit einher geht die Befürchtung von Mitgliederschwund, wenn eine größere Zahl von Arbeitnehmern eingebundene Akteure einer Kapitalgesellschaft sind. Einige Extreme sehen den generellen Widerspruch zwischen der kapitalorientierten Einbindung von Arbeitnehmern und der Existenz von Gewerkschaften. Sie interpretieren die Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer als Versuch, deren Ausbeutung zu verschleiern.

Ein weiterer Kritikpunkt an der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern auf breiter Ebene basiert auf einem Argument keynesianischen Ursprungs. Die Beteiligung von Mitarbeitern würde demzufolge zu Lasten der notwendigen Steigerung der Binnennachfrage gehen. Die Kapitalbeteiligung wäre demnach aus beschäftigungs- und konjunkturpolitischer Sicht kontraproduktiv.³ Dieses Argument muss jedoch kritisch betrachtet werden; so gilt unter den heutigen Bedingungen die beschäftigungspolitische und gesamtwirtschaftliche Wirkung einer Lohnsteigerung als wenig aussichtsreich. Die

¹ Gärtner (1988), S. 29. Tatsächlich ist davon auszugehen, dass die Umverteilung des Einkommens- und Verlustrisikos nur im Fall eines kleinen Kreises von Beteiligten spürbar ist.

² Eine Verringerung der Arbeitslosenzahlen führt zu niedrigeren Sozialbeiträgen auf der Unternehmensebene, während eine Steigerung der Produktivität bei konstantem Lohn die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und die Steuereinnahmen steigert.

³ Vgl. Hengsbach/Höhnen (1992), S. 41.

Wirkung dürfte auf Grund des Anstiegs der Reallohnkosten tatsächlich sogar kontraproduktiv sein. Außerdem sind die Mittel, Zuschüsse und Förderungen einer Kapitalbeteiligung zumeist zweckgebunden, so dass die konsumtive Nutzung den Anspruch auf Auszahlung verwirkt.¹ Positiv ist die angebots- und nachfrageseitige Wirkung der Beteiligung. Sie beeinflusst das Lohnniveau, begünstigt Lohnzurückhaltung und verbessert die finanziellen Bedingungen für Investitionsprojekte, die unerlässlich für mehr Beschäftigung sind.²

Die Beteiligung über Darlehen erzeugt auf betrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene die geringsten Wirkungen.³ Die Absicherung der Einlagen ist mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden und kann zu weiteren Liquiditätsengpässen führen. Es findet weder eine Umverteilung des Risikos statt, noch sind positive Einflüsse auf Fluktuation oder Identifikation zu erwarten. Entsprechend unwahrscheinlich ist eine leistungssteigernde Wirkung. Das Darlehen entspricht einer Fremdkapitalbeteiligung, wobei dem Vorteil der geringeren Zinsen der Nachteil hoher Absicherungskosten gegenübersteht. Mitarbeiterdarlehen erfüllen somit kaum die Kriterien, die für eine Kapitalbeteiligung ausschlaggebend sind. Ob sie deshalb als Instrument für Unternehmen, die keinen Spielraum bei der Kreditaufnahme haben, sinnvoll sind, hängt vom Einzelfall ab.

Kritisch zu betrachten sind die potenziellen Risiken aus der Konzentration von Vermögen und Arbeitskraft. Als Lösung wird dabei zumeist auf die Realisation überbetrieblicher Lösungen verwiesen, die ein gestreutes Portfolio aufweisen. Unvermeidbarer Nachteil der überbetrieblichen Lösung ist die betriebliche Ferne. Motivations-, Produktivitäts- und Identifikationseffekte fallen erheblich geringer aus. Hinzu kommen die genannten Probleme der Fondssteuerung (Ausübung der Rechte, Investition bei Geldbeiträgen, Höchstgrenzen, Verwendung der Renditen). Ausgangspunkt ist die Forderung, dass Kapital mehr Risiko als Arbeit tragen soll, so wie ein optimales Portfolio über Kapitalanlagen mit unterschiedlicher Risikostruktur. Der Produktionsfaktor Arbeit hat diese Möglichkeit zur Diversifikation nicht und wird daher mit einem fixen Einkommen entgolten. Dem weitestgehend flexiblen Produktionsfaktor kommen hingegen variable Zuflüsse zugute. Die Einschränkung der Flexibilität ergibt sich in diesem Fall durch den zeitlichen Horizont, da nicht alle Investitionen unmittelbar in Geldmittel umgewandelt werden können. Mittlerweile ist jedoch das Problem der Arbeitslosigkeit das eklatanteste Einkommensrisiko. Die Kritik richtet sich auch gegen Beteiligungen mit eingeschränkter Fungibilität. Nach Ablauf einer möglichen Sperrfrist hat der Arbeitnehmer dann nur begrenzte Möglichkeiten, sich von dieser Beteiligung zu trennen. Somit bietet eine über-

¹ Eine ausführliche Darstellung möglicher Kritikpunkte bei Hentze (1991).

² Verringert sich das Lohnniveau nicht oder werden die politisch, sozial und wettbewerblich vorgegebenen Rahmenbedingungen von den Unternehmen als ungünstig empfunden, dann besteht die Gefahr von arbeitsparenden Investitionen (Rationalisierungsmaßnahmen).

³ Dazu auch die Ergebnisse von Franke (1988), S. 38–42.

betriebliche Beteiligung, abgesehen von einer Verminderung des Vermögensrisikos, keine wesentlichen Vorzüge.

Zunehmend wird auch die These in Frage gestellt, derzufolge der gestreute Anteils-erwerb, beispielsweise an Investmentfonds, größere Kurssicherheit böte. So kann der Börsencrash von 1987 als beispielhaft für irrationale und wirtschaftlich unbegründete Kursbewegungen herangezogen werden. Damals wurden alle Branchen von der Abwärtsbewegung erfasst, eine breite Risikodiversifikation hätte keinen Schutz geboten. Auf der anderen Seite ist zu erwarten, dass der Mittelstand von derartigen Wertschwankungen weniger betroffen ist.¹ Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991) betont in ihrer Empfehlung die Kritik der Property-Rights-Vertreter an der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern. Diese sehen in der staatlichen Förderung eine Schwächung der Eigentumsrechte bisheriger Eigentümer und einen Machtmissbrauch zu Umverteilungszwecken.

Für den Arbeitnehmer bedeutet die Kapitalbeteiligung am Unternehmen ein zweites Einkommen aus Vermögensbesitz in Form von Dividenden und Ausschüttungen. Im Falle betrieblicher und staatlicher Förderung liegt der Vermögenszuwachs über dem, was der Arbeitnehmer durch die Investition eigener Mittel erreichen könnte. Dies bedeutet zunächst eine Verzerrung der Investitionsentscheidung, da den Arbeitnehmern nur begrenzte Informationen zur Verfügung stehen. Neben dem bereits erwähnten Risiko eines Totalverlustes muss der Arbeitnehmer die Risiken und Chancen akzeptieren, die jeden Kapitalanleger betreffen. Dazu gehört der Ausfall der Dividende in erfolglosen Geschäftsperioden und ein geringerer Wert der Beteiligungsanteile sowie das Verlustrisiko in Höhe des Kapitalanteils. Auf der anderen Seite profitiert der Arbeitnehmer in erfolgreichen Jahren in doppelter Form. Dauerhafte Verlustperioden sind nicht vorstellbar und werden auch von Kapitalgebern nicht akzeptiert. Nicht vorstellbar ist, die möglicherweise fehlende Risikodiversifikation zum alleinigen Kriterium zu machen, da Diversifikation die Verteilung des Vermögens auf verschiedene Positionen vorsieht, wobei auch ein Teilbetrag im eigenen Unternehmen eingebracht werden kann. Falsch wäre es anzunehmen, dass die Kapitalbeteiligung zu einer Konzentration alles Vermögens im eigenen Unternehmen führt oder der Arbeitnehmer dazu bereit wäre. Tatsächlich beinhalten zahlreiche Beteiligungsmodelle Obergrenzen, die der Risikokonzentration entgegenstehen.

Innovative Lösungsansätze versuchen diese Problemstellungen zu überwinden. So ist beispielsweise die Absicherung der Kapitalanlagen durch entsprechende Gegengeschäfte, über spezielle Versicherungen oder modellspezifische Varianten möglich. Während bei Aktiengesellschaften die Fungibilität der Papiere weitestgehend gewährleistet ist, treffen Personengesellschaften dort auf Hindernisse. Ein Lösungsweg könnte

¹ Vgl. Hornung-Draus (1988), S. 56.

die Einrichtung eines überbetrieblichen Auffangfonds sein. Dabei beteiligen sich die Arbeitnehmer entsprechend den betrieblichen Modalitäten direkt an ihrem Unternehmen. Wollen sie dieses Beteiligungsverhältnis lösen, bieten sie ihre Anteile zunächst den Unternehmen an. Übernimmt dieses die Anteile nicht, so soll der überbetriebliche Fonds die Anteile erwerben. Der Fonds erwirbt für die Übergangsphase keinen Anspruch auf Ausübung der Rechte.¹ Einen anderen Weg zur überbetrieblichen Beteiligung sieht der Vorschlag der IG Bau-Steine-Erden vor.² Der Versicherungsaspekt wird bei Schlotter (1986) betont. So sollen die Arbeitnehmer eine Versicherung zum Schutz der Anteile abschließen können. Der individuelle Beitrag orientiert sich an der Risikopräferenz und dem erwünschten Erstattungsgrad.³ Einige Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern zum Ablauf der Sperrfrist eine Rückkaufgarantie. Sollte der Wert der Beteiligung unter den Ausgabepreis sinken, dann erwirbt das Unternehmen die Anteile zum ursprünglichen Ausgabepreis zurück. Dieses Vorgehen bietet sich für Aktiengesellschaften an, die ihre Arbeitnehmer mit Optionsscheinen gegen das Risiko fallender Kurse sichern (hedgen) können. Mit der Absicherung sind jedoch Kosten verbunden, deren Höhe über die Vorteilhaftigkeit der Kapitalbeteiligung entscheidet.⁴ Gleichermaßen kann das Unternehmen dieses Instrument zur Absicherung der Beteiligung im Fall extremer Entwicklungen des Aktienkurses einsetzen, um so finanzielle Lasten zu verringern.

Neuere, innovative Ansätze ermöglichen eine weitere Reduzierung dieses Risikos. So können Arbeitnehmer ihre Beteiligungen am arbeitgebenden Unternehmen privatrechtlich gegen Insolvenz absichern lassen.⁵ Der Kapitalmarkt selbst ordnet die Chancen der Kapitalbeteiligung höher ein als die Risiken. So bewerten Investoren die Existenz von entsprechenden Modellen für die Arbeitnehmer positiv. Dies zeigt sich unter anderem in der Außendarstellung der Unternehmen, die ihre Kapitalbeteiligung im Rahmen des Geschäftsberichtes und anderer Publikationsmedien in den Vordergrund stellen.

In der Diskussion um die Arbeitnehmerkapitalbeteiligung wäre ein Wechsel von weniger ideologisch belasteten Aussagen zu einer pragmatischeren Sichtweise wünschenswert. Wichtig ist, dass bei Akzeptanz des Instrumentes durch die Beteiligten dieses zügig verbreitet wird, denn in „zehn Jahren wird die Chance vertan sein, gegen Lohnverzicht Beteiligungsrechte einzuhandeln“⁶. Der Autor bezieht sich auf Abwanderungen und Produktionsverlagerungen in Länder mit niedrigeren Personalkosten. Nur solange Bedarf für Investitionen und ein vorhandener Produktivstock

¹ Schlotter (1986), S. 91.

² Der branchenspezifische Vorschlag von Köbele/Rürup (1993) sieht die Schaffung einer Beteiligungsgesellschaft mit einem paritätisch besetzten Führungsgremium vor.

³ Vgl. Schlotter (1986), S. 88.

⁴ Eine Darstellung innovativer (Aktien-)Beteiligungsmodelle findet sich auch bei Delbrück (1996). Auch Schanz (1986), S. 31, erkennt in den modernen Ansätzen zusätzliches Potenzial, da diese weniger ideologisch verzerrt seien.

⁵ Zu dieser Option Lezius (2000), S. 95.

⁶ Sinn (1997), S. 827.

vorliegen, kann über die Verteilung des Vermögens verhandelt werden, dessen Basis mit jedem Konkurs und jeder Abwanderung sinkt.¹ Dabei kann auch ein Neuaufbau gemeinsam von Arbeitgebern, Investoren und Arbeitnehmern betrieben werden; die Kosten für Investitionen, Humankapital, Infrastruktur und ähnliche Faktoren lägen dann jedoch deutlich über dem, was zum gegenwärtigen Zeitpunkt notwendig wäre. Stellt man dann den Gedanken einer Partnerschaft und Kooperation von Arbeit und Kapital im Unternehmen deutlicher in den Vordergrund, dann wird auch die Notwendigkeit der bipolaren Beziehung von Gewinn- und Verlustbeteiligung offensichtlich.

Ziel muss die Entwicklung innovativer und attraktiver Beteiligungsmodelle für kleine und mittlere Unternehmen sowie von verbreiteten Rechtsformen sein. Das ist insbesondere unter dem Aspekt relevant, dass die überwiegende Zahl deutscher Unternehmen und damit auch die Zahl der Arbeitsplätze im kleinen und mittelständischen Bereich angesiedelt ist. Diesen Unternehmen muss der Zugriff auf den Kapitalmarkt, der Börsengang und die Einführung von Beteiligungsmodellen erleichtert werden, wobei die entsprechenden staatlichen Eingriffe unter der Prämisse der Wettbewerbsneutralität stehen. Es dürfen also große Unternehmen nicht direkt oder indirekt unterstützt werden, während kleinere oder mittlere Unternehmen diese Förderung nicht beanspruchen können. In diesem Sinne gilt es, Pseudo-Konzeptionen und Subventionsbetrug zu vermeiden. Staatliche Förderung beschränkt sich nicht auf materielle Unterstützung, sondern verlangt insbesondere die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen. Entsprechend sind die politischen Entscheidungen eine der relevanten Determinanten unternehmerischer Investitionspolitik. Gleichzeitig schreibt die Politik aber auch die Grundregeln und -rechte für die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern vor.²

Jeder Ansatz zur Beteiligung von Arbeitnehmern muss zur weitgehenden Akzeptanz für alle Seiten ausgewogen und praktikabel sein. Unwahrscheinlich ist dabei die Realisierung von überbetrieblichen Modellen, sondern betriebsspezifische Lösungen werden an Bedeutung gewinnen. Strittig ist hingegen der staatliche Beitrag. Das betrifft die direkte Förderung und Begünstigung, aber auch die Behandlung im Steuerrecht und die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Eine Förderung ist notwendig, wenn volkswirtschaftliche Ziele verfolgt werden, nur muss diese effizient sein und Verzerrungen des Wettbewerbs minimieren. Während die Zwangsverordnung von Kapitalbeteiligung als staatlicher Eingriff in die Wirtschaft abzulehnen ist, können jedoch indirekte Begünstigungen in Form steuerlicher Regelungen und insbesondere staatliche Informationskampagnen durchaus hilfreich sein.

Damit stellt sich die Kapitalbeteiligung keineswegs als Allheilmittel dar. Die Kapitalbeteiligung kann Fehlentwicklungen in den Unternehmen und mangelnde Leistungs-

¹ Vgl. Sinn (1997), S. 827.

² Dazu auch Blasi (1988), S. XIV ff.

bereitschaft sicherlich nicht allein überwinden, im Rahmen einer umfassenden, strategischen Vorgehensweise leistet sie aber einen deutlichen Beitrag. Mithin geht es darum, die „Einheit von materieller und immaterieller Beteiligung“¹ unter geeigneten internen und externen Rahmenbedingungen in ganzheitlichen Modellen zu verwirklichen.

Ein weiter reichender Effekt der Kapitalbeteiligung entsteht in der Hinsicht, dass die Arbeitnehmer mit der teilweisen Übernahme unternehmerischer Risiken vertraut werden. Akzeptieren sie diese, dann wird sich die Bereitschaft zu eigenverantwortlichem Handeln und Selbstständigkeit erhöhen. Die Arbeitnehmer können dann auch zu ihrem eigenen Arbeitgeber werden oder aber sogar neue Arbeitsplätze schaffen.

6.6 Zusammenfassung

Die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern gewinnt sowohl auf betrieblicher als auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene als vielseitiges Instrument zunehmend an Bedeutung. Auf der betriebswirtschaftlichen Ebene dominieren produktivitäts-orientierte und ideologische Argumente. Die Betriebe erwarten aus der Kapitalbeteiligung eine höhere Produktivität und die bessere Synchronisation der Zielsetzungen von Arbeitnehmern und Kapitalgebern. Hinzu kommen finanzielle Argumente wie die Erhöhung der Eigenkapitaldecke bei entsprechender Beteiligungsform und die Flexibilisierung der Personalkosten, wenn die Kapitalbeteiligung durch Einbehaltung von Lohnanteilen finanziert wird.

Vermögens-, stabilitäts- und arbeitsmarktpolitische Aspekte bestimmen die makroökonomischen Zielsetzungen. Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht ist dabei weniger die direkte Bekämpfung von lohnbedingter Arbeitslosigkeit durch Verlagerung der Fixlöhne relevant, sondern vornehmlich die indirekte Beeinflussung über steigende Produktivität, sinkende Gesamtkosten und verantwortungsvolleres Agieren der Arbeitnehmer im Unternehmen. Einen Beitrag zur Absenkung und Flexibilisierung der Lohnkosten leisten eher die noch darzustellenden Investivlohnkonzepte. Zur Bekämpfung der strukturellen Komponente der Arbeitslosigkeit eignet sich die Kapitalbeteiligung ebenfalls.

Gesamtwirtschaftlich soll die Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten weiterhin zu einer Verringerung des Konflikts zwischen den Beziehern von Arbeitseinkommen und denen von Vermögenseinkommen führen. Dies trägt zur Stabilisierung des gesellschaftlichen Umfelds bei und verringert die Gefahr sozialer Konflikte, was wiederum positiven Einfluss auf den Beschäftigungsstand hat. Die Finanzierungsmöglichkeiten der Kapitalbeteiligung können aber auch die Entstehung von Arbeitsplätzen durch Investitionen günstig beeinflussen.

Kapitalbeteiligungen sind nicht für alle Unternehmensformen geeignet. Hinzu kommt, dass die positiven Effekte eher über die Beteiligung am Eigen- als am Fremdkapital

¹ Lezius (2000), S. 95.

realisiert werden können. Zudem gibt es Argumente, die gegen die Kapitalbeteiligung sprechen. Dazu gehören die Konzentration von Vermögen und Arbeit im Unternehmen sowie die Gefahr möglicher Vermögensverluste. Notwendig sind daher fungible Anteile, die den Präferenzen der Akteure möglichst gerecht werden. Insgesamt sollte die Kapitalbeteiligung jedoch auf beiden Ebenen Vorteile hervorrufen.

Kapitel 7

Weitere Ansätze zur Flexibilisierung
von Entgeltsystemen

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

7 Weitere Ansätze zur Flexibilisierung von Entgeltsystemen

Neben den dargestellten Ansätzen zur Entgeltflexibilisierung lassen sich weitere Ansätze erkennen, die der hier verfolgten dreigliedrigen Einstufung nicht zugeordnet werden können. Dazu gehören Investivlohnkonzepte und Aktienoptionsmodelle, die in den vergangenen Jahren im Interesse von Wissenschaft und Öffentlichkeit standen. Während Investivlohnkonzepte für alle Hierarchieebenen im Unternehmen plausibel sind, zeichnen sich Aktienoptionen durch ihre besondere Ausrichtung auf Führungskräfte aus. Von Bedeutung ist, dass diese Modelle ihre Charakterisierung im Zeitablauf ändern.

7.1 Flexibilisierung durch Investivlöhne

Investivlöhne werden als ein Weg betrachtet, um Löhne flexibler zu gestalten, vorliegende Arbeitslosigkeit zu bekämpfen und gefährdete Arbeitsplätze zusichern.

7.1.1 Zur systematischen Einordnung des Investivlohns

Im Rahmen eines Investivlohnkonzeptes werden Entgeltbestandteile (im weitesten Sinne) des Arbeitnehmers in Kapitalanteile umgewandelt. Damit hat der Investivlohn im Rahmen der Flexibilisierung von Entgelten und der Beziehung zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung eine Sonderstellung. Er weist Merkmale beider Komponenten auf, ändert aber seine Ausrichtung im Zeitablauf. Grundsätzlich mündet er in eine Investitionsbeziehung durch finanzielles Engagement des Arbeitnehmers an seinem arbeitgebenden Unternehmen oder einem überbetrieblichen Fonds.¹ Das finanzielle Engagement kann entweder in Form einer Beteiligung mit den entsprechenden Rechten und Pflichten erfolgen oder beispielsweise in Form eines Darlehens.

Entscheidend für die Wirksamkeit des Investivlohns ist die Art der Finanzierung, denn den Unternehmen und Arbeitnehmern stehen verschiedene Gestaltungsformen bei der Bereitstellung der notwendigen Mittel zur Verfügung. Der Investivlohn kann beispielsweise direkt durch den Verzicht auf bestehende Lohnanteile finanziert werden. In diesem Fall verringert sich der gegenwärtig ausbezahlte Lohn, während der Arbeitnehmer einen Anspruch auf künftige Ausschüttungen und Kurssteigerungen erwirbt.² Eine andere Alternative sieht die additive Entlohnung von Kapitalanteilen vor. In diesem Fall wird das bestehende Entgelt um die ausgeschütteten Kapitalanteile erhöht. Konkret handelt es sich dann aber um eine reguläre Kapitalbeteiligung, da keine vorhandenen Lohnbestandteile investiert werden. Zuletzt kann die Kapitalbeteiligung eines Investivlohns auch über die Umwandlung von Lohnerhöhungen, Erfolgsbeteiligungen oder sonstiger Zulagen erreicht werden. Erfolgsbeteiligungen können zweckgebunden werden, indem sie der Verpflichtung zur Reinvestition unterliegen.

¹ Denkbar ist in diesem Zusammenhang auch die überbetriebliche Beteiligung an einem Fonds.

² Schüller (1993), S. 79, nennt die Investition von Lohnerhöhungen „alternativen Investivlohn“.

Diese Sonderstellung des Investivlohns trifft mit einer definitorischen Problematik zusammen. So ist die sprachliche Zuordnung von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Literatur und Praxis ungenau und inkonsistent, was die notwendige Differenzierung beider Formen verwischt. Bei beiden ist die Höhe der Ausschüttung vom Betriebserfolg abhängig – außer bei festverzinslichen Fremdkapitalbeteiligungen –, sie basieren jedoch auf unterschiedlichen Anspruchsgrundlagen. Eine sachliche und nachvollziehbare Differenzierung findet sich bei Gaugler/Gross/Weber (1983).¹ Die Erfolgsbeteiligung im eigentlichen Sinne ist die Honorierung der persönlichen aktiven Teilnahme am Produktionsprozess, während sich der Anspruch der Kapital- oder Vermögensbeteiligung durch das im Unternehmen investierte Kapital des Arbeitnehmers begründet.² Die Kapitaleinlage wird für die Bereitstellung der Mittel, nicht aber für die aktive Teilnahme am Produktionsprozess entlohnt.³ Daher lässt sich diese Ausschüttung auch als Dividende oder Verzinsung bezeichnen.

Die Einordnung der Kapitalbeteiligung als Unterform der Erfolgsbeteiligung ist dann aber falsch und stellt den Ursprung für Missverständnisse und Ungenauigkeiten dar. Entsprechendes Konfliktpotenzial findet sich in der Kritik von Schares (1996) am Investivlohnkonzept von Sievert.⁴ Auch empirische Studien betrachten beide Formen gemeinsam und können daher die Wirkungen nicht zurechnen. Sievert (1994) unterscheidet zwischen Investivlohn, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Molitor (1988) definiert die investive Gewinnbeteiligung, die am erzielten Gewinn ansetzt und unabhängig vom Kostenniveau und von üblichen lohnpolitischen Regeln sei. Sinnvoll ist auch die Differenzierung bei Wagner (1994) und Schanz (1993), die dem hier zugrunde gelegten Verständnis entsprechen. Beyer/Lezius (1987) fassen hingegen alle Formen der Beteiligung außer der gesetzlichen Mitbestimmung zusammen. Die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit, die in Deutschland den praxisnahen Einsatz von Beteiligungsmodellen jeglicher Form fördert, unterscheidet zwischen der Erfolgsbeteiligung, der Kapitalbeteiligung und der Entgeltumwandlung.⁵ Letztere entspricht wiederum dem hier dargestellten Investivlohnkonzept.

Im angelsächsischen Sprachraum hat sich die Unterscheidung zwischen Profit-Sharing und Gain-Sharing als Erfolgsbeteiligungen und der Financial Participation, beispielsweise in Form von Employee Stock Ownership Plans, für Kapitalbeteiligungen weitestgehend durchgesetzt. Sehr deutlich wird diese Differenzierung bei Poole (1989) der „Profit-Sharing“ und „Employee Shareholding Schemes“ unterscheidet. Für besteht der

¹ Gaugler/Gross/Weber (1983), S. 12 f.

² Zu dieser Darstellung von Erfolgsbeteiligung siehe Perrey (1991), S. 4. Die Kapitalbeteiligung wird so beispielsweise von Mez (1991), S. 3, eingestuft.

³ Natürlich entscheidet die Teilnahme beteiligter Mitarbeiter am Produktionsprozess über die Höhe der Ausschüttung, auf die auch externe Kapitalgeber Anspruch haben.

⁴ Vgl. Schares (1996), S. 9.

⁵ Siehe den Internetauftritt der GIZ (2000) und entsprechend aktuelle Schriftbeiträge.

Unterschied darin, dass bei der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter einen „Lohn“ aus Beteiligung am Erfolg erhält, während bei der Kapitalbeteiligung der „Lohn“ aus der Beteiligung am Kapital resultiert. Estrin (1989) trennt nach Mitbestimmung, Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung. Kruse (1993a) differenziert ebenfalls zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, wobei er auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinweist und die Kombination beider Ansätze nicht ausschließt. Hübler (1995) fasst mögliche Beteiligungen wie Erfolgs- und Kapitalbeteiligung sowie Mitbestimmung zusammen, was die direkte Zurechnung der Wirkungen erschwert. Andererseits zeigt sich, dass nur gesamtheitliche Konzepte Erfolg versprechend sind. Als optimale Lösung erweist sich die Differenzierung aus Sicht des Anlegers. Auf Grund der unterschiedlichen Begründung der Ansprüche kann die sinnvolle Unterscheidung beider Formen erfolgen.

Der Investivlohn beschreibt somit die Finanzierung einer Kapitalbeteiligung. Er hat den Charakter einer Erfolgsbeteiligung, wenn das investierte Kapital aus Mitteln stammt, die vom Unternehmenserfolg abhängen.¹ Dies ist nicht der Fall, wenn die Finanzierung durch Zweckbindung von Lohnbestandteilen zustande kommt. Die Bindung der Mittel für Investitionszwecke kann nur Lohnerhöhungen betreffen, da die Vorgabe eines Verwendungszwecks für das reguläre Entgelt nicht gestattet ist. In der Folgeperiode, also nach Erbringung der Einlage, haben die Investoren denselben Anspruch auf Entlohnung oder Verzinsung des eingesetzten Kapitals wie ein externer Kapitalgeber. Allein die gestaltungsspezifischen Details (Förderung, Fungibilität, Ausmaß) und die Finanzierung der Beteiligung unterscheiden den Investivlohn von der Kapitalbeteiligung. Die Auszahlungen als Gewinnbeteiligung oder Dividende unterscheiden sich in einer Periode nicht.²

Entscheidend ist, dass Investivlöhne nicht gesetzlich vorgeschrieben, sondern nur gefördert werden können, und daher ausschließlich in den Entscheidungsbereich der Tarifparteien fallen. Die Gründe hierfür sind vielseitig: Das Grundgesetz (Art. 14 GG) verbietet den Eingriff in die Eigentumsrechte bzw. die vorgeschriebene Ausweitung auf zusätzliche Eigentümer; verboten ist weiterhin die bereits angesprochene Vorschrift über die Zweckbindung der tariflichen Entgelte (Art. 2 GG) und entsprechende Formulierungen der Gewerbeordnung. Je nach Gestaltung ist die Förderung dieser Beteiligungsform durch den Staat und die Unternehmen möglich. In Deutschland muss sie dazu den Vorschriften des Vermögensbeteiligungsgesetzes gerecht werden. Die in den letzten Jahren entwickelten betrieblichen Beteiligungsmodelle verzichten zunehmend auf die staatliche Förderung und mithin auch auf die damit verbundenen stringenten Regeln.

¹ Auf diese Sonderform der Kombination von Erfolgsbeteiligung und Investivlohn, die im deutschen Rechtsraum begünstigt wird, macht Wagner (1994) aufmerksam, wobei diese Erfolgsbeteiligung im Wesen einer Arbeitnehmersparzulage i. S. des §19a EstG entspricht.

² Dies ist der Grund dafür, warum zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung häufig nicht unterschieden wird. Entsprechende Darstellungen auch bei Gerlach/Hübler (1994).

Damit aber muss der Wandel der Kapitalbeteiligung angesprochen werden. Ausschlaggebend ist die Art der Finanzierung, bei der sich verschiedene Möglichkeiten realisieren lassen, die ihre Ursprünge in der geschilderten Fixentlohnung, Leistungsentlohnung, Erfolgsbeteiligung oder auch in der direkten Kapitalbeteiligung haben können. Endpunkt des Investivlohns ist immer das finanzielle Engagement im Unternehmen, aber auch da eröffnen sich abseits der rechtsformbedingten Gestaltung noch weitere Optionen. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Entwicklung des Investivlohns.

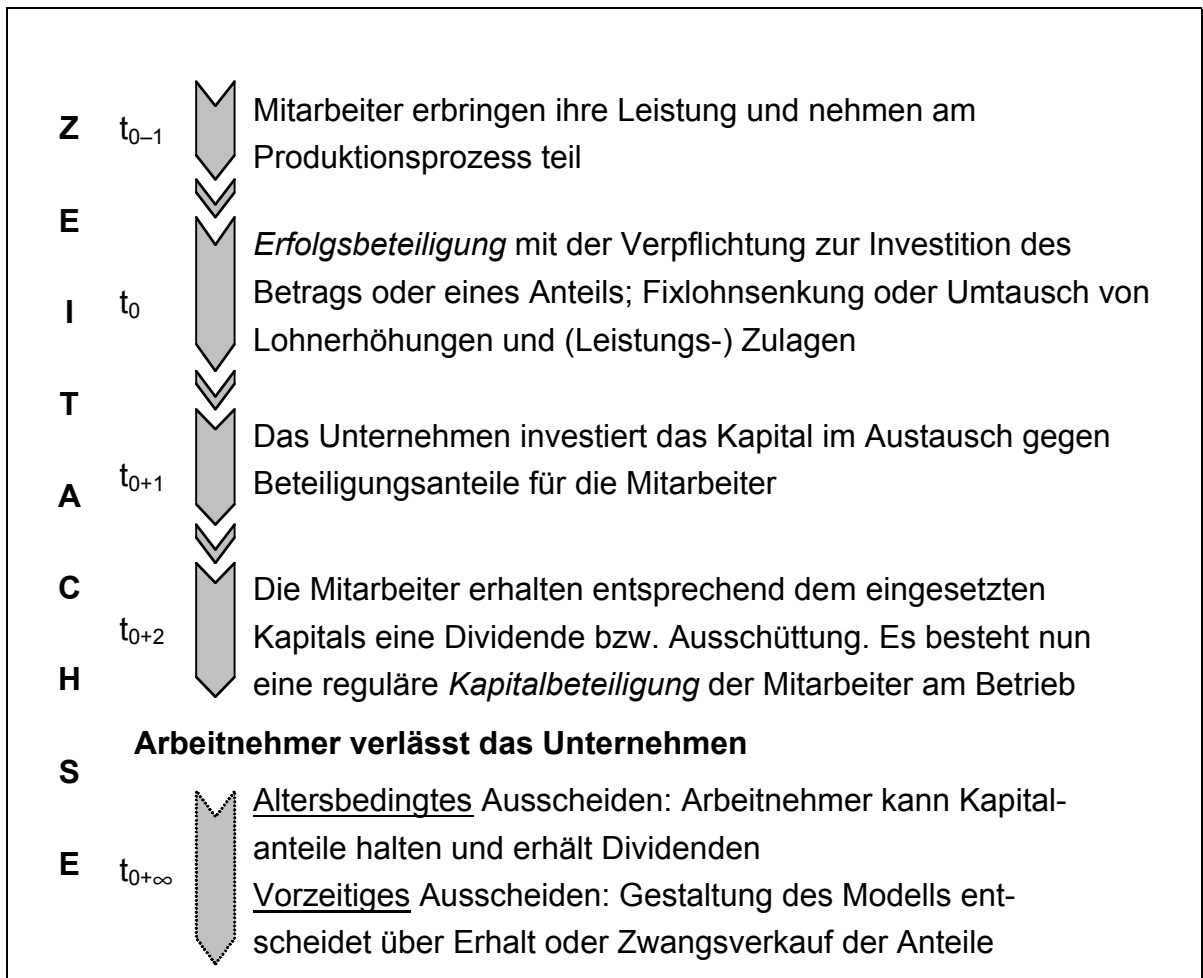


Abbildung 26: Zeitliche Entwicklung des Investivlohns

7.1.2 Ausprägungen des Investivlohns

In den vorstehenden Abschnitten wurden die Probleme bei der Zuordnung der einzelnen Beteiligungsformen und insbesondere des Investivlohns verdeutlicht. Die tatsächliche Wirkungsweise des Investivlohns hängt nun einerseits von der Art und Weise der Finanzierung und andererseits vom jeweiligen Entwicklungsstadium ab, das der Investivlohn durchläuft.

Laut Definition handelt es sich bei Investivlohn also um Lohn-, Erfolgs- oder Kapitalanteile, die gänzlich oder teilweise, mit oder ohne zeitliche Begrenzung und auf frei-

williger oder gezwungener Basis im Unternehmen angelegt oder im Fall der Kapitalanteile ihm direkt zufließen. Diese schwammige Definition, die aber alle in der Literatur verwendeten Formen umfasst, zeigt die Ungenauigkeit des verwendeten Begriffs und verdeutlicht die regelmäßig wiederkehrenden Verständnisprobleme. Im Folgenden soll daher die additive Vergabe von Kapitalanteilen nicht als Form des Investivlohns betrachtet werden, im Gegensatz zum direkten Ersatz von Lohnanteilen durch Kapitalanteile. Demnach ist der Investivlohn faktisch noch keine Kapitalbeteiligung, er beschreibt vielmehr den Verwendungszweck von Entgeltbestandteilen, daher auch die Bezeichnung als laboristische (Kapital-)Beteiligung.¹ So zählen Michaelis/Spermann (1993a) einen Investivlohn, also eine Investition der Arbeitnehmer, die auf den Zuwendungen aus einer erfolgsabhängigen Entgeltkomponente beruht, nicht zum Investivlohn. Sie sprechen in diesem Fall von einer investiven Gewinnbeteiligung, die als „automatischer Stabilisator“² dient. Wenn aber diese Ausschüttung dieser Gewinnbeteiligung mit einer Reinvestitionsbedingung verknüpft ist, dann handelt es sich offensichtlich um einen Investivlohn.

7.1.3 Zur Diskussion um den Investivlohn

In Deutschland kann ein Investivlohnkonzept bei entsprechender Gestaltung für Arbeitnehmer und Unternehmen aus steuerlichen und Rentabilitätsaspekten vorteilhaft sein. So lassen sich Steuerzahlungen zeitlich auf den Zeitpunkt der Veräußerung der Kapitalanteile verschieben. Dies erhöht den finanziellen Vorteil des Betriebes, da mehr Kapital zur Verfügung steht, während die Arbeitnehmer vom steigenden Umfang des zu verzinsenden Kapitals profitieren. Als problematisch muss die Risikokonzentration von Arbeit und Kapital im Unternehmen gelten. Dies wirkt sich in besonderer Form dann aus, wenn der Arbeitnehmer zu Gunsten der Kapitalanteile erhebliche Einbußen seines regulären Lohnes in Kauf nehmen muss. Andererseits mag wohl in vielen Bereichen das Argument der Risikokonzentration keine große Rolle spielen, so kann die geringe Beteiligung eher die Folge des hohen Konsumniveaus und die fehlende Zukunftsorientierung der Arbeitnehmer sein. Vermeintliche Sicherheit in Bezug auf die Altersversorgung führt zu einem geringeren Verständnis für Kapitalanlagen. Würde das Risikomotiv tatsächlich die so hoch propagierte Rolle spielen, dann wären die vorhandenen finanziellen Mittel an anderer Stelle investiert worden. Die Rückständigkeit privater Vermögensanlage, insbesondere niedriger und mittlerer Einkommen zeigt aber, dass alternative Anlagemöglichkeiten bis vor wenigen Jahren kaum genutzt wurden. Als Argument gegen die Gefahr einer Risikokonzentration nicht nur im Hinblick auf den Investivlohn, sondern bezüglich aller Varianten der Kapitalbeteiligung, ist der Aspekt der Freiwilligkeit im Hinblick auf die Teilnahmeentscheidung des Mitarbeiters. Knoll (1999b)

¹ Hebig/Zacharias (1991) wählen eine juristische Perspektive.

² Michaelis/Spermann (1993), S. 224.

spricht sich auch gegen die zu erwartenden Motivationseffekte aus, wechselt in seiner Argumentation aber recht schnell auf Aktienoptionen über, die jedoch nicht dem Investivlohn zuzurechnen sind. An gleicher Stelle fehlt auch die Unterscheidung von Investivlohnmodellen, Kapitalbeteiligung und Optionsmodellen.

Zum Kreis der Befürworter gehören unter anderem Fink (1993) und Krelle (1993). Die IG Bau-Steine-Erden stellte 1992 ein branchenbezogenes Investivlohnkonzept vor.¹ Eine Gegenüberstellung von Argumenten zum Investivlohn findet sich bei Kühlewind (1993).² Sievert (1994) erwartet positive Effekte, macht aber darauf aufmerksam, dass Investivlöhne keine Lösung für diejenigen Betriebe sind, die bereits von überhöhten Löhnen betroffen sind. Sie könnten jedoch eine temporär falsche Lohnpolitik durch entsprechende zukunftsorientierte Investitionen und dadurch bedingte künftige Produktivitätszuwächse kompensieren. Ein Investivlohnkonzept sei daher kein Ersatz für eine angemessene Lohnpolitik.³ Gaugler (1993) macht bereits seit den frühen 70er Jahren eine positive Akzeptanz des Investivlohns und der ihm zugeschriebenen Wirkungen aus. Er führt auf diese Sichtweise auch die Einbeziehung vermögenswirksamer Leistungen in Tarifverträge zurück. Einen Sonderweg zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung geht Meade (1986a, 1986b). Statt der festen Entlohnung von Kapital und Arbeit schlägt er die Ausgabe von „capital share certificates“ und „labour share certificates“ vor, die gleichermaßen am Gewinn partizipieren. Ziel sei die Schaffung einer dauerhaften Partnerschaft von Arbeit und Kapital im Unternehmen.

Die Gewerkschaften liefern kein einheitliches Bild bei der Bewertung von Investivlöhnen. Sie bevorzugen überbetriebliche Varianten und stehen der Idee einer tarifvertraglichen Verankerung des Verwendungszwecks, als „Zwangssparen“ bezeichnet, kritisch gegenüber.⁴ Kernpunkt ist die Forderung nach der doppelten Freiwilligkeit für Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der Entscheidung über die Teilnahme, die Sievert (1994) strikt ablehnt. Problematisch sei die Konzentration von Arbeitskraft und Kapital im Unternehmen, hierin liege ein Verstoß gegen die Risikodiversifikation. Auf der anderen Seite handelt es sich aber um Lohnbestandteile oder -erweiterungen, die nur unter dieser Voraussetzung gewährt werden. Für die DAG verdeutlicht Issen (1994), dass die Gewerkschaften nur verteilungspolitische Zielsetzungen verfolgen.

7.1.4 Zur Wirkung von Investivlöhnen

Dem Investivlohn werden auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene diverse Wirkungen zugeschrieben. Da bereits gezeigt wurde, dass sich der Charakter des Investivlohns entsprechend seiner konkreten Ausgestaltung wandelt, sei auf die

¹ Vgl. Rürup (1992) und Köbele/Rürup (1992). Eine Modellberechnung der sektoralen und gesamtwirtschaftlichen Wirkungen mit VGR-Zahlen bei Hujer/Lob (1992).

² Vgl. Kühlewind (1993) S. 176/7 und S. 177/8.

³ Siebert (1994) unterscheidet sechs Varianten zur praktischen Umsetzung des Investivlohns.

⁴ Vgl. Issen (1994) und den entsprechenden Abschnitt bei Wagner (1994).

Wirkungsdarstellungen in den anderen Kapiteln zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung verwiesen. Gleiches gilt für die positiven und negativen Aspekte. Nachfolgend werden weitere Effekte stichwortartig dargestellt.

Der Investivlohn kann positive Wirkungen auf die Arbeitskosten haben. Geht man von hochlohnbedingter Arbeitslosigkeit aus, dann müssten positive Wirkungen auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene beispielsweise aus niedrigeren Grenzkosten der Arbeit resultieren. Für die Unternehmen kann dies beim Investivlohn der Fall sein, wenn nämlich für das Unternehmen die kurzfristig niedrigeren liquiden Aufwendungen zu Buche schlagen. Der Abfluss von Mitteln fällt geringer aus im Fall von Barzahlungen. Entsprechend werden Lohnerhöhungen, die in Form von Anteilen erworben werden, weniger auf die Personalkosten durchschlagen. Eher negativ sind daher die Folgen eines additiven Investivlohns, der zusätzlich zur normalen Entgelterhöhung gewährt wird. Dieses erhöht die Personalkosten für das Unternehmen und wird zu einer Verringerung der Arbeitsnachfrage beitragen. Die temporäre Verlagerung von Steuerzahlungen und Sozialbeiträgen bedeutet zudem weitere betriebliche Vorteile, während der Staat entsprechend erwartete Einnahmen zurückstellen muss. Erbringen die Arbeitnehmer die Einlage aus eigenen Beiträgen, dann ist dies personalkostenneutral.

Wenn die Kapitalbeteiligung über ein geringeres Bargeldeinkommen finanziert wird, der Mitarbeiter also einen substanziellen Teil seines Fixlohns gegen Anteile eintauscht, dann gibt der Mitarbeiter seine Einkommensansprüche zu Gunsten erwarteter positiver Ergebnisse (positiver Ausschüttungen und steigender Anteilswerte) auf. Im Fall eines Investivlohnkonzeptes muss der direkte Lohnverzicht dabei für das Unternehmen spürbar sein, was unter Umständen zu negativen Folgen führt, die als „diskriminierende Kapitalbeteiligung“¹ beschrieben werden können. An dieser Stelle soll auf die entsprechenden Argumente nur stichwortartig eingegangen werden. Der Lohnverzicht der Insider zu Gunsten der Kapitalbeteiligung führt letztlich zu einer nachträglichen Akzeptanz und Anerkennung der in den Vorperioden erstrittenen Rent-seeking-Aktivitäten.

Vorteilhaft ist zudem, dass Geldloohnerhöhungen im Investivlohn eine geringere inflationäre Wirkung haben, da sie durch die Reinvestition im Wirtschaftskreislauf weitestgehend neutral wirken.² Der Arbeitnehmer mit Investivlohn erhält nun neben dem Lohneinkommen auch ein Einkommen aus Vermögen.³ Die Verringerung der Sparquote kann eine negative Nebenwirkung des Investivlohns sein, mit der entsprechenden Rückwirkung auf sonstige Investitionen. Die Wirkung des Investivlohns auf die Kosten ist

¹ Vgl. Berthold/Fehn (1999b), S. 28 f.

² Dazu bereits Allekotte (1977), S. 351. Unsicherheit besteht über die Wirkungen des Investivlohns auf das Wirtschaftswachstum. Dies hängt damit zusammen, dass aus den zusätzlichen Kapitalmitteln ein Anstieg der Investitionen folgt, zugleich aber Altkapitalgeber unter Umständen zur Verringerung der von ihnen bereitgestellten Mittel neigen.

³ Schüller (1993) verdeutlicht in seinem Beitrag explizit die vermögenspolitischen Wirkungen.

unklar, da diese davon abhängen, wie das Unternehmen die Kapitalanteile finanziert. Der Beschaffung von günstigem Kapital stehen sinkende Renditen der Altkapitalgeber gegenüber, da die Kosten des Investivlohns nicht überwälzbar sind. Kerngedanke des Investivlohns ist jedoch die Sicherung von Arbeitsplätzen durch Lohnmäßigung und die Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Investitionen. Während von der Einführung des Investivlohn keine direkte Arbeitsplatzwirkung zu erwarten ist, führen die niedrigeren Fixkosten für die Einstellung weiterer Arbeitnehmer zu einer erhöhten Nachfrage nach diesem Faktor.

Positive Wirkungen werden aus einer Produktivitätssteigerung erwartet. Diese entsteht durch das höhere Engagement der Arbeitnehmer aus Miteigentum und steigender Mitverantwortung. Nachteilig könnte sich in dieser Hinsicht eine substitutive Einführung des Investivlohns erweisen, und zwar wenn dazu das Fixlohneinkommen verringert wird. In diesem Fall könnte das geringere Fixlohneinkommen zu rückgehender Produktivität der Arbeitnehmer führen und wäre mithin der Gegeneffekt der Effizienzlohntheorie.

Der Investivlohn hat auch Einfluss auf die finanzielle Situation des Unternehmens. Dies hängt jedoch ganz erheblich von der gewählten Gestaltungsform der Beteiligung ab (Fremd-, Eigen- oder Mischkapitalbeteiligung). Kalkulierbar sind der Steuerstundungseffekt und gegebenenfalls die Verbesserung der Eigen- oder Fremdkapitalversorgung.

Für die Insider kann der Investivlohn ein Festzurren der erworbenen Ansprüche bedeuten. Im negativen Sinne bedeutet dies, dass mit dem Investivlohn überhöhte Lohnabschlüsse quasi internalisiert werden. Dieses kann in den Folgeperioden zu weiteren nicht-marktkonformen Forderungen führen. Investivlöhne können dementsprechend als Weg betrachtet werden, um reale Einbußen bei den überhöhten Einkommen zu vermeiden. Für die Arbeit suchenden Outsider besteht die Möglichkeit, dass sie in Folge des Investivlohns einen Arbeitsplatz finden. Voraussetzung dafür ist, dass die Outsider nicht unmittelbar bei Arbeitseintritt auch in den Genuss der Beteiligung kommen. Vielmehr ist für eine nachhaltige Schaffung von Arbeitsplätzen die Lohndifferenzierung zwischen Insidern und Outsidern unverzichtbar.

Die Investivlohnkonzepte werden auch als Beitrag zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit in den jungen Bundesländern genannt, da der Investivlohn die Eigenkapitalquote der Unternehmen erhöht und zugleich den Kreis der Risikoträger erweitert.¹ Hinzu kommt dort ein im Verhältnis zur Produktivität weitaus überhöhtes Lohnniveau. Trotz hoher Arbeitslosigkeit und zahlreicher Unternehmen mit niedriger und mittlerer Produktivität wurde die Anpassung an das westdeutsche Lohnniveau forciert.² Als Lösung dort

¹ Priewe (1997) und Kühlewind (1993). Kritik daran äußern Dietrich/Ragnitz (1997) und Sievert (1994). Dazu auch Michaelis/Spermann (1991) und die Replik von Sinn/Sinn (1991).

² Siehe dazu die Forderungen von Sievert (1992), Priewe (1997) und die entsprechende Diskussion im „Wirtschaftsdienst“ Anfang der 90er Jahre.

vorhandener Probleme wird daher insbesondere ein niedrigeres Lohnniveau und die Differenzierung der betrieblichen und regionalen Lohnstruktur gesehen. Investivlöhne sollen die Entwicklung begünstigen und dabei den verbreiteten Finanzproblemen der Unternehmen Rechnung tragen. Berthold/Fehn (1999b) machen jedoch auf die Gefahr aufmerksam, dass die Politik mittels Subventionierung derartiger Modelle dazu tendieren könnte, nicht-wettbewerbsfähige Unternehmen zu unterstützen.

Zentraler Aspekt der mit dem Investivlohn verbundenen Kapitalbeteiligung ist, dass die Arbeitnehmer ein sinkendes Beschäftigungsrisiko gegen höhere Einkommensunsicherheit tauschen. Während die eine Meinung die Risikokonzentration als nachteilig für den Arbeitnehmer sieht, sehen andere das verminderte Beschäftigungsrisiko als mindestens ausreichende Kompensation. Es wäre jedoch falsch, diese Annahme nur auf Ostdeutschland zu beziehen, denn die Möglichkeiten zur Verlagerung von Kapital und Wissen (damit auch die Arbeitsplätze) betrifft alle Regionen und Branchen.

7.2 Aktienoptionsmodelle

Einen weiteren in der jüngsten Gegenwart häufiger genannten Ansatz zur flexibleren Entlohnung von Arbeitnehmern stellen die Aktienoptions- oder Stock options-Programme dar. Darunter versteht man eine aus den USA stammende Form zur Entlohnung von Führungskräften. Die begünstigten Manager erhalten einen Teil ihrer Bezüge in Form von Optionsscheinen auf die Aktien ihres Unternehmens.¹ Während es sich in den USA mit ihrer weit verbreiteten Aktienkultur bereits um einen gängigen Entlohnungsbestandteil für Führungskräfte handelt, erfolgt in der Bundesrepublik die Einführung nach einzelnen zaghaften Versuchen erst seit Mitte der 90er Jahre in einem deutlicheren Umfang. Auch dabei steht die Anreizgewährung für Fach- und Führungskräfte im Zentrum der verfolgten Zielsetzungen. Dieser betont eingeschränkte Begünstigtenkreis ist die Begründung für die knapp gehaltene Abhandlung dieses Instruments.

Aktienoptionen beschränken sich naturgemäß auf öffentlich notierte Unternehmen, in der Bundesrepublik also Aktiengesellschaften und den weniger verbreiteten Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA). Andere Unternehmens- und Gesellschaftsformen experimentieren mit ähnlich Modellen, ohne aber nennenswerte Verbreitung zu finden.

7.2.1 Darstellung des Instruments

7.2.1.1 Betriebswirtschaftliche Sicht

Die Erweiterung bestehender Entgeltsysteme um ein Optionsprogramm basiert aus theoretischer Sicht auf den Annahmen der Prinzipal-Agent-Theorie und den damit zusammenhängenden Informations- und Kontrolldefiziten. Während die Anfänge performance-orientierter Entlohnung nur an der eher kurzfristig bezogenen Gewinn-

¹ Vgl. Fiedler-Winter (1999), S. 42.

komponente ausgerichtet wurden, soll durch die Orientierung am Unternehmenswert eine nachhaltigere Unternehmenspolitik erreicht werden. Als nachteilig erwiesen sich zudem die Wahlmöglichkeiten bei der Bewertung von Vermögensgegenständen, die den Managern die unmittelbare Beeinflussung ihrer Ausschüttung erlaubten. Eng verbunden mit diesen Überlegungen ist die am Shareholder-Value orientierte Unternehmenspolitik.¹ Sie besagt, dass die Führung einer Publikumsgesellschaft (AG) ihre Entscheidung entsprechend den Interessen des (oder der) Eigentümer(s) zu treffen hat und bezieht dieses vor allem auf die Steigerung des Unternehmenswertes.

Mit einer am Unternehmenswert orientierten Entgeltkomponente sollen die Ziele von Management und Eigentümern (Aktionären) wieder in Einklang gebracht werden. Grundgedanke ist dabei, dass das Management nur dann einen Vorteil erzielen soll, wenn auch der Eigentümer begünstigt ist. Es liegt also im Interesse des über Optionen entlohnten Managers, das Vermögen seiner Auftraggeber zu vermehren.² Unter dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes lässt sich damit nach Bohne/Knoll (1999) die „Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals der Gesellschaft“³ verstehen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Anreizkompatibilität im Hinblick auf die Synchronisation der Ziele von Managern und Eigentümern. Der Aktienkurs wird deshalb als relativ neutrale Bewertung für die Leistung der Manager gesehen, da er auf den Kapitalmärkten gebildet wird. Es existieren somit nur geringe Freiräume zum Abschöpfen von Bewertungsspielräumen.

Neben dieser gewichtigen Zielsetzung lassen sich weitere Intentionen bei der Gestaltung von Aktienoptionsprogrammen erkennen, die bereits bei anderen Formen der Entgeltflexibilisierung eine Rolle spielten:⁴

- Die Aktienoptionen sollen zur Identifizierung mit den Unternehmenszielen und einer gemeinsamen Unternehmenskultur beitragen.
- Die Optionen fördern die intensivere Kooperation bei internen und externen Beziehungen sowie vertikale und horizontale Zusammenarbeit.
- Die Vergabe von Aktienoptionen erhöht das Verständnis der Begünstigten für die Funktionsweise und die Anforderungen des Kapitalmarktes.
- Aktienoptionen sollen die Gewinnung und das Halten von Fach- und Führungskräften erleichtern.

Aktienoptionen berechtigen den oder die Begünstigten zum Erwerb von Aktien des ausgebenden Unternehmens zu einem festen, zuvor vereinbarten Ausübungspreis

¹ Die Grundgedanken und die historische Entwicklung des Shareholder-Value bei Wagner (1997).

² Siehe dazu Knoll (1997).

³ Bohne/Knoll (1999), S. 3 (Im Original kursiv).

⁴ Zu diesen Argumenten vgl. beispielsweise Siddiqui (1999), S. 164, Kagermann/Moritz (1999), S. 604 f., und Pellens/Crasselt/Rockholtz (1998).

(Basispreis) innerhalb eines zuvor festgelegten Zeitraums. Der Emittent der Aktienoption, hier das Unternehmen, geht die Verpflichtung ein, dem Begünstigten bei Ausübung der Option die entsprechende Anzahl von Aktien zu liefern oder – im Fall eines virtuellen Programms – die entsprechende Differenz zwischen Aktienkurs und Basispreis als Barausgleich zu gewähren.

Bei der Einbindung in ein Kompensationssystem handelt es sich mithin um Kaufoptionen. Bei diesen sind die „amerikanischen Optionen“, die während der Laufzeit, von den „europäischen Optionen“ zu unterscheiden, die erst am Ende der Laufzeit ausgeübt werden können. Im Rahmen eines Entgeltsystems wird auf die üblicherweise anfallende Optionsprämie verzichtet, die der Erwerber sonst an den Stillhalter zahlt. Steigt der Aktienkurs während der Optionslaufzeit über den Basispreis der Option, dann kann der Begünstigte sein Optionsrecht ausüben oder die Option verkaufen und partizipiert auf diese Weise an Kurssteigerungen. Bleibt der Aktienkurs hingegen unter dem Basispreis, dann entspricht der Verlust dem Kaufpreis der Option. Wird die Option unentgeltlich gewährt, dann hat der Begünstigte keinen Verlust.

Bis zur Einführung des KonTraG war die Ausgabe so genannter „nackter“ Optionen (Naked Warrants) nicht gestattet.¹ Darunter verstehen sich Kaufoptionen, die ohne sonstige Einschränkungen oder Erweiterungen analog den frei handelbaren Optionen gestaltet sind. Entsprechend existierten mehrere Gestaltungsvarianten, die auch noch heute die Majorität der Modelle bestimmen. Das KonTraG hat also nicht zu einer Ablösung vorhandener Gestaltungsvarianten geführt, sondern erweiterte die vorhandenen Möglichkeiten des § 86 AktG für Führungskräfte aber auch für Mitarbeiter.

Nachfolgend sollen diese Formen, die über ähnliche Profile hinsichtlich ihrer Chancen und Risikenstruktur verfügen, kurz dargestellt werden:²

Wandelanleihen (Wandelschuldverschreibungen) sind Schuldverschreibungen, bei denen der Inhaber, neben seinem Anspruch auf Zins- und Tilgung, das Recht hat, die Anleihe zuzüglich einer fixierten Zuzahlung in Aktien zu tauschen. Mit diesem Tausch erlöschen die Rechte der Anleihe, da das Fremd- in Eigenkapital gewandelt wurde. Dieses Modell verfolgt die Dresdner Bank als langfristigen Anreiz ihrer Führungskräfte.

Optionsanleihen (Optionsschuldverschreibungen) sehen ebenfalls Zins- und Tilgungszahlungen vor, wobei unter bestimmten Bedingungen und zu einem zuvor fixierten Kurs Aktien des ausgebenden Institutes erworben werden können. Damit ist die Aufspaltung der Optionsanleihe in eine Anleihe und das (als Optionsschein verbriefte) Bezugsrecht

¹ Zu einer detaillierten Erörterung des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) siehe auch Seibert (1998).

² Detaillierte Darstellungen der hier und auf den Folgeseiten genannten Modellen finden sich u. a. bei Kramasch (1999) und in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (1997, 29.09.).

möglich. Auch nach Ausübung des Optionsrechts besteht die Anleihe mit ihren Rechten fort. So zum Beispiel bei der Deutschen Bank.

Sowohl im Fall der Wandel- als auch der Optionsanleihe ist eine bedingte Kapitalerhöhung notwendig. Dies bedeutet, dass das Optionen emittierende Unternehmen auf einer Hauptversammlung die Ausgabe zusätzlicher Aktien ohne Bezugsrechte für Altaktionäre zur Erfüllung seiner Verpflichtung beschließen muss. Alternativen zu diesen beiden Ansätzen können wie folgt aussehen:

Virtuelle Aktienoptionen unterscheiden sich von echten Aktienoptionen dadurch, dass den Begünstigten bei Ausübung keine echten Aktien geliefert werden, sondern stattdessen der Differenzbetrag zwischen Aktien- und Basiskurs gezahlt wird.¹ Zu den virtuellen Optionen werden auch Phantom Stocks und Stock Appreciation Right Plans gezählt. Ein Beispiel dafür ist SAP.

Synthetische Aktienoptionen sehen den direkten Erwerb von Aktien durch den Begünstigten vor. Mit Inanspruchnahme des Angebotes erhält er das Recht, nach Ablauf einer Sperrfrist, die Aktien im Fall eines Kursverlustes zum Kaufpreis an das Unternehmen zurückzuverkaufen. Beispielhaft dafür sind die Konzeptionen von Continental und der Deutschen Telekom.

Eine ausführlichere Gegenüberstellung von Pro- und Kontra-Argumenten echter und virtueller Programme findet sich bei Pellens/Crasselt/Rockholtz (1998). Steuerlich ist die Belastung sehr unterschiedlich, wobei dem Staat im Fall von virtuellen Modellen bis zu 50 Prozent der Mittel zufließen.

Zur konkreten Ausgestaltung der Optionen sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Dazu gehört der Umfang des Programms, der Kreis der Begünstigten, Kontrollgremien, mögliche Bereinigungen um externe Effekte, Sperrfristen, Verfügungsbeschränkungen, Ausübungshürden, die Darstellungen und Informationspolitik in Bezug auf das Programm, Ausübungszeitpunkt sowie die steuerlichen Aspekte, die jedoch hier nicht tiefergehend behandelt werden.

Der Kreis der Begünstigten: Zumeist handelt es sich um die oberste Führungsschicht und teils um nachgeordnete Managementebenen. Eingebunden werden neben den Führungskräften in einzelnen Branchen auch spezielle Fachkräfte. Volkswagen und mehrere am Neuen Markt notierte Unternehmen wollen weitere Mitarbeiter einbinden.

Performance-Bereinigung: Der Wert eines Unternehmens, ausgedrückt im Aktienkurs, wird nicht nur von den Entscheidungen des Managements beeinflusst. Mit steigender Hierarchieebene steigen zwar die Möglichkeiten der Einflussnahme, jedoch ist die Bereinigung um mögliche externe kursbewegende Einflüsse notwendig. Durch die

¹ Ein derart gestaltetes Modell findet sich für Führungskräfte der VEBA AG.

Bindung der Aktienoptionen an eine Referenzgröße und dem so möglichen Performance-Vergleich können die gesamtwirtschaftlichen Einflüsse von Güter- und Kapitalmärkten isoliert werden. Diese Performance-Bindung ist besonders dann wichtig, wenn die Optionen bereits vor vollständigem Durchlauf eines Konjunkturzyklus ausgeübt werden dürfen. Dazu wird der Ausübungskurs der Option um die Entwicklung eines geeigneten Vergleichsportfolios bereinigt.¹ Hier bietet sich der Rückgriff auf einen marktbreiten oder Branchenindex an. Welche der Formen letztlich optimal ist, wäre im Einzelfall festzulegen. Diese Indexierung wird in der Praxis nur selten befolgt, erwähnenswert ist das Optionsprogramm für die Führungskräfte des VEBA-Konzerns und das LTI-Programm des Pharmakonzerns Schering.² Indexierung ist insbesondere bei kürzeren Laufzeiten der Optionen und der „amerikanischen“ Variante sinnvoll. Bei längeren Laufzeiten verlieren kurzfristige, nicht zu beeinflussende Effekte stark an Relevanz.

Notwendig ist ebenfalls die Neutralisierung von Bewegungen, die sich aus Kapitalbewegungen zwischen dem Unternehmen und seinen Aktionären ergeben. Dazu gehören beispielsweise Dividendenzahlungen.

Steuerliche Gestaltung: Bei der steuerlichen Gestaltung der Option sind nicht nur die Bedürfnisse des Begünstigten zu berücksichtigen, sondern auch die steuerliche Belastung aller Beteiligten (Manager, Aktionäre, Unternehmen).

Für den Begünstigten gilt, dass er in der Bundesrepublik die volle Differenz zwischen Börsen- und Bezugskurs versteuern muss. Ausschlaggebend für diese Argumentation ist die mangelnde Verkehrsfähigkeit der Optionen, die an Person und Fristen gebunden ist. Damit zählt nicht der Erwerb des Anspruchs, sondern erst die Realisierung der Rechte als tatsächliches Gut. Der Versuch, die steuerliche Belastung für den Begünstigten durch geeignete Modelle zu verringern, kann aber den Nachteil mit sich bringen, dass die beabsichtigte Motivationswirkung und das Ziel des Haltens von Mitarbeitern geschwächt wird.³

Von Bedeutung ist auch die steuerliche Konsequenz bei unterschiedlicher Gestaltung. So fallen bei einer bedingten Kapitalerhöhung geringere Steuerbelastungen für das Unternehmen an als im Fall des Kaufs eigener Aktien.

Transparenz und offene Informationspolitik: Für Wenger/Knoll/Kaserer (1999a) handelt es sich hier um eine „eigentlich selbstverständliche Forderung an Optionsprogramme“⁴. Sie beziehen sich damit auf die Ausgestaltung und den Wert des Programms. Entsprechend ist bei der Berechnung des Modells auf kapitalmarkterprobte options-

¹ Vgl. Wenger/Knoll/Kaserer (1999a), S. 36.

² Ausführliche Darstellungen bei o. V. (6.4.1999) und Bertram/Ünal (1998).

³ Dazu der Beitrag von Retzlaff/Siddiqui (1999). Die Autoren versuchen im Rahmen eines synthetischen Aktienoptionenprogramms die Problematik zu umgehen, indem sie Aktien und Optionen in einem Modell kombinieren („Aktienbasierte Kapitalbeteiligungsmodelle“) als Alternative zu nicht übertragbaren Kaufoptionen.

⁴ Wenger/Knoll/Kaserer (1999a), S. 37.

preistheoretische Verfahren zurückzugreifen und nicht auf fiktive Kursverhältnisse. Selbstverständlich ist eine Modifizierung hinsichtlich dieser nicht frei handelbaren Optionen notwendig.

Aktienoptionen sollten Bestandteil eines gesamtheitlichen System und nicht Aufstockung eines bestehenden Entgelts sein. Die Aktienoptionen verkörpern auf Grund ihrer mehrjährigen Orientierung und der zu Grunde liegenden Sperrfristen zumeist das langfristige Anreizinstrument. Gesamtheitlich ist ein Entgeltsystem dann, wenn es kurz-, mittel- und langfristig wirkende Anreize integriert und die Interessen aller am Unternehmensprozess Beteiligten berücksichtigt. Bernhardt/ Witt (1997) sprechen daher gegen die Einführung von Aktienoptionen und empfehlen direkt Aktien zur Entlohnung.

Zu den Kritikpunkten gehören, dass Vorstand und Aktionäre bei Optionsprogrammen nicht gleichermaßen am Erfolg beteiligt sind, da die Empfänger der Optionen nicht an Kursverlusten partizipieren. Hinzu kommt die Kritik an der eigenmächtigen Gestaltung, wenn beispielsweise niedrige Ausübungspreise für die Optionen gewählt werden. In den USA besteht sogar die Möglichkeit zum nachträglichen „Repricing“ der Option nach unten, wenn sich ein Verfehlen des Kursziels abzeichnet. Damit aber wird der eigentliche Zweck der Optionen konterkariert. In diesem Zusammenhang wird häufig auch Kritik an der Zahl der übertragenen Optionen beziehungsweise dem zu Grunde liegenden Umtauschverhältnis laut und an den häufig nicht veröffentlichten oder verschleierte Kosten und den Wert derartiger Programme.¹

Zu hinterfragen sind in Verbindung mit Aktienoptionsprogrammen auch mögliche eigene Aktienrückkäufe durch das Unternehmen. Diese können grundsätzlich zur Kurspflege erlaubt sein; dienen sie jedoch zur Optimierung des Optionsprogramms, dann wäre dies ablehnend zu konstatieren. Insofern ist die Festlegung des Ausübungszeitpunktes von erheblicher Bedeutung. In diesem Zusammenhang muss auch vorhandenes Insiderwissen der Führungskräfte erwähnt werden. Diese besitzen Informationen über Märkte und das Unternehmen, die den Aktionären oder der Öffentlichkeit noch nicht bekannt sind. Die Ausübungsregeln müssen hier entsprechende Vorkehrungen treffen.²

7.2.1.2 Darstellung aus volkswirtschaftlicher Sicht

Aus volkswirtschaftlicher Sicht stellt sich die Einführung von Aktienoptionen weniger spektakulär dar. Ursache dafür ist die verbreitete Anwendung als Anreizinstrument für Führungskräfte und die damit verbundene eingeschränkte Zahl der Bezugsberechtigten.

Volkswirtschaftlich von Bedeutung sind sicherlich die unterschiedlichen steuerlichen Belastungen, die sich aus den diversen Gestaltungsformen der Programme ergeben. Der Staat muss in diesen Fällen die notwendige Gerechtigkeit beispielsweise im Hinblick

¹ Vgl. Wenger/Knoll (1999), S. 581 f.

² Dazu beispielsweise Knoll (1997b), S. 38.

auf einbehaltene und ausgeschüttete Gewinne aufrechterhalten. Weiterhin darf er die Besteuerung von Kapitalanlegern, die ihre Optionen am freien Markt erwerben und somit der einjährigen Spekulationsfrist unterliegen, nicht zu weit von der entfernen, der die Begünstigten von Aktienoptionsprogrammen unterliegen. Diese sind darauf angewiesen, dass die Sperrfrist ihrer Papiere abläuft und können keinesfalls beim Verkauf der erworbenen Aktien von weiteren Kurssteigerungen ausgehen.

Ein weiterer bedeutender Aspekt ergibt sich aus möglichen Inflationsgefahren. Diese entstehen, wenn die Beteiligten ihre Optionen lediglich am Buchwert bemessen. Sie unterliegen dann einer möglichen „Vermögensillusion“, da sie ihren Konsum am Marktwert ihres Vermögens orientieren. Diese als Vermögenseffekt bezeichnete Wirkung steigt im Fall einer allgemeinen Aktienhausse und führt zu erheblichem Binnenwachstum der Wirtschaft. Umgekehrt hingegen die Wirkung während der Baisse.

7.2.2 Wirkungsweise

7.2.2.1 Betriebswirtschaftliche Wirkung

Manager moderner Publikumsgesellschaften besitzen kaum nennenswerte Anteile am Eigenkapital ihres Unternehmens. Daher kann es zu einem Interessenkonflikt zwischen den Managern und den Eigentümern (Aktionären) kommen. Die Gewährung von Aktienoptionen soll diesen potenziellen Konflikt verringern. Dazu wird über die variable, unternehmenswertabhängige Komponente ein zusätzlicher Anreiz geschaffen. Wenn den Managern eine Erhöhung des Unternehmenswertes und damit eine Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals der Eigentümer gelingt, dann profitieren auch sie davon. Finanziell bedeutet sie eine Erhöhung der Differenz zwischen Basis- und Aktienkurs.

Mittlerweile sind Aktienoptionen als Anreizinstrument zur Verringerung von Prinzipal-Agent-Problemen bei Führungskräften kaum mehr umstritten, so gilt auch die Zusammenführung der Interessen beider Parteien in Theorie und Praxis als effektivste Lösung zur Überwindung von Zielkonflikten. Strittig sind vielmehr die genauen Gestaltungsmodalitäten der Programme, wie die entsprechenden Beiträge in Fachzeitschriften und Diskussionen auf Hauptversammlungen beziehungsweise vor Gericht zeigen. Von der Justiz wurde in der Vergangenheit der Ermessensspielraum bei Gestaltungsentscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat höher gewertet als das Mitbestimmungsrecht der Aktionäre.

Festzustellen ist, dass mit steigendem Anteil der unternehmenswertabhängigen Komponente auch die Anreizwirkung zunimmt. Diese Entwicklung verläuft analog den zuvor beschriebenen Instrumenten zur performance-gebundenen Entlohnung. Im Gegensatz zur leistungs- oder erfolgsorientierten Entlohnung sind die durch Aktienoptionen gesetzten Anreize langfristig wirksam. Bedingt durch die Festsetzung von Ausübungs- und Sperrfristen soll sich die angestrebte Erhöhung des Unternehmenswertes als

nachhaltig und dauerhaft erweisen.¹ Angemessene Regelungen sind daher für den Fall eines vorzeitigen Ausscheidens eines Mitarbeiters zu treffen.

Über die Indexierung der Aktienoptionen lassen sich die Anreize für Führungskräfte noch erhöhen. Durch die Ausklammerung der Marktbewegung kann die tatsächliche Leistung der Führungskräfte in Bezug auf Veränderungen des Unternehmenswertes ermittelt werden. Damit fällt diese Entlohnung aber in den Fällen aus, in denen der Unternehmenswert nur auf Grund der allgemeinen Situation am Kapitalmarkt steigt. Erst die darüber hinausgehende Entwicklung wird tatsächlich der Führungskraft angerechnet. Zugleich bedeutet dies auch einen Schutz für den Manager. Gelingt es ihm, in widrigen Zeiten bei rückläufigen Indizes den Wert seines Unternehmens stabil zu halten, dann kann er von dieser guten Leistung profitieren und wird von möglichen sanktionierenden Wirkungen befreit.

Kritisch sind die so genannten Ausübungshürden (Ausübungskonditionen, Sperrfristen, Ausübungswert etc.) zu beurteilen. Zum einen sind diese Hürden oft erstaunlich niedrig, so dass die Leistung zu ihrer Überwindung eher von geringer Bedeutung ist, vor allem wenn positive Entwicklungen am Kapitalmarkt einen hohen Anteil an dieser Entwicklung haben. Weiterhin ist es fraglich, warum Führungskräfte bereits bei geringer Überschreitung dieser Hürden schon in den vollständigen Genuss der Leistung kommen sollen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass in Deutschland überwiegend additiv eingeführte Erfolgsbeteiligungen üblich sind. Die Vorstandsmitglieder erhalten also zusätzlich zu ihrem normalen Salär diese Optionen gewährt. Nur in wenigen Fällen erfolgt eine substitutive Einführung, indem fixe Anteile zu Gunsten der variablen Anteile verringert werden. In anderen Konzepten werden die variablen Anteile nur über eine längere Periode auf Kosten der fixen Anteile erhöht. Wie bereits an anderer Stelle gezeigt wurde, sind die Anreizeffekte in erheblichem Maß von der relativen Höhe der variablen Komponente zum Fixlohn abhängig.

Nachteil bei der Gestaltung der Optionsprogramme ist, dass die Führungskräfte selbst über die Gestaltung entscheiden. In welchem Ausmaß die Hauptversammlungen informiert werden müssen und zustimmungspflichtig sind, ist umstritten. Während Aktionärsvertreter zusätzliche Informationen über Umfang und Gestaltung fordern, sieht die Deutsche Rechtsprechung derartige Informationsbedürfnisse als nicht gerechtfertigt an. Der Aufsichtsrat als Kontrollgremium des Vorstandes und korrekte Unternehmensführung muss über die Einführung und Gestaltung der Programme mitentscheiden. Andererseits gibt es begründete Annahmen darüber, dass die Optionsprogramme in ihrer Anreizwirkung regelmäßig entschärft werden. Die Ursache mag darin zu suchen sein, dass Aufsichtsratspositionen häufig von Vorstandsmitgliedern anderer Unter-

¹ Dazu auch Kagermann/Moritz (1999).

nehmen besetzt sind. Damit laufen diese Mitglieder Gefahr, dass sie selbst unter den Einfluss eines derartigen Modells geraten.

Abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Aktienoptionen, dies gilt besonders bei virtuellen Programmen, können ganz erhebliche Liquiditätswirkungen entstehen.¹ Dieses ist dann der Fall, wenn das Unternehmen zur Erfüllung seiner Verpflichtungen aus der Option auf eigene Kosten Aktien am Markt erwerben muss.

Für die Altaktionäre verbinden sich insbesondere mit Kapitalerhöhungen zur Optionsausübung Nachteile, da sie bei diesen Aktien in der Regel über keine Bezugsrechte verfügen. Stattdessen müssen sie mit dem Austausch dieser Papiere eine Verwässerung ihres Eigenkapitalanteiles in Kauf nehmen. Vorteilhaft für die Aktionäre wäre daher eine Gestaltung, bei der die Zuwendungen als Personalaufwand steuerlich geltend gemacht werden, was beispielsweise bei Barauszahlungen der Fall wäre.

Für die breite Schicht der Arbeitnehmer stellen Aktienoptionen ein weitestgehend neues Instrument dar. Betrachtet man die Rückständigkeit der Aktienkultur in Deutschland im Vergleich zu den USA, Großbritannien oder Frankreich, dann ist noch erhebliches Nachholpotenzial festzustellen.² Unter diesen Umständen einer offensichtlichen Unkenntnis über das Instrument, seine Konsequenzen und Besonderheiten, ist das Risiko für die Begünstigten in den meisten Branchen als außerordentlich hoch einzuschätzen. Eine Alternative wäre dann nur die additive Überlassung der Optionen, was wiederum die Anreizeffekte minimiert und den wichtigen Grundlohn nicht verändert. In den aktientechnisch weiterentwickelten USA auch schon mehr Unternehmen über Optionsmodelle für alle Mitarbeiter (AT&T, Bank of America, Procter & Gamble).

Den Chancen auf einen höheren Verdienst stehen erhebliche Risiken gegenüber. Diese existieren sicherlich auch in einem geringeren Ausmaß im Fall einer Aktien- oder sonstigen Kapitalbeteiligung, jedoch kumuliert die zeitlich befristete Aktienoption mit ihrer Abhängigkeit vom Aktienkurs die Risiken für den Arbeitnehmer. Diese Nachteile einer Risikokonzentration überwiegen die möglichen Vorteile. Der Versuch, diese Beteiligung mit gemindertem Risiko zu versehen, beispielsweise mit Begrenzungen, Subventionierung oder betrieblichen Fördermitteln, muss zu einer Verringerung der Gewinnchancen führen. So ist Risikoabsicherung keinesfalls kostenlos zu haben. Im Fall der Anwendung des Optionsprogramms auf allen Ebenen führt die zeitliche Befristung zu einem gesteigerten Risiko. Dieses ist im Fall der „naked warrants“ und Optionsschuldverschreibungen höher als im Fall der Anleiheoptionen.

¹ Dieses häufig zur Ablehnung genutzte Liquiditätsargument ist auf alle Formen übertragbar, bei denen das Unternehmen zur Erfüllung der Ansprüche nicht auf von Aktionären eigens bereitgestellte Aktienwerte zurückgreift, sondern eigene liquiditätswirksame Leistungen erfüllen muss. Dies entspricht der impliziten Forderung nach Absicherung möglicher Ansprüche.

² Auch die großen französischen Aktiengesellschaften beschränken den Begünstigtenkreis ihrer Optionsmodelle vornehmlich auf Führungskräfte. Vgl. o. V. (28.9.1999).

Fraglich ist auch die tatsächliche Anreizwirkung auf den Hierarchieebenen, die nicht dem Unternehmensmanagement zugerechnet werden. Die Begünstigten haben hier keinerlei Einfluss auf den Aktienkurs, da sich der individuelle Arbeitseinsatz nicht im Ergebnis und damit im Kurs niederschlägt.

Andere Stimmen hingegen weisen darauf hin, dass ein potenzieller Konflikt in erfolgreichen Unternehmen bestünde, wenn nur die Führungskräfte von der Steigerung des Unternehmenswertes profitieren. In diesem Zusammenhang vertritt Siddiqui (2000) die Meinung, dass die These, Aktienoptionen seien nur für Fach- und Führungskräfte geeignet, fragwürdig sei, weil „dem Bestreben, möglichst allen Beschäftigten ihre Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg bewusst zu machen, letztlich nur durch eine materielle Teilhabe an der unternehmerischen Wertschöpfung Glaubwürdigkeit verliehen werden kann“.¹ Dabei ignoriert er, dass eine Partizipation am Unternehmenserfolg und höhere Identifizierung auch unmittelbar über eine Kapitalbeteiligung erreichbar ist.

Aktienoptionen scheinen ein probates Mittel für Start-up-Unternehmen zu sein, insbesondere in den Hochtechnologiebranchen, in denen die Konkurrenz für gute Fachkräfte hoch ist. Insofern ist der Einsatz von Aktienoptionen als Anreizinstrument für Führungskräfte aller Unternehmen sowie als bedeutender Entlohnungsbestandteil von Arbeitnehmern in jungen, wachstumsstarken Unternehmen sinnvoll. Insbesondere in jungen Unternehmen fehlen in der Regel die finanziellen Möglichkeiten zur angemessenen Entlohnung dringend benötigter Fachkräfte. Aktienoptionen können ein geringeres Einkommen in der Gegenwart durch die Chance auf potenzielle höhere Einkünfte in der Zukunft kompensieren. Dabei erfordern sie aber keinen zusätzlichen Kapitaleinsatz. Zu den bekanntesten Unternehmen am Neuen Markt, die alle Mitarbeiter einbinden, gehören Brokat, Intershop und EM.TV & Merchandising. Bei etablierten Unternehmen sind mögliche Wachstumsraten und Erhöhungen des Unternehmenswertes geringer und dieses gilt naturgemäß auch für die Phantasie, die sich mit der Ausgabe von Optionen verbindet. Möglicherweise zeichnet sich damit eine wechselnde Entlohnungsstruktur ab, die sich mit den Entwicklungsphasen ändert, die ein Unternehmen im Lebenszyklus durchläuft.

Von hoher Bedeutung ist die rechtzeitige Absicherung der eingegangenen Verpflichtungen. Dies ist im Fall einer Bewilligung von bedingtem Kapital zur Ausgabe von Aktien eher unkompliziert, während im Fall des Erwerbs eigener Aktien oder Barausschüttung die frühzeitige Absicherung möglicher Zahlungen sinnvoll ist. Deutlich zeigte dies im Frühjahr 2000 die Kosten, die SAP und seine Aktionäre auf Grund der versäumten Absicherung des Programms tragen mussten. Beispielhaft kann das Unternehmen durch am Markt erworbene Kaufoptionen dieses Risiko absichern, wobei die entsprechenden Kosten mit zunehmender Laufzeit des Programms steigen.

¹ Siddiqui (2000), S. 50–51.

7.2.2.2 Volkswirtschaftliche Wirkung

Die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen hängen maßgeblich von der Zahl der begünstigten Arbeitnehmer ab. Beschränken sich die Modelle, so wie bisher weitestgehend üblich, auf die Gewährung zusätzlicher langfristiger Anreize für Führungskräfte, so ist der Kreis der Betroffenen zu gering. Hinzu kommt die lange Laufzeit der Programme sowie die vornehmlich additive Gestaltung, während die fixen Entgelte nur schleppend heruntergefahren werden.

Nachteilig ist sicherlich, dass zahlreiche der bereits vorhandenen Programme nur additiv implementiert werden. Bestehende Entgeltsysteme werden also häufig um diesen Bestandteil erweitert. Eine Verringerung der fixen Komponente unterbleibt häufig gänzlich und wird nur verschleppt realisiert. Damit aber wird der Forderung nach einer Absenkung der fixen Entgelte nicht nachgekommen. Ob Aktienoptionen, von denen die ganze Belegschaft, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, begünstigt wird, positive Konsequenzen für den Arbeitsmarkt haben, hängt von ihrer Verbreitung ab. Bisherige Erfahrungen geben darüber keinen Aufschluss; so weisen mit wenigen Ausnahmen nur kleinere am Neuen Markt notierte Unternehmen derartige Programme auf.

Erschwerend kommt die große Zahl der Personengesellschaften hinzu, einer Rechtsform, die in kleinen und mittelständischen Betrieben dominant ist. Diesen Unternehmen ist der direkte Zugriff auf Optionsprogramme zur Entlohnung von Führungskräften und/oder Mitarbeitern naturgemäß verwehrt. Ihnen bleibt gegebenenfalls der Rückgriff auf Phantomaktien.¹ Diese Modelle sind in ihrer Konzeption und dem laufenden Aufwand jedoch sehr komplex und aufwendig. Zu ihrer Gestaltung und Wartung bedarf es erfahrener Spezialisten. Entsprechend verursachen sie hohe Kosten und sind nur für wenige Unternehmen tragbar. Hinzu kommen Probleme und Interessenkonflikte bei der virtuellen Bemessung des Unternehmenswertes und der Entwicklung.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht kann die unbegrenzte Gewährung von Aktienoptionen an Führungskräfte zu Konflikten führen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Gesellschaft auf üppige Einkommen mit Neid reagiert, anstatt mit Respekt vor einer gerechtfertigten Zahlung für die erbrachte Leistung. Dabei ist die Erfahrung sicherlich nicht falsch, dass die Entwicklung der Aktienkurse in den vergangenen Jahren teilweise zu erheblichen Verzerrungen und Fehlentwicklungen führte. So waren in den USA Einkommen aus Optionsscheinen in mehrstelliger Millionenhöhe keine Seltenheit. Man sprach in diesem Zusammenhang von „windfall-profits“, da die Entwicklung der Optionen häufig mehr auf Übertreibungen am Aktienmarkt als auf die tatsächliche Leistung der Vorstände zurückzuführen war. Fehlende Indexierungen der Optionen verstärkten diesen Effekt. Dabei ist jedoch auch zu erwähnen, dass im Fall stark sinkender Kurse auch

¹ Dazu werden fiktive Aktien regelmäßig neu bewertet. Nach Fristende erhält der Begünstigte einen Barausgleich, jedoch keine Anteile am Unternehmen, so Kramasch (1999), S. 64 f.

„windfall-losses“ möglich sind. Auch in europäischen Staaten waren derartige Entgelte keine Seltenheit. Der ehemalige Präsident von Elf Aquitaine hat bei seiner Verabschiedung rund 60 Mio. DM in Optionen erhalten, der Vorstandsvorsitzende der Paribas immerhin 18 Mio. DM.¹ In Deutschland sind derartige Summen bisher weitestgehend unbekannt, sieht man von der Abfindung des Mannesmann-Vorstands Esser ab.

Diese Übertreibungen bei Optionen und mögliche unzureichende Bindungen an die tatsächlichen Leistungen können dann den potenziellen Konflikt zwischen Arm und Reich verschärfen. Extreme Auswüchse dieser Entwicklung entstehen dann, wenn der Aktienkurs auf Grund der Ankündigung von Entlassungen ansteigt und die Vorstände davon unmittelbar profitieren. Dieses Argument vertreten auch Bernhardt/Witt (1997) und wehren sich gegen Übertragungen des US-Konzeptes auf Deutschland. Angesichts der wirtschafts- und sozialpolitischen Probleme sei diese Entlohnungsform nicht zeitgemäß.²

7.2.3 Beurteilung von Aktienoptionen

Bei der Beurteilung der Wirksamkeit von Aktienoptionen auf betriebs- und volkswirtschaftlicher Ebene ist die Separation zwischen der Anwendung des Instruments als Managerentlohnung einerseits sowie der Ausweitung auf alle beschäftigten Arbeitnehmer andererseits notwendig. In Bezug auf Managerentlohnung und Anreizgestaltung wird das Instrument nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Die Synchronisation von Manager- und Eigentümerzielen kann mit diesem Instrument langfristig erreicht werden, wobei sich die Verknüpfung mit weiteren Anreizinstrumenten empfiehlt. Problematisch scheint weiterhin die Frage der optimalen Ausgestaltung. Diese betrifft nicht nur die Indexierung der Optionen, die Ausübungsbedingungen, den Kreis der Begünstigten oder den Umfang des Programms. Vielmehr muss auch die Einbindung in ein gesamtheitliches Kompensationspaket für die Führungskräfte erwogen werden. Wenger/Knoll/Kaserer (1999a, 1999b) sprechen von „strukturellen Defiziten“ bei der Gestaltung des konkreten Optionsprogramms.³

Anders hingegen das Urteil bezogen auf die breite Ausgabe von Optionen an Mitarbeiter. Diese muss insbesondere auf Grund betriebswirtschaftlicher Bedenken mit Skepsis betrachtet werden. Während für Unternehmen der New Economy ein Optionsmodell in den Anfangsjahren sinnvoll erscheinen mag, so kommen in der so genannten Old Economy, beziehungsweise den Standardwerten, überwiegend nur Führungskräfte in den Genuss dieses Entgeltbestandteils. Von den am Neuen Markt notierten Unternehmen verfügen zwar einige Dutzend Unternehmen über Aktienoptionsmodelle für alle Mitarbeiter, jedoch ist die letztlich betroffene Zahl der Arbeitnehmer eher gering und

¹ Vgl. o. V. (28.9.1999), S. 28.

² Bernhardt/Witt (1997), S. 96. Die von den Autoren angesprochenen grundsätzlichen wirtschafts- und sozialpolitischen Schwierigkeiten bestehen bis heute fort.

³ Wenger/Knoll/Kaserer (1999a), S. 35.

betrifft überwiegend höher dotierte Spezialisten und Fachkräfte, weshalb der gesamtwirtschaftliche Effekt eher zu vernachlässigen ist. Zu einer Trendwende am Arbeitsmarkt wird dies kaum beitragen. Von den DAX-Werten verfügt nur SAP über ein auf Anreizsetzung, Personalgewinnung und -haltung ausgerichtetes Aktienoptionsmodell.

Auch das von VW propagierte und unternehmensweit umgesetzte Modell bietet da keine Ausnahmen. Dieses Modell sieht vor, dass jeder tariflich fest angestellte Mitarbeiter bis zu 100 Wandelschuldverschreibungen und die Führungskräfte je nach Hierarchieebene 1.000 bzw. 10.000 Wandelschuldverschreibungen erwerben dürfen, die nach Ablauf der Sperrfrist im Verhältnis 1:10 eingesetzt werden können. Die potenzielle Erweiterung des Begünstigtenkreises ist jedoch mit einer Klausel versehen. So berechtigt erst der Erwerb von so genannten Zeitwertpapieren zum Bezug der Optionen. Diese Zeitwertpapiere dienen zum Ansparen von Zeit und berechtigen zum vorzeitigen Ausscheiden im Rahmen der Altersteilzeit. Sie können im Austausch gegen Arbeitszeit oder Geldbeträge erworben werden. Im Rahmen des dreiteiligen variablen Systems aus Mindestbonus, Leistungsbonus für Überstunden und dem erfolgsabhängigen Unternehmensbonus wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie einen Teil der Boni in die genannten Zeitwertpapiere investieren. Dazu soll auch das befristete Angebot an Aktienoptionen beitragen, die als Anreiz zur Zeichnung der Zeitwertpapiere dienen. Nach Aussagen des Personalvorstandes strebt das Unternehmen nach flexibleren und weniger nachhaltigen Regelungen.¹ Diesem Modell ist betriebs- und volkswirtschaftlich eher skeptisch zu begegnen. So führt die Erweiterung des Begünstigtenkreises auf die breite Arbeiterschicht dazu, dass der tatsächliche Anteil der Beteiligung der Führungskräfte verschleiert wird.

Gesamtwirtschaftlich ist zu beanstanden, dass nicht alle Mitarbeiter, sondern nur die tariflichen in das Programm einbezogen werden. Das Unternehmen selbst stellt neue Arbeitnehmer vornehmlich an den Standorten ein, die dem Flächentarifvertrag unterliegen. Die westdeutschen Betriebe, in denen ein Entgelttarif- und ein Manteltarifvertrag gelten, weisen nur bescheidene Beschäftigungszuwächse auf. Nachfragespitzen wird mit Teilzeitkräften und Leiharbeit begegnet. Zur Übernahme dieser Kräfte ist das Unternehmen nur bereit, wenn im gleichen Ausmaß Altersteilzeit ausgebaut wird. Ob aber jegliche Zunahme an Altersteilzeit durch Neueinstellungen bzw. Übernahmen kompensiert oder ob vermehrt auf günstigere, flexiblere Leihkräfte zurückgegriffen wird, ist fraglich. Dann aber würden die Optionen ein Mittel zur schleichenden Verringerung der teuren, tariflichen Arbeitnehmer darstellen. Die Erhöhung der Altersteilzeit ist ohnehin ein Beitrag zur verdeckten Arbeitslosigkeit, da der Staat rund 50 Prozent der entstandenen Kosten übernimmt.

¹ Zu diesem Gespräch siehe Helmers (1999).

Insgesamt sind die mit den Aktienoptionen für Mitarbeiter verbundenen Zielsetzungen bei VW andere, als sie sonst mit diesem Instrument verbunden werden.¹

Eine weitere Einschränkung ergibt sich durch die Notwendigkeit, dass nur Aktiengesellschaften über dieses Instrument verfügen. Die Anzahl der börsennotierten Unternehmen ist jedoch nach wie vor eher gering und insbesondere im Mittelstand und bei kleineren Unternehmen dominieren die verschiedenen Rechtsformen der Personengesellschaften. Diese Notwendigkeit schränkt den potenziellen Kreis der begünstigten Führungskräfte und Arbeitnehmer erheblich ein. Verschiedene Versuche, Aktienoptionen ähnliche Konstruktionen auf andere Rechtsformen zu übertragen, müssen skeptisch betrachtet werden. So geht der Bezug auf den an den Kapitalmärkten frei ermittelten Unternehmenswert verloren. Stattdessen muss ein fiktiver Unternehmenswert und dessen Veränderung im Zeitablauf ermittelt werden. Dies wird ergänzt über die bestehende Rechtsunsicherheit im Hinblick auf die Besteuerung und Gestaltung von Aktienoptionsprogrammen. Dann aber befinden sich Pseudo-Aktienoptions-Konstruktionen in einem rechtsunsicherem Raum. Alles das schränkt die Anreizeffekte zusätzlich ein. Sinnvoller erscheint es daher, zunächst weitere Erfahrungen mit dem Optionsinstrument in Aktiengesellschaften zu sammeln.²

Für Wenger/Knoll/Kaserer (1999a) sind die wenigen Versuche einer Übertragung auf weitere Arbeiterschichten „zumeist Folge fehlgeleiteter Sozialromantiker“ oder Versuche, durch Einbeziehung weiterer Mitarbeiter zur Erhöhung des Programmolumens den relativen Anteil des Managements zu senken. Evers (1998) hingegen unterstützt Optionspläne für die gesamte Belegschaft. Sie würden zur Vermeidung eines gesamtwirtschaftlichen Konfliktes zwischen Belegschaften und Kapitaleignern beitragen. Dies insbesondere in Zeiten stagnierender Lohneinkommen und steigender Gewinne.³

Sinnvoll wäre weitere Erfahrung im praktischen Umgang mit diesen Modellen und zunächst die weitere Verfolgung von kurz- und mittelfristig orientierten Anreizsystemen. Zu möglichen Alternativsystemen einer wertorientierten Entlohnung von Führungskräften siehe Pellens/Crasselt/Rockholtz (1998). Zur sinnvollen Ergänzung des langfristigen Horizonts ist die Erweiterung um kurzfristig orientierte Anreizsysteme notwendig. Daher empfiehlt sich der Ausbau von Systemen zur Leistungsentlohnung und Erfolgsbeteiligung auf allen Ebenen.

Festzustellen ist, dass Deutschland trotz zunehmender Akzeptanz des Instrumentes der Aktienoption in diesem Bereich eher ein Entwicklungsland ist. Dies bestätigen auch

¹ Zu den eher skeptischen Betrachtungen in Bezug auf die Ausweitung des Optionsmodells auf tarifliche Mitarbeiter und die Verknüpfung mit Zeitwertpapieren siehe auch Knoll (1997).

² Siehe Knoll (1999a), S. IV.

³ Evers (1998), S. 66.

länderübergreifende Studien der Beratungen Towers Perrin¹ und Watson Wyatt²: Letztere weisen darauf hin, dass bei den in den USA untersuchten Unternehmen nur rund 15 Prozent der Mitarbeiter zum Bezug der Optionen berechtigt sind. Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft Arthur Andersen hängt die Verbreitung und Anwendung von Aktienoptionsprogrammen weitestgehend von den nationalen rechtlichen und insbesondere steuerlichen Rahmenbedingungen ab.³ Schwalbach (1999) stellt in einem Zwischenergebnis seiner noch nicht beendeten Studien zu Gebrauch, Umsetzung und Wirkungen von Optionsplänen in deutschen Unternehmen fest, dass fast 70 Prozent dieser Pläne von ihrer Gestaltung her mangelhaft sind.

7.2.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel untersuchte ein weiteres Instrument zur Flexibilisierung von Entgelten. Unter Aktienoptionen werden dabei schriftlich gehaltene Rechte verstanden, die den Begünstigten berechtigen, innerhalb einer festgelegten Frist, im Fall der Steigerung des durch Aktien repräsentierten Unternehmenswertes, diese Aktien vergünstigt oder die Wertdifferenz zu beziehen.

Optionen werden als probates Mittel verstanden, um die Interessen von Aktionären/ Eigentümern (Prinzipal) und Führungskräften (Agent) zu synchronisieren und auf die selben Ziele auszurichten. Entsprechend werden Optionen überwiegend zur Entlohnung von Führungskräften angewendet. Ihre Anreizwirkung ist dabei unumstritten. Konsequenzen auf volkswirtschaftlicher Ebene sind auf Grund des geringen Umfangs der Beteiligten eher zu verneinen.

Die Ausweitung von Optionen wird vermehrt diskutiert, in der Bundesrepublik zuletzt durch den Vorsitzenden der IG Bau, Chemie und Energie. Dieser regte am 23. Mai 2000 die Ausgabe von Optionen an die Belegschaften an.⁴ Bis auf wenige Unternehmen am Neuen Markt sind Aktienoptionsprogramme für die Belegschaft jedoch eher die Ausnahme. Sie sind aus betrieblicher Sicht nicht unbedenklich und haben gesamtwirtschaftlich kaum Bedeutung.

Aktienoptionen stellen somit eines der betriebswirtschaftlich effektivsten Anreizinstrumente dar, sind aber keineswegs als Universallösung für alle betriebs- und volkswirtschaftlichen Probleme zu gebrauchen.

¹ o. V. (1.3.1999), S. 29.

² o. V. (18.1.1999), S. 25.

³ o. V. (6.9.1999), S. 32.

⁴ o. V. (23.5.2000), S. 6. „Wo es möglich ist, sollte man Aktienoptionen anbieten“, so Hubertus Schmidt, der nachfolgend anmerkt, dass in Deutschland Personengesellschaften überwiegen.

Kapitel 8

Schlussfolgerungen und Entwicklung
eines ganzheitlichen Entgeltsystems

**Die Wirkung flexibler Entgeltkomponenten
auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung
betriebswirtschaftlicher Aspekte**

Es ist meines Erachtens falsch, das Gute zu unterlassen, weil man das Bessere erstrebt, dieses aber noch nicht realisierbar ist. Genauso halte ich es für falsch, den Schritt, der heute möglich ist zu unterlassen, weil der größere, weitere Schritt erst morgen gelingen könnte.

Konrad Adenauer

8 Schlussfolgerungen und Entwicklung eines ganzheitlich ausgerichteten Entgeltsystems

An dieser Stelle werden die gewonnenen Ergebnisse kurz zusammengefasst. Dies ist möglich durch die Beantwortung der Anfangs formulierten Leitfragen zur Wirkungsweise der Entgeltflexibilisierung (leistungsorientierte und erfolgsabhängige Entgeltkomponenten, Kapitalbeteiligung, Investivlohn und Aktienoptionen) und alternative Optionen zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit.

8.1 Zusammenfassung des Analyseweges und der Ergebnisse

Im Rahmen eines Grundmodells konnte die Arbeitslosigkeit auf lohnbedingte und strukturelle Ursachen zurückgeführt werden. Lohnbedingte Arbeitslosigkeit beruht unter anderem auf Marktmacht, Effizienzerwägungen und unflexiblen Löhnen. Der strukturelle Anteil der Arbeitslosigkeit basiert auf mangelnder Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen, dem Auftreten neuer Wettbewerber, anspruchsvolleren Kundenbedürfnissen und Umwälzungen auf gesamtwirtschaftlicher, regionaler oder sektoraler Ebene.¹ Ursache dafür sind rigide Strukturen oder der Versuch, nicht wettbewerbsfähige Strukturen und Institutionen zu bewahren. Auf betrieblicher Ebene dominieren unflexible Arbeitsbeziehungen im weitesten Sinne und die Schwerfälligkeit bei der Optimierung betrieblichen Strukturen. Die Notwendigkeit für Reformen wird durch moderne Informationstechnologien und kürzere Produktzyklen noch betont. Arbeitslosigkeit bei rigiden Strukturen ist somit kein zufälliges Phänomen, sondern Bestandteil umfassender Umwälzungen. Die fehlende Anpassungsfähigkeit lässt sich unter anderem mit gewerkschaftlichem Verhalten, Mismatch am Arbeitsmarkt, Informationsasymmetrien und mangelnden Anpassungskapazitäten begründen. Mangelnde Anpassung behindert zudem das Wachstum. „Positive Anpassung bedeutet keine negative Strukturhaltung“², so jedenfalls definiert Gahlen (1984) den Reformbedarf. Die identifizierten Ursachen stießen dabei auf ein „aufnahmeberechtigtes“ Umfeld und ungünstige Rahmenbedingungen und vermochten somit keine dauerhafte Wirkung hervorzurufen.

Der Abbau von Arbeitsplätzen ist ein Weg, mit dem Unternehmen auf neue Rahmenbedingungen und Störungen reagieren. Ist der Abbau der Ungleichgewichte auf Grund rigider Preise über Preisänderungen nicht möglich, dann bleibt nur die quantitative

¹ So auch Gahlen (1985), S. 4, über die negativen Folgen strukturbewahrender Maßnahmen.

² Gahlen (1984), S. 5.

Anpassung. Zur Überwindung der Arbeitslosigkeit sind also sowohl flexible Entgelte als auch die regionale, sektorale und qualifikatorische Flexibilisierung von Lohnstrukturen und Arbeitsbeziehungen erforderlich.

In einem weiteren Schritt wurde die betriebswirtschaftliche Relevanz der Entlohnung von Arbeitnehmern herausgestellt. Dieser Schritt erfolgte auf Grund der Überlegung, dass die untersuchten Flexibilisierungsformen trotz der angestrebten volkswirtschaftlichen Wirkungen maßgebliche Konsequenzen auf der betrieblichen Ebene haben. Entsprechend galt es, einen potenziellen Interessenkonflikt zu beachten, da die Ziele und erwarteten Vorteile aus den einzelnen Instrumenten aus staatlicher und unternehmerischer Sicht nicht deckungsgleich sein müssen. Dies kann dazu führen, dass die betriebliche Durchdringung eines überwiegend volkswirtschaftlich wirkenden Instruments nur mit Hilfe von staatlicher Förderung erreicht werden kann oder im Umkehrschluss ein betriebliches sinnvolles Instrument auf gesamtwirtschaftlich negative Rahmenbedingungen stoßen kann.¹ Im Optimum kommt es zu einer Gewinner-Gewinner-Situation, da alle Beteiligten von der Anwendung des Instruments profitieren, ohne dass es zu Free-Rider-Verhalten kommt. Berthold (1987b) zeigt, dass nur das Zusammenspiel von Gewerkschaften, Unternehmungen und des Staates erklärt, warum die Löhne trotz der Arbeitslosigkeit relativ inflexibel sind.

Die zweite Leitfrage betraf die Auswirkungen der Alternativen zur Flexibilisierung auf betriebs- und der volkswirtschaftlicher Ebene. Dazu wurden die drei Optionen hinsichtlich ihrer Wirkung untersucht. Nicht tiefergehend betrachtet wurde die Lohnflexibilisierung durch variabelere Arbeitszeiten oder die tarifliche Auffächerung der Lohnstruktur, die sich auch durch leistungsorientierte Entlohnung einstellt. Basis ist jeweils ein Grundlohn, der um eine oder mehrere Komponenten erweitert wird. Dabei kann das ursprüngliche Entgelt zu Gunsten der neuen Komponenten verringert werden oder es erfolgt eine Umwandlung von Erhöhungen und Zulagen. Grundgedanke bleibt, dass ein betriebswirtschaftliches Instrument mikro- und makroökonomische Ziele verfolgt.

Makroökonomisches Ziel der Entgeltflexibilisierung ist die Stabilisierung der Wirtschaft durch Abbau der Störanfälligkeit und die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Lohn und Menge bestimmen somit drei Ansatzpunkte:

- die Schaffung neuer Arbeitsplätze,
- die Verhinderung des weiteren Abbaus bestehender Arbeitsplätze und

¹ Im Fall „neutraler“ oder unsicherer Wirkung kann die Schaffung effizienter Anreize oder bei „Nachteilen“ die Kompensation erforderlich sein. Ersteres bewegte Weitzman (1984a) zu seiner Forderung nach staatlichen Subventionen.

- die Einstellung neuer Arbeitnehmer.¹

Damit wird zugleich das Entstehen einer beschleunigenden Abwärtsspirale verhindert. Die negativen Folgen eines gesamtwirtschaftlichen Schocks verstärken sich durch Entlassungen und damit verbundene Nachfrageausfälle. Flexible Entgelte befristen die Lohnrückgänge, verringern die Amplitude des Abschwungs und damit die Auswirkungen auf die Güternachfrage.² Die Flexibilisierung der Entgelte und eine daraus resultierende Verbesserung der Liquidität beeinflussen das Investitionsklima günstig, was die Schaffung neuer Arbeitsplätze begünstigt und dem arbeitsparenden technischen Fortschritt entgegenwirkt.

Die Antwort auf die dritte Leitfrage betrifft die wesentlichen Wirkungsketten der Entgeltflexibilisierung. Ein Unternehmen kann auf Schocks und Störungen mit Preissenkungen oder einem geringeren Angebot reagieren. Preissenkungen sind nur möglich, wenn sukzessive auch die Kosten verringert werden. Davon sind die Personalkosten, auf Grund ihrer relativen Höhe, als erste Maßnahme betroffen, da die Desinvestition von Kapitalgütern kurzfristig nicht realisierbar ist. Lassen sich die direkten Personalkosten nicht beeinflussen, dann erfolgt die quantitative Anpassung. Die genannten Ansätze zur Flexibilisierung sollen aus gesamtwirtschaftlicher Sicht zur Erhöhung von Beschäftigung und Stabilität des Wirtschaftssystems führen und die Notwendigkeit für quantitative Anpassungen verringern. Betriebswirtschaftlich wird die Steigerung von Profitabilität, Produktivität und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit angestrebt. Flexible Entgeltsysteme entfalten sich auf verschiedenen Wegen:

- Sie verhindern einen weiteren Anstieg der Arbeitslosigkeit.
- Sie begünstigen die Schaffung neuer, zusätzlicher Arbeitsplätze.
- Sie ermöglichen die flexiblere Reaktion auf Schocks und Störungen.
- Sie führen zu Lohnzurückhaltung, höherer Produktivität und Profitabilität.
- Sie erweitern die Lohndifferenzierung in räumlicher, sektoraler, qualifikatorischer Sicht und die Transparenz am Arbeitsmarkt.

Der Aspekt der positiven Produktivitätseffekte aus der Beteiligung von Arbeitnehmern wird zuletzt in Möller (2000) empirisch belegt. Die genutzten Daten des IAB-Betriebspanels differenzieren jedoch nicht zwischen verschiedenen Beteiligungsformen. Sowohl für Kapital- als auch für Erfolgsbeteiligungen lassen sich dabei signifikante Produktivitätseffekte identifizieren, die zur Bekräftigung der in theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchungen ermittelten fast durchgängig positiven Effekte beitragen.

¹ Punkte 1 und 3 sind keinesfalls identisch. Es besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen der Schaffung neuer Arbeitsplätze einerseits und der Wiederbesetzung von Stellen oder dem schleichenden Abbau durch Einsatz von Technologie andererseits.

² Dazu auch Levine/Tyson (1990), S. 215.

Flexible Entgeltsysteme tragen ebenfalls zur Verbesserung der Mobilität am Arbeitsmarkt bei. Die Fähigkeit eines Unternehmens zur Zahlung attraktiver Löhne und Erfolgsausschüttungen entscheidet über seine Attraktivität auf Arbeits- und Kapitalmarkt. Betriebe, die dauerhaft niedrige Löhne zahlen, werden Schwierigkeiten bei der Einstellung von Arbeitnehmern haben und zwangsläufig eher schlechter qualifizierte Mitarbeiter erhalten. Je ungewisser der flexible Bestandteil ist, desto höher ist deshalb der geforderte Fixlohn. Auf mittlere und lange Frist ziehen die Arbeitnehmer den Wechsel in ein erfolgreiches Unternehmen vor. Dazu sollten beispielsweise die Grundlöhne auf tariflicher Ebene verhandelt werden, während die erfolgs- und produktivitätsorientierten Bestandteile eine betriebsnahe Basis erfordern.¹ Ergänzend ist die Einrichtung von Bandbreiten für Tariflöhne zur Spreizung der Lohndifferenzierung möglich. Arbeit unterschiedlicher Qualifikation kann so angemessener entlohnt werden.² Gerlach/Hübler (1985) sehen in Effizienzlohnerwägungen einen Ansatz zu mehr Differenzierung. Andererseits bestehe ein Zielkonflikt zwischen der Erzielung marktgerechter Löhne und hoher Produktivität. Insbesondere von einer höheren Lohndifferenzierung erwartet Bellmann (1997) eine Verringerung der Langzeitarbeitslosigkeit. Die flexible Gestaltung von Entgelten ist als Bestandteil eines umfassenden Konzepts zur Überwindung der Arbeitslosigkeit am effektivsten.³ Das Zusammenwirken von Lösungsansätzen auf verschiedenen Ebenen und durch verschiedene Träger eröffnet eine solche Perspektive.

Damit konnten die ersten Leitfragen zusammenfassend beantwortet werden, so dass drei Fragen offen bleiben. Diese werden auf den letzten Seiten dieser Arbeit behandelt. Die vierte Frage betraf die Ausgestaltung eines effizienten Entgeltsystems unter Berücksichtigung der gewonnenen Ergebnisse. Die Antwort auf diese Frage wird im nächsten Kapitel (8.2) beantwortet. Die Fragen bezüglich weiterer Lösungen sowie nach den Implikationen für die betroffenen Interessengruppen werden in den Abschnitten (8.3. und 8.4) behandelt.

8.2 Entwurf eines zeitgemäßen Entgeltsystems

Mit den gewonnenen Ergebnissen als Fundament soll nun ein Entgeltsystem entworfen und die Leitfrage bezüglich der optimalen Gestaltung zur Erzielung positiver betriebs- und volkswirtschaftlicher Wirkungen beantwortet werden.

¹ Dieses fordern auch die Arbeitgeber und sind damit gegen völlig dezentrale Verhandlungen.

² Dementsprechend äußern sich Dreze/Sneessens (1997). Sie führen die hohe Arbeitslosigkeit gering qualifizierter Arbeitskräfte auf den technischen Fortschritt und die Konkurrenz aus Billiglohnländern zurück. Auf dieser Basis entwickeln die Autoren Lösungsvorschläge im Mittelfeld zwischen Minimumlöhnen, Subventionen, Lohnersatzzahlungen und flexibleren Einkommen. Auch das Weißbuch der Europäischen Kommission (1994), S. 20, regt die

³ „Senkung der relativen Arbeitskosten für minderqualifizierte Arbeitskräfte“ an. Stiglitz (1987), S. 56.

8.2.1 Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem

Das zu skizzierende Entgeltsystem muss den praktischen und theoretischen Anforderungen aus betriebs- und gesamtwirtschaftlicher Perspektive genügen. Zugleich muss es die Interessen aller Betroffenen und branchen-, unternehmensspezifische und gesamtwirtschaftliche Aspekte einbeziehen. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis finden sich Ansätze für optimale Entlohnungssysteme. Beispielhaft soll an dieser Stelle Funk (1989b) zitiert werden: „First, it should be able to reduce the real wage (in case the problem is classical), and second, in the company of the expansion of the aggregate demand (in case the problem is keynesian), it should help moderate any potential increase in the wage demand sought by the powerful labor unions.“¹ In der folgenden Abbildung werden die Kernforderungen aufgelistet.

Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem

- Berücksichtigung makro- und mikroökonomischer Aspekte
- Orientierung an der Leistung des individuellen Arbeitnehmers
- Nachvollziehbare Variationen des Entgelts
- Berücksichtigung des Unternehmenserfolges
- Flexibilität im Angesicht von Störungen und Schocks
- Berücksichtigung des Sicherheitsbedürfnisses der Arbeitnehmer
- Unterstützung von Flexibilität, Mitunternehmertum, Innovation und Anpassungsbereitschaft durch das Entgelt

Abbildung 27: Anforderungen an ein zeitgemäßes Entgeltsystem

In Anbetracht der vielseitigen Anforderungen muss ein optimales Entgeltsystem aus mehreren Komponenten bestehen. Neben dem quasi obligatorischen Fixlohn können ein Leistungslohn, eine Erfolgsbeteiligung und eine optionale Kapitalbeteiligung integriert sein.² Die Leistungskomponente beruht auf aussagekräftigen Kriterien über den Arbeitsbeitrag eines Arbeitnehmers oder seiner Gruppe und berücksichtigt zugleich das bestehende Sicherheitsbedürfnis. Die Erfolgsbeteiligung bemisst sich über für den Unternehmenserfolg repräsentative Daten, während die Kapitalbeteiligung von der verwirklichten Variante abhängt. Maßgeblich ist die angestrebte Flexibilität der Entgelte, denn „if individuals' incomes are guaranteed, workers will obviously have only a limited incentive for putting out greater effort for the firm“.³ Diese Flexibilisierung stellt für Schanz (1993) einen wesentlichen Beitrag in Richtung eines modernen, umfassend integrierten Arbeit-

¹ Funk (1989b), S. 178.

² Ein derartiges Entgeltsystem muss Bestandteil eines gesamtheitlichen immateriellen und materiellen Anreizsystems sein. Dazu auch Becker (1993), S. 322 f.

³ Stiglitz (1987), S. 51.

nehmers dar. Dabei führt die Neugestaltung bisheriger Entlohnungsformen nicht zu pauschalen Lohnkürzungen, denn „if wage cuts harm productivity, then cutting wages may end up raising labor costs“.¹

Die flexible Gestaltung der Vergütung sichert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, wobei das Konzept der Flexibilität auf weitere Determinanten der Beschäftigungsverhältnisse auszudehnen ist. Zahlreiche Beispiele dokumentieren die Sicherung der Existenz durch Entgeltflexibilisierung.² Das konzipierte Entgeltsystem soll einen Beitrag zum Abbau der lohnabhängigen und strukturell bedingten Arbeitslosigkeit leisten. Höhere Produktivität bei konstanten Löhnen, die reale Absenkung der fixen Lohnkosten und die Flexibilisierung der Entgelte sind die Ansätze zur Verringerung der Arbeitslosigkeit, während die flexiblere Gestaltung der Strukturen am Arbeitsmarkt und in der Wirtschaft, die Optimierung der Tarifverhandlungssysteme strukturelle Mängel bekämpfen und die qualifikatorische, regionale und berufliche Mobilität positiv beeinflussen.

Jedes Unternehmen muss sein individuelles Entgeltsystem entsprechend den spezifischen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen konzipieren. Dabei kann die interne Herunterbrechung des Modells auf Abteilungen, Gruppen oder Individuen erforderlich sein. Nur unternehmensbezogene Modelle können spezifische Eigenheiten wie Organisation, Struktur, Unternehmenskultur und Führungssystem, aber auch Größe, Rechtsform und Branche berücksichtigen. Als Konsequenz können verschiedene Leistungslohnkonzepte in einem Unternehmen parallel existieren, während die Erfolgsbeteiligung nur von dem Erfolg des Teilbereichs oder des Unternehmens abhängt.

8.2.2 Gestaltung der fixen Entgeltkomponente

Grundbestandteil jedes Modells ist der fixe Grundlohn, der die Risikoaversion des Arbeitnehmers und sein Bedürfnis nach Einkommensstabilität berücksichtigt.³ Zugleich erhöht er die Bereitschaft zur Akzeptanz flexibler Entgeltbestandteile.⁴ Der Fixlohn honoriert die erbrachte Leistung, die oberhalb der Kündigungsschwelle liegt und unterhalb einer Zone, die Beförderungen oder Prämien zur Folge haben kann. Diese Grenzbereiche werden im Arbeitsvertrag nur annäherungsweise festgehalten. Das Grundentgelt muss den genannten Gerechtigkeitskriterien entsprechen und in einem für alle Beteiligten akzeptablen Verhältnis zu den Anforderungen und der zu erbringenden Leistung stehen. Nur dann wird ein Beschäftigungsverhältnis abgeschlossen. Weiterhin

¹ Yellen (1984), S. 200.

² Dies betrifft zahlreiche amerikanische Fluggesellschaften. In Deutschland sind entsprechende Übereinkünfte Bestandteile des Tarifvertrags der chemischen Industrie.

³ Davon ausgenommen sind häufig Außendienstmitarbeiter und ähnliche Tätigkeiten. Zu beobachten ist, dass mit steigender Position in der Unternehmenshierarchie der Anteil der Fixlohnkomponente zu Gunsten der flexibleren Bestandteile zurückfällt.

⁴ An dieser Stelle soll nicht auf die Probleme der Ermittlung eines fairen Grundlohns über Arbeitsbewertung, REFA-Methoden usw. eingegangen werden.

fließen soziale Aspekte, der Bedarf sowie Engagement und Motivation ein.¹ Neben der absoluten Höhe ist auch die Relation zu den Einkommen von Arbeitnehmern im gleichen Betrieb oder in der gleichen Branche von Bedeutung. Es handelt sich hierbei um Mindestforderungen mit erheblichem Interpretationsspielraum. Entsprechend schreibt auch Schultz (1987), dass es in der Arbeitswelt keine Lohnhöhe gibt, „von der man sagen könnte, sie sei im Hinblick auf das erzielte Gesamtergebnis des Betriebes für das Individuum oder für das Kollektiv Belegschaft absolut gerecht“.² Unverzichtbar bei der Bestimmung des Fixlohnes ist die Einhaltung des Abstandsgebotes, demzufolge der Lohn einer Arbeitstätigkeit oberhalb des Einkommens aus Lohnersatzleistungen liegen muss. Dies ist zugleich die Bedingung dafür, dass ein Arbeitsloser eine Beschäftigung akzeptiert.³ Die Einhaltung kann durch die Anpassung des Arbeitseinkommens einerseits und die Verringerung der Ersatzleistungen andererseits erreicht werden.

Die Vereinbarung einer fixen Entgeltkomponente entspricht damit keynesianischen und klassischen Forderungen. Sie sichert das Einkommen auf einem niedrigeren Niveau als dem bisherigen. Dafür ist die Einkommensunsicherheit bei Schocks und Rezession weitaus geringer und gesamtwirtschaftliche Nachfrageschwankungen lassen sich vermeiden. Diese Fixlohnkomponente kann auf gesamtwirtschaftlicher oder tariflicher Ebene ausgehandelt werden. Das Niveau muss so sein, dass die Einführung weiterer Lohnkomponenten möglich ist. Wichtig ist die Trennung zwischen realen und nominalen Größen. Entscheidend ist der Reallohn, verstanden als Nominallohn in Beziehung zum Preisniveau. Nominale Lohngrößen gewinnen erst an Bedeutung, wenn das Preisniveau über längere Frist weitestgehend stabil bleibt.

Liegt der neue Fixlohn unterhalb des bisherigen Lohns, so steigt für den Arbeitnehmer die Arbeitsplatzsicherheit, während die gesamtwirtschaftliche Arbeitsnachfrage zunimmt. Eine Fixlohnkomponente trägt also zur Entlastung des Arbeitsmarktes bei, wenn sie unter dem bisherigen Fixlohn liegt oder aber eine Produktivitätssteigerung erreicht wird.

8.2.3 Gestaltung der leistungsorientierten Entgeltkomponente

Zweiter Bestandteil eines optimalen Entgeltsystems ist eine leistungs- oder produktivitätsabhängige Entgeltkomponente, da die üblichen Fixlohnsysteme die tatsächlich erbrachte Leistung nur ungenügend reflektieren. Dieses verhindert die notwendige Differenzierung zwischen Leistungsunterdrückung und Spitzenleistung als auch zwischen Mitläufern und Leistungsträgern.

Die Leistungskomponente honoriert den individuellen Beitrag jedes Mitarbeiters oder seiner Gruppe zum Unternehmenserfolg und ermöglicht eine leistungsbezogene Differenzierung der Lohnstruktur. Anstatt auf willkürlichen Entscheidungen zu basieren,

¹ Vgl. Nagel/Schlegtendal (1998), S. 48.

² Schultz (1987), S. 25, der auch die Beteiligung am Betriebsgewinn nicht als Lösung sieht.

³ Vgl. Jahn/Wagner (1997), S. 18/19, und Fuest/Seffen (1998).

differenziert sie mittels messbarer oder bewerteter Leistungskriterien. Wichtig ist die Existenz akzeptabler und fairer Kriterien. Problematisch ist dies bei kleinen, zumeist inhabergeführten Betrieben, deren Führungsstruktur keine objektive Leistungsmessung oder -beurteilung ermöglicht.¹ Ein Arbeitnehmer, der mehr als die definierte Normalleistung erbringt, erhält ein höheres Entgelt; für Leistungsunterdrücker kann die Leistungskomponente entfallen oder sie riskieren die Kündigung.

Zahlreiche praxiserprobte Modelle zeigen, wie ein hoher Grad an Fairness und Gerechtigkeit zu erreichen ist. Zunächst werden mögliche quantitative Größen identifiziert, die auf eine niedrige Ebene heruntergebrochen, auf Zahlen und Daten der Buchhaltung sowie betriebswirtschaftlichen Kennziffern der Bilanz- und Kostenrechnung basieren. Eine Alternative zu quantifizierbaren Kriterien ist die Leistungsbeurteilung. Moderne Beurteilungssysteme können das Problem der immanenten Subjektivität entkräften und verwenden dazu die Beurteilung durch mehrere Vorgesetzte, kombinieren verschiedene Beurteilungsperspektiven oder erarbeiten das Ergebnis im Dialog.² Allgegenwärtig muss das persönliche Beurteilungsgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sein. Optimal ist ein Führungskonzept, das harte und weiche Kriterien vereint, wie beispielsweise das Management-by-Objectives (Vereinbarung von Einzel- und Gruppenzielen). Durch Meilensteine und Zwischenziele erhält der Mitarbeiter regelmäßig Rückschlüsse auf seinen Leistungsstand. Ziel ist eine Leistungskomponente, die sich an das Individuum oder bei entsprechender Arbeitsorganisation an die Arbeitsgruppe richtet. Dort lassen sich Kennzahlen, Maßgrößen oder Beurteilungskriterien ermitteln, die den Zusammenhang zwischen Entgelt und erbrachter Leistung herstellen und die Berücksichtigung der Organisationsform und sonstiger Besonderheiten ermöglichen. Eine Zurechnung auf höherer Ebene ergibt durch die Verwässerung der Anreize und der Zurechenbarkeit der Leistung keinen Sinn.

Da es für den Leistungslohn kein universelles Konzept gibt, hängt die Realisierung der Vorteile von der Modellgestaltung ab. Unverzichtbar ist dabei die Integration des Leistungslohns in ein Gesamtkonzept. Nur die substitutive Einführung oder die additive Verrechnung kann effektiv Vorteile bringen, sofern das Entgelt auf Marktniveau ist. Als additiver Bestandteil eines ohnehin überhöhten, unflexiblen Entgelts bleibt die Leistungskomponente auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene zum Abbau von Arbeitslosigkeit weitestgehend wirkungslos, sofern eine Erhöhung der Produktivität ausbleibt.

Aus makroökonomischer Sicht ist die Ausrichtung der leistungsorientierten Entgeltkomponente am Output des Arbeitnehmers positiv zu bewerten, da sie Kern einer

¹ Der Interessenkonflikt entsteht, wenn eine schlechte Leistungsbeurteilung für das Unternehmen zu niedrigeren Lohnkosten führt.

² Beispielhaft hierfür das amerikanische Unternehmen 3M, das einmal jährlich ein Beurteilungswochenende veranstaltet, bei dem jeder Mitarbeiter von zwei Vorgesetzten beurteilt wird.

produktivitätsorientierten Entlohnung ist.¹ Sie trägt zur Lohndifferenzierung bei und verringert die Notwendigkeit zur Zahlung überhöhter Entgelte. Die Berücksichtigung des Leistungsbeitrags erhöht die Lohnstruktur und ermöglicht eine weiter gehende Differenzierung der Entlohnung. Damit ist der Beitrag zur Bekämpfung struktureller Arbeitslosigkeit ersichtlich.

8.2.4 Gestaltung der erfolgsbezogenen Entgeltkomponente

Eine erfolgsorientierte Entgeltkomponente ist ein zweiter Bestandteil eines modernen Entgeltsystems. Sie stellt das Gesamtergebnis in den Mittelpunkt, so dass ein Teil der Personalkosten proportional vom Unternehmenserfolg abhängig ist.² Erfolgsbeteiligungen sind bereits häufiger Bestandteil von Entgeltsystemen, wobei besonders additive Komponenten mit diskretionären Entscheidungskriterien weit verbreitet sind. Zunehmend gewinnen Modelle an Bedeutung, die auf formalen Beziehungen zwischen Beteiligung und Betriebsergebnis (Gewinn-, Umsatz- oder Erlösgrößen) basieren. Sinnvoll ist nur die Beteiligung am Gewinn und die Verknüpfung freiwilliger Zulagen oder anderer Lohnbestandteile an den Betriebserfolg.³

Mit der Erfolgsbeteiligung werden positive Einflüsse auf Produktivität und Profitabilität ebenso verbunden wie sinkende Kontrollkosten durch intensiveres Horizontal Monitoring. Ein effektives Modell zur Erfolgsbeteiligung ist auf die Bereitstellung offener und ehrlicher Unternehmensdaten angewiesen. Publikumsgesellschaften haben damit zumeist weniger Schwierigkeiten.

Makroökonomisch hat die Erfolgsbeteiligung positiven Einfluss auf die Arbeitsnachfrage, gesamtwirtschaftliche Stabilität und die generelle Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Im Rahmen von Investivlohnmodellen können Erfolgsbeteiligungen zur Finanzierung einer Kapitalbeteiligung genutzt werden, in die ausgeschütteten Mittel im Unternehmen reinvestiert werden. Für das Unternehmen bedeutet dies einen geringeren Mittelabfluss, die Möglichkeit zur Lohndämpfung und bei entsprechender Gestaltung die zeitliche Verlagerung von fälligen Sozialbeiträgen und Steuern.

8.2.5 Kapitalbeteiligung als optionaler Entgeltbestandteil

Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann optionaler Bestandteil sein. Aus wirtschaftspolitischer Sicht beinhaltet die Kapitalbeteiligung wesentliche Merkmale der sozialen Marktwirtschaft. Neben ideologischen Motiven kommen vermögenspolitische und stabilitätspolitische Zielsetzungen hinzu, zudem soll die Kapitalbeteiligung arbeitsschaffende Investitionen seitens der Betriebe begünstigen. Die Rechtsform eines

¹ Dazu Sachverständigenrat (1998), Ziff. 422.

² Denkbar ist auch die multiplikative Verknüpfung von Leistungs- und Erfolgskomponenten.

³ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998/21.11.), S. 13.

Betriebes oder ausreichend vorhandenes Eigenkapital können Ursache für eine Absage an das Instrument sein.

Auf betrieblicher Ebene werden Produktivitätseffekte aus gesteigerter Identifikation der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen erwartet. Dabei ist jedoch die Umsetzung einer Beteiligung am Eigenkapital notwendig. In Anbetracht der Tatsache, dass in den kommenden Jahren zahlreiche kleinere und mittlere Unternehmen vor einem Generationenwechsel stehen, kann die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter eine interessante Lösungsalternative sein, da sie zur Kontinuität im Unternehmen beiträgt.

Optimal sind je nach Betriebsform direkte oder indirekte Kapitalbeteiligungen, da über die Effizienz von Fondslösungen erhebliche Zweifel bestehen. Bezüglich der optimalen Höhe des Kapitalanteils der Arbeitnehmer am Unternehmen lassen sich situationsabhängige Argumente für kleine Anteile wie auch für Mehrheitsbeteiligungen finden. Die Kapitalbeteiligung trägt insbesondere über die Produktivitäts- und Identifikationswirkungen zu einer Erhöhung der Arbeitsnachfrage bei. Weniger ausgeprägt sind hier die Möglichkeiten zur Verringerung des Fixlohniveaus. Von eklatanter Bedeutung ist, dass Kapitalbeteiligungen einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen, beispielsweise in Start-up-Unternehmen leisten oder auch in etablierten Unternehmen zu einer Sicherung vorhandener Arbeitsplätze beitragen können. Die Suche nach hohen Renditen sorgt gleichzeitig dafür, dass unrentable Arbeitsplätze abgebaut werden.

8.2.6 Realisierung von flexiblen Entgeltsystemen auf breiter Ebene

Die Chancen der Realisierung einer breiten Lohnflexibilisierung auf dem deutschen Markt müssen behutsam abgewogen werden. Neben vehementer Ablehnung findet sich ebensolche Befürwortung, wobei ideologische Argumente die Debatte häufig lähmen und von der Notwendigkeit des Handelns abstrahieren. Dabei ist die Notwendigkeit höherer Flexibilität in allen Wirtschaftsbereichen unbestreitbar, um auf die weltweite Entwicklung, auf das Zusammenwachsen von Nationen und Märkten, die informationstechnische Verknüpfung und die Globalisierung schneller und flexibler reagieren zu können.

Vereinzelt lässt sich die Überwindung schwerfälliger Institutionen, schleppend verlaufenden Reformen und verfestigter Strukturen bereits beobachten. So entstehen neue horizontale, vertikale und diagonale Kooperationsformen.¹ Moderne Kommunikations- und EDV-Technologien ermöglichen die schnelle Reaktion auf Kundenwünsche, technische Neuerungen oder veränderte Rahmenbedingungen.² Bis auf den Faktor Personal sind die Innen- und Außenbeziehungen der Unternehmen zunehmend von Flexibilität geprägt. Der Faktor Personal zeichnet sich trotz flexiblerer Arbeitszeiten und innovativer Formen der Arbeitsorganisation insbesondere bei der Entlohnung weiterhin

¹ Die moderne Managementsprache verdeutlicht diese Entwicklungen: Strategische Allianzen, Jointventures, Just-in-time-Lieferungen, Entwicklungspartnerschaften oder Out-Sourcing.

² Zum Beispiel CAx-Verfahren (computer-aided-), wie CAD (design) oder CAM (manufacturing).

durch Trägheit aus. Noch im Januar 1999 sprach sich die IG-Metall gegen gewinnabhängige Löhne aus und forderte eine leistungsgerechte Entlohnung, unabhängig vom Betriebsergebnis.¹ Bei der Entlohnung zeigen sich seltene Einzelfälle in Form von Ausnahmeregelungen und Sonderklauseln, niedrigeren Tarifabschlüssen zur Arbeitsplatzsicherung sowie in Ausnahmen auch betriebsspezifische Vereinbarungen.² Die Verbreitung von betriebsspezifischen Lohnvereinbarungen und Firmentarifverträgen steigt zunehmend, so hat sich die Zahl der Firmentarifverträge im vergangenen Jahrzehnt in Ostdeutschland vervierfacht und in Westdeutschland fast verdoppelt.³ Dieses geht einher mit den Austritten aus den Tarifparteien. Die Gewerkschaften erleben die Abnahme der Mitgliederzahl von 9.354.670 im Jahr 1995 auf 8.623.471 im Jahr 1997.⁴ Mit ähnlichen Problemen kämpft auch die Arbeitgeberseite.⁵

Die von allen Gruppierungen angestrebte Einkommenssicherheit soll auch in den neuen Modellen erhalten bleiben, jedoch auf einem niedrigerem Niveau. Im Gegenzug erwirbt der Arbeitnehmer größere Arbeitsplatzsicherheit. Eine wesentliche Problemstellung ist die Frage der Besitzstandswahrung bei diesen Modellen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass zumeist Regelungen zu Gunsten der Arbeitnehmer getroffen werden. Konkret bedeutet das, dass die Arbeitnehmer für eine Übergangsfrist eine Einkommensgarantie erhalten. Liegt die Leistung eines Arbeitnehmers dauerhaft niedrig, so mündet dies in der langen Frist in ein geringeres oder nominal konstantes Einkommen.

Auf europäischer Ebene macht sich die Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991) für die Verbreitung flexibler Entgeltmodelle in Form von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen stark. Eine analoge Empfehlung enthält der PEPPER-Bericht und rät zur Ausnutzung der positiven Effekte auf allen Ebenen.

8.3 Flexible Entgelte und weitere Lösungsansätze zum Abbau der Arbeitslosigkeit

Dieser Arbeit liegt eine ganzheitliche Betrachtung zu Grunde. Dementsprechend müssen auch weitere Lösungsvorschläge betrachtet werden, die für eine nachhaltige Verbesserung der Situation am Arbeitsmarkt unverzichtbar sind. Dabei gilt es, Synergieeffekte oder Rückkopplungen mit den untersuchten Formen der Entgeltflexibilisierung festzustellen und die Ansätze abzuleiten, die zur Bekämpfung der

¹ Dieser Vorstoß wird zunehmend fraglich, wenn man sich vor Augen führt, dass der Dienstleister DEBIS 1998 einen „dienstleistungsgerechten Tarifvertrag“ aushandelte. Kernstück war neben der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit die Umsetzung der variablen Entlohnung. Dazu erhält der Arbeitnehmer einen fixen Grundlohn sowie eine flexible Komponente, die hälftig von der individuellen Leistung und dem Unternehmenserfolg abhängt. Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998/15.01) bzw. (1998/19.03.).

² Blick durch die Wirtschaft (1998/05.06.) zu den Sonderklauseln im Tarifvertrag der chemischen Industrie. Auch Reisebüros verfügen über betriebsspezifische Sonderregelungen.

³ Siehe die Übersicht im iwD (2000/8), S. 2.

⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt (1998).

⁵ Vgl. Franz (1996c).

Massenarbeitslosigkeit kompatibel sind. Die aufgezeigten vielseitigen Ursachen der Arbeitslosigkeit müssen demnach auch über verschiedene Wirkungsketten bekämpft werden. Keinesfalls ist also die Flexibilisierung der Entgelte das alleinige Allheilmittel zur Lösung der Beschäftigungskrise,¹ sondern die optimale Wirkung zur Erhöhung von Attraktivität und Flexibilität des Produktionsfaktors Arbeit tritt nur im Einklang mit umfassenden Reformkonzepten ein.² Vernachlässigt wird in der folgenden Darstellung jedoch das Spektrum lokaler und kommunaler Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik.³ Ausgangsbasis sind die Ergebnisse des zuvor erarbeiteten Grundmodells mit Arbeitslosigkeit aus überhöhten, unflexiblen Löhnen und Strukturen auf den Teilmärkten der Wirtschaft.

Die Vorschläge zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit seitens Wissenschaft, Politik, Tarifparteien und anderen Institutionen sind zahlreich, vielschichtig und häufig widersprüchlich. Häufig bestimmen scheinbare (theoretische) Ursachen die Zielrichtung der Lösungskonzepte.⁴ Es dominiert ideologische Voreingenommenheit statt ökonomischer Rationalität unter Einbeziehung des „politisch Machbaren“.⁵ Auch die empirischen Arbeiten bieten zahlreiche Ansatzpunkte für konstruktive Kritik.

8.3.1 Abbau von Arbeitslosigkeit durch Variation des Lohnniveaus

Die folgenden Lösungsvorschläge zielen auf die Beeinflussung des tatsächlichen Lohnniveaus ab. Unmittelbare Lösungsmöglichkeiten sind Lohnkürzungen oder Tarifabschlüsse unterhalb der Produktivität.⁶ Entsprechende Vorschläge stoßen jedoch auf erbitterten Widerstand. Giersch (1979) stellt fest, dass „it may be easier, or more in accordance with people’s preferences, to remove unemployment by creating more jobs in a process of capital accumulation or capital importation, than by lowering real wages“.⁷

Flexible Löhne, die auf individueller Basis kurzfristig entsprechend der betrieblichen Situation ausgehandelt werden, könnten hier einen Ausweg darstellen. Sie beinhalten jedoch die Problematik, dass weder Unternehmen noch Arbeitnehmer über Planungssicherheit verfügen. Die geschilderte Entgeltflexibilisierung ist dabei eine effektive Alternative. Eine Senkung des Lohnniveaus wäre ein Ansatz zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, der auch internationale

¹ So meint der Sachverständigenrat (1994), S. 229, dass Gewinnbeteiligung kein Allheilmittel, aber zumindest ein hilfreicher Beitrag sei. Entsprechend auch Franz (1996b).

² Zu entsprechenden Konzepten siehe auch die Sammelbände von Snower/Dehesa (1997), MISEP (1994), Sadowski/Schneider (1997) und Sadowski/Pull (1997). Die OECD (1990), S. 10, formuliert die Einbindung in ein gesamtheitliches Wirtschaftskonzept so: „Labour market policies operate in the wider context of economic, social, educational and cultural policies.“

³ Vgl. Ohndorf (1987), S. 30, und Hübner/Krafft/Ulrich (1992), S. 44 f.

⁴ Snower (1997a) macht darauf aufmerksam, dass der Bezug zwischen theoretischen Ableitungen und praktischen Lösungsvorschlägen zu wenig beachtet wird. Zahlreiche Theorien seien zur Ableitung politischer Handlungsanweisungen zu wenig durchdacht.

⁵ Meiser (1996) bietet eine Übersicht über die politischen Ansätze und Programme in Deutschland.

⁶ Dies entspricht der Forderung des Sachverständigenrates oder von Siebert (1994, 1998).

⁷ Giersch (1979b), S. VI.

Signalwirkung hätte. Für aus- und inländische Unternehmen stellen die Personalkosten einen wesentlichen Faktor bei der Standortwahl und bei Investitionsentscheidungen dar. Niedrige, flexible Personalkosten fördern Investitionsvorhaben und wirken positiv auf die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Nicht-markträumende Löhne sind auch das Ergebnis von oberhalb der Produktivität liegenden Einkommen. Diese Fehlentwicklung kann auch Folge einer Kopplung oder Orientierung der Löhne an die Inflation sein und in eine unkontrolliert steigende Lohn-Preis-Spirale münden.¹ Ein Lösungsansatz zur Überwindung ist die Vorschrift von Höchstgrenzen für Lohnsteigerungen und die Abschaffung des Inflationsausgleiches.² Leistungs- und erfolgsabhängige Entgelte führen zu einer stärker produktivitätsabhängigen Entlohnung.

Weiter gehende Argumente setzen an den eklatant hohen Lohnzusatzkosten als Ursache der überhöhten Löhne an. Die Differenz zwischen dem zur Verfügung stehenden Einkommen der Arbeitnehmer (Konsumentenlohn) und dem Produzentenlohn, den Kosten der Arbeitgeber, besteht eine Differenz, die durch die Abgabenquote aus Steuern und Sozialbeiträgen bestimmt wird. Diese Lohnzusatzkosten wirken negativ auf den Konsum und die Bereitschaft zu zusätzlicher Arbeitsleistung. Entsprechend ineffektiv wirken die häufig geforderten Lohnerhöhungen zur Ankurbelung der Nachfrage. Von einer Lohnerhöhung, die ein Unternehmen in voller Höhe belastet, erhält der Arbeitnehmer nur rund 50 Prozent. Das bedeutet, dass von 100,- DM Lohnerhöhung etwa 50,- DM in den Konsum fließen, da der Rest zuvor abgeführt wurde.³ Die Verwendung dieses Restbetrages ist unsicher, da er unter Umständen gespart wird, ins Ausland abfließt oder zum Erwerb ausländischer Waren dient. Damit aber lässt sich die Forderung nach höheren Entgelten zur Stärkung der Binnennachfrage entkräften. Die Abschaffung von Mindestlöhnen oder mindestlohnähnlichen Regeln trägt ebenfalls zur Verringerung des Lohnniveaus bei. Auch wenn es in der Bundesrepublik kaum offizielle Mindestlöhne gibt, so weisen die in Tarifverträgen vereinbarten Entgelte mindestlohnähnlichen Charakter auf, da sie nur nach oben flexibel sind.

Von großer Bedeutung ist die Überprüfung staatlicher Sozialpolitik und der gewährten Lohnersatzleistungen.⁴ „The unemployment systems are notoriously inefficient since they keep the unemployed from competing effectively for jobs“⁵, so Snower (1997b) und weiter „if the growth of the welfare state has called into question the incentive to work, it

¹ Die italienische Wirtschaft machte diese Erfahrungen über viele Jahre mit der „Scala mobile“.

² OECD (1990), S. 21.

³ Der Bundesverband der chemischen Industrie BAVC (1999) berechnet für einen Durchschnittsverdiener (Zwei Kinder, Einkommen 53.590 DM), dass von einer Bruttolohnerhöhung um 100 DM nach Abzug von Steuern, Abgaben und Ersparnisbildung sowie Ausgaben für ausländische Konsumgüter rund 34 DM für den inländischen Konsum bleiben.

⁴ Zu dieser Forderung siehe Berthold (1996).

⁵ Snower (1997b), S. 163 f.

is through the impact on the financial returns to working and on the benefits received when not in work“.¹

In Deutschland basiert die Sicherung der sozialen Existenz auf drei Säulen:²

- Erwerbssystem mit Lohnanspruch
- Familiensystem mit Unterhaltsansprüchen
- Transfersystem mit Lohnersatz- und Unterhaltsansprüchen

Dabei ist das Erwerbssystem als Basis der Existenzsicherung zu sehen. Nach Art. 12 GG hat jeder Deutsche die Möglichkeit zur Ausübung eines Berufes, was die beiden anderen Säulen nur als Ergänzung und Absicherung zulässt, keinesfalls aber als Ersatz für ein Arbeitsentgelt. Dazu ist die Einhaltung des Abstandsgebots unabdingbar. Sind Arbeitslosen- oder Sozialhilfe zu üppig, dann mindern sich die Anreize zur Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses, die auch über den Anspruchs- oder Reservationslohn determiniert werden. Für den Empfänger von Transferleistungen rentiert sich im Sinne der individuellen Nutzenmaximierung Arbeit erst, wenn der zu erwartende Lohn oberhalb des durch Transferleistungen erzielbaren Einkommens liegt. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Einkünfte aus Erwerbstätigkeit der Besteuerung unterliegen, entsprechend groß muss der Abstand zwischen Lohn- und Transfer-einkommen sein. Weiterhin entwickelt sich die Sozialhilfe bedarfsgerecht, während das Arbeitseinkommen eine Schranke nach oben darstellt. In der aktuellen politischen und wissenschaftlichen Diskussion wird die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe diskutiert.³

Neben der Höhe ist auch die Ausgestaltung des Systems von Bedeutung, da unbefristeter Bezug und legere Zumutbarkeitskriterien die Arbeitsanreize verringern. Üppige Lohnersatzleistungen können sich auf der betrieblichen Ebene negativ bemerkbar machen, da die Arbeitslosigkeit als Sanktionsinstrument wirkungslos wird.⁴ Analog verläuft die Diskussion um die Gestaltung von Zumutbarkeitskriterien. Locker gefasste Kriterien verhindern den Abbau von Mismatch-Arbeitslosigkeit und den Anreiz zur Jobsuche. Die Extrempositionen der Zumutbarkeitskriterien sind der „absolute Berufsschutz“ und das Fehlen eines Berufsschutzes, also Arbeitszuweisung.

Die Zumutbarkeitskriterien in Deutschland sind in der ursprünglichen Formulierung des Arbeitsförderungsgesetzes von 1969 nur lose genannt, was jedoch in den vergangenen Jahren eingeschränkt wurde. Dennoch muss ein zurückhaltender Gebrauch dieser Regeln diagnostiziert werden. Ein Arbeitsloser verfügt demnach über relativ großen

¹ Atkinson (1993), S. 20.

² Dem liegt die Festschreibung des Sozialstaatsprinzips in Art. 20 GG zu Grunde.

³ Zu einem Überblick der Argumente siehe Berthold /Thode/Berchem (2000).

⁴ Der Garantienutzen entspricht der Differenz zwischen Erwerbs- und Ersatzeinkommen. Sowohl Garantienutzen als auch Anspruchslohn hängen positiv vom Nicht-Lohneinkommen ab.

Spielraum bei der Ablehnung eines Arbeitsplatzes. Die Neufassung der Zumutbarkeitskriterien bringt insbesondere mehr Beschäftigung, wenn ein hoher Teil der Arbeitslosigkeit aus Mismatch am Arbeitsmarkt resultiert. Entsprechend ist die Diskussion im Sommer 2001 zu interpretieren, die unter dem Eindruck von fast 4 Millionen Arbeitslosen bei rund 1,5 Millionen offenen Stellen stattfand.

8.3.2 Maßnahmen zur Reform der Arbeitsmarktstrukturen

Der Zentralisierungsgrad der Tarifverhandlungen hat erhebliche Rückwirkungen auf die Höhe und Flexibilität der Entgelte sowie auf den erreichten Beschäftigungsstand. Dabei stehen sich zentrale Verhandlungen und dezentrale Übereinkünfte, die sich an der Situation des Unternehmens orientieren, gegenüber. Bis heute konnte keine eindeutige, theoretische Aussage als „general theory of corporatism“ formuliert werden, jedoch sind die relevanten Einflussfaktoren identifiziert. Dazu gehören der Organisationsgrad von Arbeitnehmern und Arbeitgebern, der Zentralisierungsgrad der Lohnverhandlungen, die Verhandlungsmacht der jeweiligen Tarifparteien und die Gewerkschaftstheorien.¹ Problematisch ist die Erfassung und Messung dieser Faktoren. Auch die empirischen Arbeiten können trotz der Formulierung restriktiver Annahmen diese Unsicherheit nicht völlig überwinden.²

Ein Ergebnis der aktuellen Forschung ist, dass die Arbeitslosigkeit mit sinkendem Organisationsgrad der Arbeitnehmer und geringerer Macht der Gewerkschaften abnimmt. Außerdem sinkt bei gegebenem Organisationsgrad und gewerkschaftlicher Verhandlungsmacht die Arbeitslosigkeit, wenn Arbeitgeber und Gewerkschaften ihr Vorgehen branchen- oder landesweit koordinieren.³ Dies kann so begründet werden, dass dezentrale Verhandlungen zu höherer Inflation führen, da hohe Lohnforderungen Preiserhöhungen mit sich bringen, die einen Großteil der Bevölkerung treffen, während die Lohnerhöhung wenige begünstigt.⁴ Demnach sind die extremen Verhandlungsformen: Ein niedriger Organisationsgrad mit relativ geringer Verhandlungsmacht der Gewerkschaften oder ein hoher Organisationsgrad ohne dezentrale Verhandlungsmacht,

¹ Wie viele Unternehmen bzw. Arbeitnehmer sind als Verbands- bzw. Gewerkschaftsmitglieder unmittelbar von den Verhandlungsergebnissen betroffen und stehen hinter den Forderungen? Zentrale Verhandlungen erfolgen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene, während dezentrale Verhandlungen auf Unternehmens- oder Branchenebene realisiert werden.

² Vgl. Holmlund (1989), S. 70. Holmlund nimmt in diesem Beitrag eine Gegenüberstellung der wesentlichen Arbeiten zur Analyse von Gewerkschaftsverhalten vor.

³ Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 483, ebenso wie Calmfors/Driffill (1988), S. 13: „The main conclusion is that extremes work best“, und Berthold (1988).

⁴ Bedingung ist dabei, dass bei ausreichend flexiblen Löhnen Vollbeschäftigung vorliegt.

mit hoher Bereitschaft zur nationalen Koordination.¹ Die „hump-shape“-Hypothese von Calmfors/Drifill (1988) zeigt die Effizienz der Randlösungen grafisch. Suboptimale Ergebnisse verbinden sich mit den Zwischenlösungen, wie in Deutschland, wo „sich der Zentralisierungsgrad der Tarifverhandlungen auf mittlerer Ebene eingespielt“² hat und die Lohnzurückhaltung am geringsten ist. So kann „eine Dezentralisierung der Tarifverhandlungen hin zu mehr betrieblichen Verhandlungen durchaus zu einer größeren Flexibilisierung der Löhne und damit auch zu einem tendenziellen Rückgang in der Arbeitslosenquote beitragen“³. Eine generelle Aufhebung der Tarifautonomie der Art. 9 Abs. 3 GG ist dennoch unwahrscheinlich.⁴

Auf der anderen Seite verweisen Gewerkschafts- und Arbeitgebervertreter regelmäßig auf die Vorteile des deutschen Systems. Sie sehen hohe Konsensbereitschaft in der Wirtschaft, wenig streikbedingten Arbeitsausfall und soziales Einvernehmen. In der Praxis wird daher die Reform des Systems und nicht dessen Abschaffung diskutiert. Franz (1995a) unterstützt das System mit mittlerem Zentralisierungsgrad. „Alles in allem scheint das existierende Mischsystem eines Flächentarifvertrages [...] ein aus ökonomischer Sicht sinnvolles Modell zu sein“⁵. Er sieht aber die Notwendigkeit, die Differenz zwischen Tariflohn und Effektivlohn als betriebsspezifischen Spielraum zu erhalten und betont, dass der deutsche Flächentarifvertrag kein Auslaufmodell sei, sondern gründlicher Modellpflege bedarf. Soltwedel (1984) spricht von der Kartellisierung des Arbeitsmarktes, da die Konkurrenz von Außenseitern bei Tarifverhandlungen systematisch ausgeschlossen wird. Aus diesem Grund werde „in der Bundesrepublik trotz hoher und steigender Arbeitslosigkeit eine Lohnpolitik gegen die Markterfordernisse durchgeführt“.⁶ Ähnlich auch Siebert (1994), der in Branchentarifverträgen nur eine untere Linie vereinbart sehen will, bei der die Tarifparteien berücksichtigen, dass sie „mit den Löhnen über die Arbeitsplätze und damit über die Beschäftigung entscheiden“.⁷ Notwendig sei eine betriebsnähere Lohnpolitik. Auch Berthold (1998b) fordert den Ausbau des institutionellen Wettbewerbs bei Tarifverhandlungen in Form von individueller Vertragsfreiheit und damit steigendem Wettbewerb. Hundt (1996) fordert diese Flexibilisierung ebenfalls, will aber keine Schwächung der Arbeitgeberseite, sondern die Ausrichtung an der internationalen Wettbewerbsfähigkeit.

¹ Beispielfür Variante eins sind die Vereinigten Staaten, die Schweiz und Japan. Variante zwei beschreibt die skandinavischen Staaten und Österreich. Vgl. auch Calmfors/Drifill (1988), S. 14. Külp (1996) bezweifelt die weit verbreitete Annahme, dass zentrale Lohnverhandlungen in Schweden für die positive Entwicklung des Arbeitsmarktes ausschlaggebend waren. Für ihn liegt statt einer Nominallohnflexibilität eine Reallohnflexibilität vor. Positive Wirkungen beruhen für ihn auf Preisüberwälzungen und anschließende Abwertungen.

² Külp (1996), S. 154.

³ Külp (1996), S. 167.

⁴ Siehe Möschel (1996), S. 42.

⁵ Franz (1995a), S. 45.

⁶ Soltwedel (1984) S. 167.

⁷ Siebert (1994), S. 136.

8.3.3 Optimierung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Dazu zählen alle Vorschläge, welche die Stärkung des Wirtschaftswachstums, den Abbau ineffizienter Strukturen und staatliche Eingriffe vorsehen.

8.3.3.1 Schaffung von optimalen Bedingungen für ein angemessenes Wachstum der Wirtschaft

Grundlage dieses Vorschlags ist die Erfahrung, dass Wirtschaftswachstum mit zusätzlichen Arbeitsplätzen verbunden ist.¹ Nachhaltiges Wachstum erhöht die Beschäftigung dann, wenn sie mit höherer Faktornachfrage verbunden ist und nicht nur aus Produktivitätssteigerungen resultiert. Dieses Wachstum muss mit einer Ausweitung des Kapitalstocks verbunden sein. Wichtig ist dabei die Ausrichtung des Wirtschaftswachstums, das unter Berücksichtigung der komparativen Vorteile erfolgen muss, um auf nationaler, europäischer Ebene und weltweit wettbewerbsfähig zu sein.

Das angestrebte Wirtschaftswachstum muss den Mangel an Niedriglohnarbeitsplätzen überwinden und damit zum Abbau hoher Arbeitslosigkeit beitragen.² In den OECD-Staaten finden sich Niedriglohnarbeitsplätze für geringqualifizierte Arbeitnehmer insbesondere im personalintensiven Dienstleistungssektor.³ Ein Ausbau des Niedriglohnssektors wird daher zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation beitragen.⁴ Unterstützung kommt von dem Abbau mindestlohnähnlicher Regelungen, der Spreizung der Lohndifferenzierung, der Förderung von Niedriglohnbereichen und der Unterstützung von Branchen, die hohe Niedriglohtätigkeiten anbieten sowie von produktivitätsorientierten Löhnen.⁵

Arbeitsplätze für gering qualifizierte Arbeitnehmer werden von Unternehmen abgebaut, wenn tarifvertraglich Quasi-Mindestlöhne ein Entgelt oberhalb der Produktivität vorsehen. Wenn zum Abbau der Arbeitslosigkeit die Schaffung zusätzlicher Beschäftigung notwendig ist, „kommen dafür also allenfalls die dem internationalen Wettbewerb und der technischen Rationalisierung wenig oder gar nicht ausgesetzten Bereiche des privaten Sektors in Frage – vor allem also das Handwerk und die haushalts- und personenbezogenen Dienstleistungen“.⁶

¹ Vgl. Sachverständigenrat (1994), S. 249, und Kroker (1995), S. 13. Diese Wachstumsschwelle liegt bei einem Wachstum von rund 1,7 %, so Siebert (1996). Weitere Maßnahmen finden sich beispielsweise in der Rede von Santer (1996).

² Vgl. OECD (1996).

³ OECD (1996), S. 70.

⁴ Klös (1997) kommt in einem Modellvergleich von Dienstleistungsstrukturen in Deutschland und anderen EU-Ländern zu dem Ergebnis, dass rund 5,8 Mio. Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor Platz hätten und davon rund 2,9 Mio. im Niedriglohnbereich.

⁵ In der Bundesrepublik wird das Modell der negativen Einkommenssteuer häufig durch den Bürgergeldansatz dargestellt. Zu den Niedriglohnbereichen siehe auch Rosenfeld (1997).

⁶ Scharpf (1994), S. 113.

In der Bundesrepublik ist die Arbeitslosigkeit bei gering qualifizierten Arbeitnehmern etwa doppelt so hoch wie bei qualifizierten. Die gegebenen tarifpolitischen Bedingungen schließen diese Arbeitslosen vom Erwerbsleben aus. Zugleich wird im deutschen Dienstleistungssektor, vor allem bei einfachen Tätigkeiten, eine Beschäftigungslücke vermutet.¹ Diese kann nach Ansicht des Instituts der Deutschen Wirtschaft durch die tarifpolitische Öffnung und den Ausbau des Niedriglohnsektors geschlossen werden, wobei unter Umständen die Ergänzung des qualifikationsorientierten Einkommens durch staatliche Transferleistungen nötig ist. In einer empirischen Analyse, die sich am Arbeitsplatzepotenzial anderer Länder orientiert, ermittelt das IW das Potenzial mehrerer Millionen zusätzlicher Arbeitsplätze auf Grund des Vergleichs der Beschäftigungsdichte im Dienstleistungssektor mit anderen EU-Staaten.² Im Gegensatz dazu steht die Studie des DIW. Bei der Bestimmung einer möglichen Dienstleistungslücke orientierte sich das Institut an der realisierten Beschäftigung. Diese und die Daten einer Haushaltsbefragung ließen für die Bundesrepublik im Vergleich zu den USA keinen Rückstand erkennen.³ Die empirische Analyse kann die Annahme höherer Beschäftigung durch die Ausweitung des Dienstleistungssektors nicht unterstützen. Das DIW ermittelt aber einen Mangel an personenbezogenen Dienstleistungen.⁴

Zu einem angemessenen Wachstum der Wirtschaft trägt auch die Steuerpolitik bei, da die niedrige Belastung von Kapitalgütern Voraussetzung für Investitionen ist. Steigende Investitionen erhöhen wiederum bei angemessenen Löhnen den Personalbedarf. Auch die spezifischen Auflagen und Vorschriften für Investitionsprojekte beeinflussen den Kapitalfluss erheblich.

8.3.3.2 Deregulierung versus Stärkung staatlicher Eingriffe

In der Debatte um die Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit spielt der Disput um die Selbstheilungskräfte der Wirtschaft und die Notwendigkeit staatlicher Intervention eine wesentliche Rolle, mithin der Konflikt zwischen liberalem und interventionistischem Paradigma.⁵ Bezogen auf den Arbeitsmarkt ist dies die Entscheidung zwischen Keynesianismus (Nachfragepolitik zur Verringerung der Arbeitslosigkeit) und neoklassischer Theorie, beschrieben als „laissez-faire policy [...] – for the government to

¹ Vgl. Klös (1997), S. 34. Auch Schettkat (1996) sieht im Ausbau des Dienstleistungssektors einen wichtigen Beitrag zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Dabei betont er, dass in den Industriestaaten die materiellen Bedürfnisse zu Gunsten der immateriellen Wünsche abnehmen.

² Siehe Klös (1997).

³ DIW (1996), S. 221 f. Genauer gesagt, ist zwar im eigentlichen Dienstleistungssektor eine Differenz erkennbar, bei Berücksichtigung der Dienstleistungen, die in den anderen Sektoren erbracht werden, wird dieser Unterschied aber aufgehoben. Das DIW ermittelt so, dass 73 % aller Tätigkeiten im Dienstleistungssektor erbracht werden.

⁴ Vgl. DIW (1996), S. 226 f.

⁵ Zu diesem Begriffspaar und einer erweiterten Darstellung siehe Soltwedel (1984), S. 12 ff. Er spricht sich zu Gunsten von mehr Freiheit und weniger staatlichen Eingriffen aus.

do little or nothing to influence unemployment“¹. Schüller (1998) spricht von einem Wechsel vom „Prinzip der Personalität (Individualprinzip)“ der Sozialen Marktwirtschaft hin zum „Prinzip der staatlich organisierten Solidarität (Kollektivprinzip)“.²

Für die diagnostizierte strukturelle Arbeitslosigkeit ist ein Übermaß an staatlichen Regelungen und kollektivvertraglichen Übereinkünften mitverantwortlich. Zu den staatlichen Eingriffen in den Marktmechanismus gehören Arbeitszeitregelungen, Mindestlöhne, Allgemeinverbindlichkeitsklauseln, Arbeitnehmerschutzbestimmungen und das Günstigkeitsprinzip.³ Diese Schutzfunktionen der sozialen Marktwirtschaft haben im Lauf der Zeit eine Wirkung entwickelt, die notwendige Anpassungen der Wirtschaft verhindert.⁴ Den Auswuchs der deutschen Arbeits- und Sozialordnung zeigt Lampert (1997). Für Sesselmeier (1994) ist die Umsetzung der bereits auf der Unternehmensebene begonnenen Neuorientierung und Verschlinkung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene notwendig. Also „die Forderung nach umfassender Flexibilisierung und Deregulierung möglichst aller relevanten Bereiche des ökonomischen Lebens“.⁵

Ein Übermaß an regulierenden Eingriffen steigert die Arbeitskosten und verringert die Lohndifferenzierung. Zudem führt die Verfolgung kollektiver Interessen zu einer Verdrängung der Einzelinteressen, einer Verzerrung der Faktorallokation und zur Macht aller Interessengruppen am Arbeitsmarkt und außerhalb des Arbeitsmarktes. Die Verschleppung von Reformen trägt dazu bei.⁶ Die nächste Abbildung fasst die Ebenen der Deregulierung zusammen.

¹ Snower (1997a), S. 16 und 20 ff. Die ideologische Differenz zwischen Deregulierungsbefürwortern und Gegnern sieht auch Donges (1992).

² Beide Zitate aus Schüller (1998), S. 31. Als Begründung dieser fragwürdigen Entwicklung sieht er die Auffassung, dass eine wettbewerbliche Wirtschaftsverfassung den Anforderungen an „eine menschenwürdige Ordnung“ (S. 34) nicht gerecht würde und dass stattdessen die real bestehenden Unterschiede zwischen den Menschen aus Gerechtigkeitsaspekten staatlich nivelliert werden müssen. Er spricht daher von Einzelfallgerechtigkeit. Entsprechend äußert sich Görgens (1989).

³ Zu den negativen Auswüchsen des Arbeitsrechts und den entstandenen Widersprüchen zu den Prinzipien des Wettbewerbs siehe auch Reuter (1997).

⁴ Ähnlich äußert sich Donges (1992), S. 8. Bereits Schumpeter (1950) betonte die systemzerstörenden Wirkungen von Maßnahmen, die ursprünglich zum Schutz von Minderheiten gedacht waren und nun zu deren Nachteil werden. Gahlen (1984) sieht in übermäßigen staatlichen Eingriffen eine Ursache für mangelnden Strukturwandel. Diese Eingriffe seien nicht unvermeidbar, müssten aber auf Ausnahmen beschränkt sein.

⁵ Sesselmeier (1994), S. 136.

⁶ Vgl. Donges (1992), Deregulierungskommission (1991) und Soltwedel (1990).

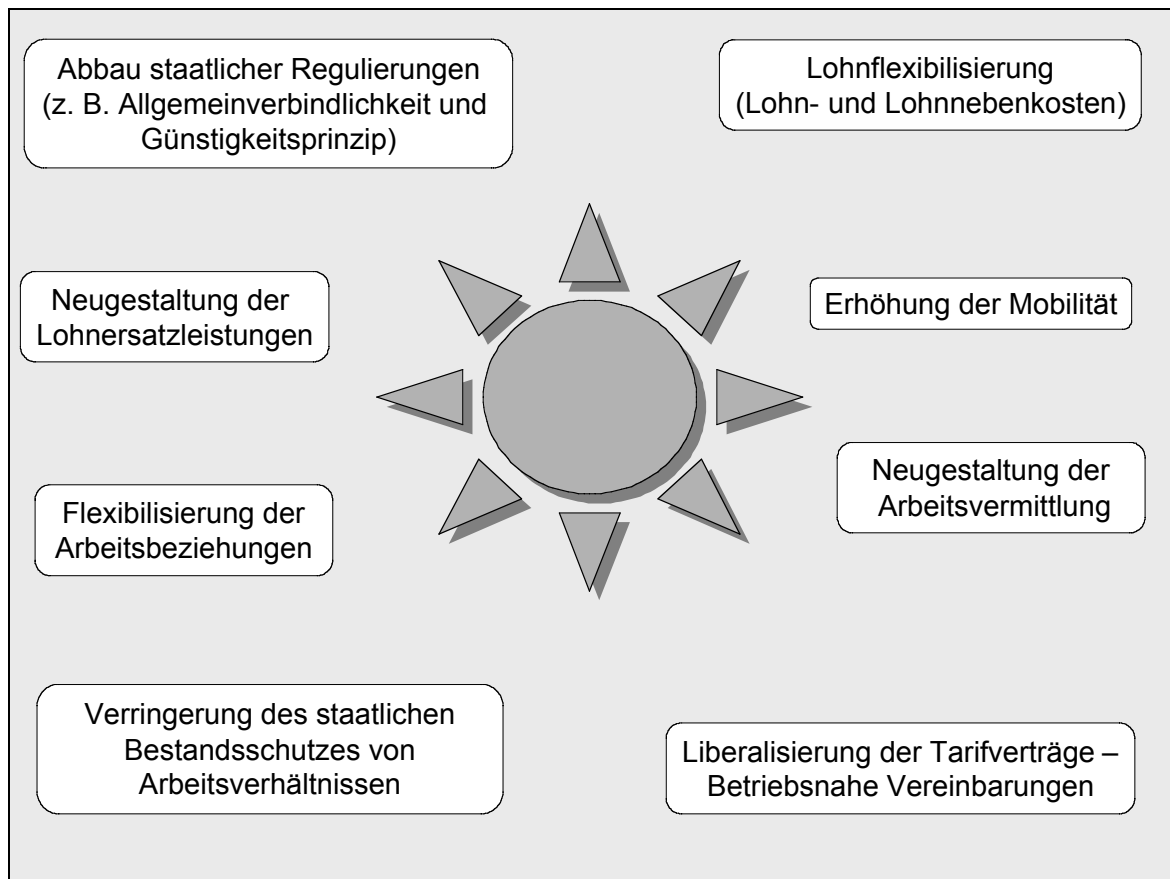


Abbildung 28: Dimensionen der Deregulierung am Arbeitsmarkt

Die positiven Wirkungen auf die Gesamtbeschäftigung sollen sich nach Buttler (1990) aus drei alternativen Wirkungsketten ergeben:

- Neueinstellungen zur Substitution von Mehrarbeit und auf Grund des Wegfalls von regulierungsbedingten Beschäftigungsfixkosten
- Senkung der Beschäftigungskosten, dadurch Veränderung der relativen Faktorpreise mit einem entsprechenden Substitutionseffekt
- Verbesserung der Angebotsbedingungen durch geringere Beschäftigungskosten, dadurch mehr Investitionen und Beschäftigung

Im Widerspruch dazu steht die Forderung nach der grundgesetzlichen Verankerung des „Rechts auf Arbeit“, also dem rechtlich erstreitbaren Anspruch staatlicher Arbeitsplatzgarantie. Er soll die Position der Arbeitslosen stärken, die von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern ignoriert wird. Außerdem beinhaltet bereits das Stabilitätsgesetz eine entsprechende Handlungsanweisung. Weniger drastisch ist die Forderung nach einer Stärkung der Arbeitnehmerposition. Die Erweiterung der Rechte innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses soll einen Anstieg der Arbeitslosigkeit verhindern (Bestandsschutzregelung). Diese Regelungen wirken jedoch negativ auf die Arbeitsnachfrage, da der Faktor Arbeit auch quantitativ zu einer fixen Größe wird. Solange die

Löhne als rigide Größen betrachtet werden, bleibt nur die Menge zur Anpassung. Wird dieser Weg verbaut, dann werden Neueinstellungen vermieden und Leih- oder Zeitarbeit sowie befristete Arbeitsverträge bevorzugt.¹ Layard/Nickell/Jackman (1991) unterstützen diese Auffassungen nicht. Sie sind der Ansicht, dass „there is no clear evidence that such laws reduce hiring more than they reduce firing“.² Für Dornbusch (1986) gilt, „making jobs more secure for some workers makes them beyond reach for the unemployed“.³ Wenig Beschäftigungseffekte, aber einen Anstieg des Konfliktpotenzials erwartet Harges (1993) aus der Verringerung des Kündigungsschutzes.

Rigide Rahmenbedingungen tragen in Deutschland zum Anstieg der strukturellen Arbeitslosigkeit bei. Dies bestätigt ein Gutachten der Deregulierungskommission. Die Experten untersuchten die gesamte Wirtschaft mit dem Schwerpunkt Arbeitsmarkt. Sie halten neben der Deregulierung auch eine Optimierung der existierenden Regulierungen für möglich.⁴ Grundsätzlich bejahen sie ein Mindestmaß an Regulierung für den Arbeitsmarkt, da dieser einen Sonderstatus habe. Jedoch sei ein Mehr an Flexibilität anzustreben. Die Kommission macht zwölf Vorschläge zur Deregulierung, denen eine deutliche Verbesserung im Hinblick auf Erhalt und Schaffung von Beschäftigung zugesprochen wird.⁵ Eine Studie des Instituts für Weltwirtschaft ermittelte ebenfalls ein Übermaß an staatlichen Interventionen, deren Durchsetzung weitere Eingriffe erfordere. Dies aber führe zu einer Spaltung des Arbeitsmarktes und „trifft vor allem gerade jene Arbeitnehmer, die eigentlich begünstigt werden sollten“.⁶ 18 Vorschläge zur Deregulierung des kollektiven und individuellen Arbeitsrechts werden als Lösung abgeleitet. Dazu gehören die Abschaffung des Vermittlungsmonopols der BfA, die Modifikation des Günstigkeitsprinzips, die Abschaffung der Allgemeinverbindlichkeitsklausel, eine Erweiterung des rechtlichen Rahmens zur Gestaltung der Arbeitszeit und eine staatliche Regelung der Rahmenordnung für Arbeitskämpfe.⁷ Zum Jahresende 2000 veröffentlichte das Institut der Deutschen Wirtschaft in Köln eine Untersuchung zu den Auswirkungen staatlicher Regulierung auf den Arbeitsmarkt. Die staatlichen Eingriffe erweisen sich als Beschäftigungshürden.⁸

¹ Ursprünglich diente das Kündigungsschutzgesetz des Jahres 1951 zum Ausgleich gegensätzlicher Interessen. Die Verfestigung erfolgte in den folgenden Jahrzehnten durch den Gesetzgeber, die Tarifparteien und das Bundesarbeitsgericht. Vgl. Schnellhaas (1990), S. 87. Er verdeutlicht die gegensätzlichen Forderungen nach Ab- oder Ausbau des rechtlichen Rahmens und sieht eine Überbetonung von Arbeitnehmerinteressen (S. 89).

² Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 508.

³ Dornbusch (1986), S. 14.

⁴ Dazu Soltwedel (1990), S. 133.

⁵ Die ausführliche Darstellung und Begründung bei Soltwedel (1990), S. 157.

⁶ Soltwedel (1990), S. 184.

⁷ Diese Vorschläge finden sich bei Soltwedel (1990), S. 186, einschließlich einer juristischen Bewertung dieser aus ökonomischer Sicht erarbeiteten Alternativen. Ergebnis ist, dass eine „Deregulierung des Arbeitsmarktes – zweckmäßig, wünschenswert und möglich“ sei. S. 234.

⁸ Dazu iwd (2000/51–52).

Die Überregulierung verringert die Reaktionsfähigkeit auf Schocks oder veränderte Rahmenbedingungen. Während die Arbeitnehmer auf den Schutz und die Absicherung durch den Staat abstellen, bedeutet jeder Eingriff und damit der Ausbau hierarchischer Strukturen eine Abkehr vom Marktmechanismus.¹ Für Donges (1992) muss die Deregulierung innerhalb eines umfassenden Gesamtkonzeptes realisiert werden. Das Ergebnis soll die Herstellung dauerhaft guter Angebotsbedingungen der Wirtschaft und die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland sein. Paqué (1997) stellt in einem Vergleich dreier wirtschaftspolitisch erfolgreicher Staaten die Gemeinsamkeit liberaler und flexibler Arbeits-, Güter- und Dienstleistungsmärkte fest. Auch wenn er von einer Kopie der Vorgehensweise abrät, bleibt die Folgerung, dass mehr Flexibilität der richtige Weg ist. Buttler (1990) erwartet weniger die vollständige Deregulierung oder Veränderung der regulierten Ebene als die „Wahl alternativer Regulierungssysteme oder sogar die Erhöhung der Regulierungsintensität“.² Meyer (1987) zeigt, dass Legitimationsgründe für eine Sonderstellung des Arbeitsmarktes nicht mehr gegeben sind. Nicht der Schutz der Wettbewerber, sondern des Wettbewerbs sei gefordert.

Für den Arbeitsmarkt bedeutet dies nicht die Abschaffung aller regulierenden Eingriffe. Arbeit ist ein spezieller Produktionsfaktor, da Verkäufer und Produkt nicht voneinander getrennt werden können. Aus diesem Grund darf die Politik bei der Mitgestaltung der Rahmenbedingungen nicht untätig sein. Dazu gehören beispielsweise Regelungen, die menschenwürdige Arbeitsbedingungen ermöglichen, die Vorgabe elementarer Sicherheitsstandards und ähnliche Maßnahmen zum Schutz des Produktionsfaktors Arbeit. Dabei handelt es sich um minimale, gestaltende Eingriffe ohne drastische Einzelfallregelungen, die möglichst auf grenzüberschreitenden Standards basieren oder diese erzeugen.

Zum Wirtschaftsaufschwung und dem Abbau der Arbeitslosigkeit in den Vereinigten Staaten trugen die Deregulierung und der Rückzug des Staates aus der Wirtschaft bei. Auf der negativen Seite nahm die Zahl der „working-poor“ (Arbeitnehmer mit einem Einkommen unterhalb des Existenzminimums) zu. In Deutschland liegt die Staatsquote bei rund 50 Prozent, die negativen Konsequenzen für den Arbeitsmarkt sind offensichtlich, da ein hoher Staatsanteil zu einer Verdrängung privater Unternehmen beiträgt.

Neben den entgeltorientierten Lösungen existiert eine Vielzahl weiterer Ansätze zur Überwindung der Arbeitslosigkeit. Isolierte Maßnahmen werden allenfalls kurzfristige

¹ Vgl. Neumann (1990), S. 105, der sich jedoch insgesamt zu Gunsten einer gemäßigten Deregulierung ausspricht. Selbst wenn kurzfristig von einer negativen Wirkung auszugehen ist, so dürften sich langfristig wohlfahrtssteigernde Effekte einstellen. Zurückhaltend bezüglich der Auswirkungen und eine Deregulierung verneinend äußert sich in einer Minderheitsmeinung ein Mitglied der Deregulierungskommission. Siehe Deregulierungskommission (1991), S. 157 ff.

² Buttler (1990), S. 82.

Vorteile bringen, eine dauerhafte Besserung ist nur über den abgestimmten Einsatz verschiedener Instrumente möglich. Diese müssen sich in ihrer Wirkung unterstützen, oder in keinem Zielkonflikt stehen. Es sei also „vorweg betont, dass es keinen ‚Königsweg‘ gibt, der in einfacher Weise durch den Einsatz eines Instrumentes gehbar ist“.¹

8.3.4 Aktive Arbeitsmarktpolitik zur Schaffung von Arbeitsplätzen

Unter aktiver Arbeitsmarktpolitik werden die Schaffung eines zweiten Arbeitsmarktes, die Zahlung von Lohn- und Arbeitsplatzsubventionen sowie staatliche Qualifizierungs- und Fortbildungsprogramme verstanden. Calmfors (1994) definiert aktive Arbeitsmarktpolitik wie folgt: „measures in order to improve the functioning of the labour market that are directed against the unemployed“², und zählt dazu die Arbeitsvermittlung, Fort- und Weiterbildung und die unmittelbare Schaffung von Arbeitsplätzen. Aktive Arbeitsmarktpolitik wird damit als Weg betrachtet, um die teilweise unbefriedigenden Ergebnisse von nachfrageorientierter Politik zu überwinden. Havemann/Hollister (1991) unterscheiden die folgenden Maßnahmen aktiver Arbeitsmarktpolitik:

- Vollständige Produktion durch den Staat (direkte Arbeitsplatzschöpfung)
- Geteilte Produktion des privaten und öffentlichen Sektors. Der Staat hat die Kontrollfunktion, aber Private werden einbezogen
- Subventionierte Tätigkeiten (u.a. durch staatliche Lohnzuschüsse)
- Kombinierte Arbeit und Fort- und Weiterbildung
- Reine Fort- und Weiterbildung (institutionell oder training on-the-job)
- Förderung von neuen Unternehmen
- Regionale und strukturelle Unterstützung
- Gesetze, Verordnungen und Vorschriften (Arbeitnehmerschutz, Arbeitszeitregelungen, Mindestlöhne und Antidiskriminierungsvorschriften)

Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen sehen die befristete Schaffung von Beschäftigung vor. Die dauerhafte Schöpfung staatlicher Arbeitsplätze wird als „Zweiter Arbeitsmarkt“ bezeichnet und dient zur Kompensation mangelnder Nachfrage auf dem primären, regulären Arbeitsmarkt.³ Mit dem Ausbau staatlicher Beschäftigung entsteht so ein weiterer Beschäftigungssektor. Auf dem primären Markt konkurriert der Staat mit privaten Unternehmen um das Angebot, auf dem sekundären Arbeitsmarkt ist er als einziger Nachfrager Monopsonist. Im Gegensatz zu den befristeten ABMs unterliegt ein Beschäftigungsverhältnis auf dem zweiten Arbeitsmarkt keiner zeitlichen Limitierung.⁴ Besondere Bedeutung kommt dem zweiten Arbeitsmarkt bei der Betreuung von

¹ König (1990), S. 30.

² Calmfors (1994), S. 1, ebenso wie Calmfors/Skedinger (1995).

³ Politischer Ausdruck dieser Tendenz ist die Forderung, „Arbeit statt Arbeitslosigkeit“ zu bezahlen.

⁴ Vgl. Schneider (1995), S. 241 f.

Problemgruppen und der Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen zu. Die auf dem zweiten Arbeitsmarkt verfolgten Formen der Arbeitsbeschaffung haben drei Aufgaben:

- Erhöhung des Angebots an Arbeitsplätzen und Verringerung der Arbeitslosigkeit (Beschäftigungspolitische Dimension)¹
- Schaffung von Beschäftigungs- und Wiedereingliederungsmöglichkeiten für spezifische Problemgruppen (Arbeitsmarktpolitische Dimension)
- Ausbau des Angebots an öffentlichen Leistungen (Strukturpolitische Dimension)

Die Schaffung eines zweiten Arbeitsmarktes erzeugt negative Effekte, deren Umfang nur schwer vorhersagbar ist. Neben den erheblichen finanziellen Belastungen durch die staatliche Beschäftigungspolitik besteht die Gefahr des Crowding-outs (Verdrängung der Privatwirtschaft durch die künstlich geschaffenen Arbeitsplätze) sowie von weiteren Verzerrungen wie Veränderungen des Lohnniveaus, der Arbeitsplatzbedingungen durch öffentlich-rechtliche Normen oder des Arbeitsangebots auf Grund vermeintlicher Arbeitsplatzsicherheit im staatlichen Sektor.² In der Bundesrepublik werden ABMs in den jungen Ländern verbreitet eingesetzt. Zu der Gefahr negativer Spill-over-Effekte gehört das Risiko einer Substitution bestehender Mitarbeiter durch ABM-Berechtigte. Zahlreiche Argumente sprechen somit gegen den exzessiven Einsatz staatlicher Arbeitsbeschaffung. Trotz sinkender Arbeitslosenzahlen, stellen derartige Maßnahmen nur „Mangelverwaltung“ dar, die nicht an den Ursachen ansetzt, sondern lediglich das Ausmaß verschleiert.

Die Subvention von Beschäftigung ist ein weiterer Ansatz staatlicher Politik, insbesondere zur Förderung von Problemgruppen. Unter direkten staatlichen Lohnsubventionen verstehen sich „geldwerte Vorteile die der Staat Arbeitgebern für die Beschäftigung von Arbeitnehmern gewährt, sei es als Geldzahlung, als Befreiung von Abgabepflichten oder als ähnliche Begünstigung“³. Snower (1997b) schlägt ein Benefit Transfer Programm vor. Dabei geht ein Teil der Lohnersatzleistungen eines Arbeitslosen als „vouchers for employers that hire them. In this way, unemployment benefit systems, which currently impose an implicit tax in work, could become a source of employment subsidies for the people who need these subsidies most, nameley, the long-term unemployed“⁴. Phelps (1997) liefert einen alternativen Ansatz zur Gestaltung von Lohn-

¹ Die Darstellung orientiert sich an Hübner/Krafft/Ulrich (1992), S. 32. Calmfors (1995) unterscheidet die Funktionen: 1) Vermittlung von Arbeitslosen in Beschäftigungen oder Weiterqualifikation, 2) Erhalt des tatsächlichen Arbeitskräftepotenzials, 3) Überwindung des Mis-match durch Reallokation der Arbeit zwischen verschiedenen Märkten, 4) Abbau des Moral-Hazard-Problems der Arbeitslosenversicherung. Havemann/Hollister (1991), S. 9, fügen das Ziel einer gleichmäßigeren Verteilung des Sozialprodukts und der Beschäftigung hinzu.

² In diesem Sinne auch der Präsident des Wirtschaftsforschungsinstituts in Halle Pohl (1997), der auf die Risiken von ABMs für den ostdeutschen Arbeitsmarkt hinweist.

³ Ahlbeck (1982), S. 9.

⁴ Snower (1997b), S. 163 f. Snower führt auf Seite 165 die fünf wesentlichen Ausprägungen seines Ansatzes auf, die ihn gegenüber gebräuchlichen Arbeitslosenleistungen auszeichnen.

subventionen. Subventionen können auch die Mobilität der Arbeitslosen beeinflussen, man spricht von Out-migration.¹

In diesem Zusammenhang muss die „negative Einkommenssteuer“² und das Bürgergeld diskutiert werden. Die entsprechenden Überlegungen stammen aus zwei Richtungen. Zunächst geht es um die radikale Vereinfachung des unübersichtlichen Systems der sozialen Sicherung.³ Andererseits sollen die Einkommen von Entrants nur eingeschränkt auf das staatliche Transfereinkommen angerechnet werden, um so die Bereitschaft zur Arbeitsaufnahme zu vergrößern.⁴ Das Bürgergeld soll innerhalb dieser Zielsetzung bei Gewährleistung des Existenzminimums einen attraktiven Anreiz zur Übernahme von Niedriglohtätigkeiten ausüben. Die Einführung eines derartigen Systems ist allerdings bei der Finanzierung mit Problemen behaftet.⁵

Scherf (1994) schlägt eine negative Einkommenssteuer vor, die eine Veränderung der Progression unterhalb des Grundfreibetrags vorsieht. Diese wird durch eine Transferzahlung zur Progression und den Freibetrag ergänzt.⁶ Scharpfs (1994) Vorschlag sieht ein Bürgergeld für Beschäftigte vor. Das ist die Abkehr vom Konzept des Grundeinkommens bei Arbeitslosigkeit, bei dem der Staat den Arbeitern eines definierten Niedriglohnbereichs Zuschüsse gewährt.⁷

Erfahrungen in den USA lassen auf positive Folgen bei der Akzeptanz von Niedriglohtätigkeiten schließen, so äußert sich unter anderem Sinn (2000). Ein Transfer dieser Ergebnisse auf die bundesdeutschen Verhältnisse ist jedoch nicht möglich. So hat sich in den USA ein offizieller Niedriglohnsektor etabliert, während in Deutschland die staatliche Absicherung des Existenzminimums und die fast vollständige Anrechnung eines zusätzlichen Einkommens auf das Arbeitslosengeld oder die Sozialhilfe eine derartige Entwicklung ausschließen.⁸ Bezug nehmend auf die Kritik am Niedriglohnsektor in den USA bemerkt Lindbeck (1996), dass der „*basic reason for the large number of ‚working poor‘ in the United States, however, is the poor level of education and training among the*

¹ Zur analytischen Darstellung Layard/Nickel/Jackmann (1991), S. 322 und S. 482.

² Die negative Einkommenssteuer ist „ein Konzept zur umfassenden Harmonisierung der Einkommensbesteuerung mit dem System staatlicher Transferzahlungen“, so Scherf (1994), S. 114.

³ Dazu gehört die Umverteilung der Einkommenssteuer aus dem progressiven Aufkommen auf Niedriglohneinkommen unterhalb des steuerfreien Existenzminimums.

⁴ Vgl. Scharpf (1994), S. 111, und Scherf (1994), S. 114 f. Jerger/Spermann (1997) entwickeln auf Grund der zu erwartenden hohen fiskalischen Lasten und allokativen Probleme einer Umsetzung der allgemeinen negativen Einkommenssteuer das Modell einer zielgruppenorientierten negativen Einkommenssteuer, die ohne zusätzliche Belastung eingeführt werden könnte. Scherf (1994) betont die Wichtigkeit der Reform von Leistungsanreizen im Sozialhilfesystem.

⁵ Ein bezahlbares Bürgergeld läge unterhalb des Existenzminimums. Für das anzurechnende Einkommen müsste die bisherige Einkommenssteuergrenze erheblich nach oben verschoben werden. Die Finanzierung muss dann aber über eine entsprechend höhere Belastung der Einkommen oberhalb der Mindestgrenze gewährleistet werden.

⁶ Das auf M. Friedman zurückgehende Konzept beschreibt Scherf (1994), S. 115. Er geht ebenfalls auf das Grundrentenmodell als Grundeinkommen – im Sinne des Bürgergelds – ein.

⁷ Vgl. Scharpf (1994), S. 113 f.

⁸ Siehe Peter (1998).

lower deciles in the US distribution of wages“.¹ Ein System niedrigerer Einstiegstarife ist letztlich gerechter, denn „it is much more fair than a system that gives good wages to some and no wages to others“.²

Indirekte Subventionen beeinflussen die Nachfrageseite. Ihre Aufgabe wird als „raising both the employment and wages of low-wage workers“³ beschrieben. Staatliches Ausgabeverhalten durch expansive Fiskalpolitik dient vor allem der Unterstützung benachteiligter Gruppen. Analoge Wirkungen verspricht man sich dabei von der Verringerung der Einkommensbesteuerung und Abgabenlast, man spricht auch von umgekehrten Subventionen. So sind Steuerermäßigungen für Niedriglohnarbeitnehmer denkbar.⁴ Die Wirkung einer allgemeinen Kürzung der Steuersätze ist jedoch eher gering einzuschätzen.⁵ Indirekte Subventionen auf der Angebotsseite können die Befreiung von Abgabepflichten vorsehen.

Alle diese Vorschläge können indes auch negative Effekte auslösen.⁶ Dazu gehören neben der Frage der Finanzierbarkeit, der Verwaltungskosten und die Gefahr von Missbrauch. Ewig immanentes Problem aller staatlichen Subventionshilfen ist die Verzerrung der tatsächlichen Marktverhältnisse, aber auch die Verschleppung von notwendigen strukturellen Veränderungen und der Missbrauch. Calmfors (1995) ist der Ansicht, dass von „properly designed policies“⁷ positive, wenn auch nicht außergewöhnliche Beiträge zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit zu erwarten sind. Er warnt jedoch vor den erheblichen Risiken einer falschen Handhabung und insbesondere dem Irrglauben, dass es sich um ein Instrument zum „quick fix“ der Probleme handele.¹ Ähnlich äußern sich auch Layard/Nickell/Jackman (1991), die Kosten und Nutzen gegenüberstellen.

Calmfors (1994) steht den Wirkungen aktiver Arbeitsmarktpolitik skeptisch gegenüber. Die möglichen positiven und negativen Effekte seien nur ungenau zu bestimmen, daher sei die Gesamtrichtung der Maßnahmen (Nettoeffekt) nicht abschätzbar. Bei den Problemen betont er das optimale Timing, den optimalen Umfang und die Kombination verschiedener Maßnahmen. Dennoch ließen sich einige grundsätzliche Gestaltungsfragen ableiten. Dazu gehöre, dass die aktive Arbeitsmarktpolitik keinesfalls die Eigeninitiative bei der Jobsuche verdrängen dürfe. Weiterhin sollten die Programme befristet angelegt sein und es sollten zahlreiche Formen von Aktivitäten verknüpft werden. Calmfors/Skedinger (1995) stellen anhand empirischer Daten fest, dass zwar positive Effekte aus aktiver Arbeitsmarktpolitik zu erreichen sind, diese Ergebnisse jedoch wenig

¹ Lindbeck (1996), S. 1.

² Dornbusch (1986), S. 16.

³ Phelps (1997), S. 214.

⁴ Vgl. Nickell/Bell (1997), S. 298, und Phelps (1997), S. 215 f.

⁵ Dazu Nickell/Bell (1997), S. 298. „[...] any attempt to generate a significant reduction in the unemployment rate by cutting across-the-board tax rates on employment is likely to fail.“

⁶ Vgl. Phelps (1997), S. 214–215.

⁷ Calmfors (1995), S. 27.

robust sind. Ihre Schlussfolgerung ist keine Ablehnung dieser Politik, sondern vielmehr Zurückhaltung bei den Erwartungen, die an dieses Instrument gestellt werden.

Staatliche Politik beinhaltet auch die Förderung von Qualifikation sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere von Arbeitskräften nicht zukunftsfähiger Branchen und die Weiterbildung von Langzeitarbeitslosen.

Neuseeland hat mit angebotsorientierter Wirtschaftspolitik positive Ergebnisse erzielt. Diese Reformen wurden von großen Teilen der Bevölkerung getragen und basierten auf gesamtheitlichen Konzepten aus monetärer Politik, Schritten zur Deregulierung des Güter- und Dienstleistungssektors, dem Abbau staatlicher Eingriffe in die Wirtschaft und der Reform des Arbeitsmarktes. Ergänzt wurde dies durch Maßnahmen zur Flexibilisierung und zur Reform des Tarifsystems.²

8.3.5 Diskussion der Wirkungen aus der europäischen Einigung

Erhebliche Impulse für den Arbeitsmarkt werden von der europäischen Integration erwartet. Eine Argumentation führt diesen Effekt auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zurück, während andere den zusätzlichen Konkurrenzdruck als Nährboden für überfällige Reformen sehen.³ Warnende Stimmen rechnen dagegen mit negativen Impulsen aus dem Zusammenschluss und begründen dies mit der unzureichenden Konvergenz der Staaten, hoher Verschuldung, dem Mangel an politischer Integration und monetärer Stabilität.⁴ Die Möglichkeit, in einem Regime der Geldwertstabilität Störungen oder Schocks auf eine Nation zu begrenzen, entfalle.⁵ Eine Pufferrolle der Arbeitskräfte entfalle auf Grund fehlender Mobilität.

Damit stellt sich die Frage nach der geeigneten Ebene zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Das Weißbuch der EU-Kommission für 1993, im Auftrag der Staats- und Regierungschefs erstellt, beschreibt eine mittelfristige Strategie zur Förderung von Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung.⁶ Der Bericht konzentriert sich auf konjunkturelle, strukturelle und technologische Arbeitslosigkeit und präsentiert ein ganzheitliches Konzept. Trotz unterschiedlicher nationaler Leitbilder wird eine grundsätzliche

¹ Vgl. Calmfors (1995), S. 27.

² Dazu die Darstellung des Sachverständigenrats (1996), Ziff. 46–48. Zur Übertragbarkeit des neuseeländischen Ansatzes auch Botzenhardt/Rösner (1997).

³ Vgl. Belke (1996, 1997a, 1997b), der auf die hohe Bedeutung hinweist, die dem Verhalten der Wirtschaftssubjekte in der Union zukommt, da die Geld- und Wechselkurspolitik als Anpassungsinstrument nicht mehr existiert, d. h. eine Externalisierung nicht mehr möglich ist.

⁴ Belke (1996a), S. 334 f., beschreibt die so genannte „Wenn“-Komponente der Integration.

⁵ Dazu auch Jacobson/Tomann (1998).

⁶ Europäische Kommission (1994).

Stärkung der Marktwirtschaft gefordert, eine Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und die Schaffung neuer Formen der Beschäftigungspolitik.¹ Seit dem Inkrafttreten des Binnenmarktes am 1. Januar 1993 wirken innergemeinschaftlicher Handel, grenzüberschreitende Arbeitsmigration und Niederlassungsfreiheit auf die nationalen Arbeitsmärkte.²

Von hoher Bedeutung sind in diesem Zusammenhang auch die Entscheidungen über eine europäische Sozialunion. Dies betrifft die Harmonisierung der sozialen Sicherungssysteme, die personelle und regionale Umverteilung sowie die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitnehmermitbestimmung.³ Negativ dürfte zweifelsohne die zwischenstaatliche Abstimmung der Tarifpolitik sein, die insgesamt zu einem überhöhten Lohnniveau führt.⁴ Für Köster (1997) ist die Wirkung der EWU offen. Den positiven Erwartungen ständen die erheblichen Probleme eines wenig harmonischen Binnenraums gegenüber.

8.3.6 Neugestaltung der Arbeitszeiten

Die Beeinflussung der Arbeitszeiten wird als weiterer Ansatz zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit genannt. Die realisierbaren Effekte sind jedoch kaum abzuschätzen. So können weder die Vertreter der Wissenschaft oder der Politik noch die Tarifparteien mögliche Beschäftigungseffekte belegen, noch erlauben die empirischen Arbeiten eindeutige Aussagen.⁵ Mit der Variation der Arbeitszeit sind drei Forderungen verbunden. So soll die Wochen-, Monats- oder Lebensarbeitszeit gesenkt, erhöht und zumindest flexibilisiert werden.⁶ Trotz dieser Widersprüche beabsichtigen alle Konzepte den Abbau der Arbeitslosigkeit und die zukunftsorientierte Gestaltung von Arbeitsbeziehungen.⁷

Eine Verringerung der Arbeitszeit ist auf Basis der Wochen-, Jahres- und Lebensarbeitszeit möglich. Die Verringerung der Wochenarbeitszeit gilt für Gewerkschaftsvertreter als Ansatzpunkt für den Abbau von Arbeitslosigkeit. Die realisierten Arbeitszeitverkürzungen werden jedoch in schwachen Zeiten eher zur Arbeitsplatzsicherung genutzt als zur Schaffung neuer Arbeitsplätze.⁸ Der Sachverständigenrat als politikberatendes Organ spricht sich gegen eine Arbeitszeitverkürzung aus. Schneider (1993), ehemaliger Vorsitzender des Gremiums, betont, dass der Weg allenfalls mittelfristig durch die Beeinflussung der Jahresarbeitszeit möglich sei.⁹

¹ Vgl. Stahl (1994), S. 146–147, und die Europäische Kommission (1994), S. 14 ff.

² Zu den ökonomischen Folgen der Arbeitskräftewanderung auch Straubhaar (1994).

³ Vgl. zu dieser Diskussion Lammers (1994), S. 125.

⁴ Dazu Fricke (1999), der entsprechende Entwicklungen untersucht.

⁵ Vgl. Link (1995), S. 29 ff.

⁶ Die Forderung nach einer Verlängerung der Arbeitszeit zum Beispiel bei Hickel (1994).

⁷ Vgl. Afheldt (1997), S. 24–31.

⁸ Vgl. Hickel (1994), S. 163. Hierbei handelt es sich um ein Ziel der Vier-Tage-Woche von VW.

⁹ Vgl. Scheider (1993), S. 111 f. Der Rat spricht sich zu Gunsten einer Flexibilisierung aus. Dementsprechend auch das Gutachten vom Sachverständigenrat (1994), Ziff. 464 ff., das die Impulse aus einer weiter gehenden Verbreitung von Teilzeitarbeit eher gering einschätzt.

Entscheidend für den Erfolg der Maßnahme sei die Kostenneutralität, wichtiger aber sei die Flexibilisierung. „Die Anzahl der Beschäftigten erhöhen, erfordert daher immer weit gehenden Lohnverzicht oder – als Ergänzung oder Alternative – produktivitätssteigernde Flexibilitätsverbesserungen des Arbeitseinsatzes, damit es durch die Arbeitszeitverkürzung nicht zu einer Kostensteigerung kommt.“¹ „Kostenneutralität schließt vielmehr auch den Ausgleich für höhere spezifische Kapitalkosten ein.“² Dies ist der Fall, wenn die Betriebszeiten negativ durch die Arbeitszeitveränderung beeinflusst werden. Eine Verringerung ohne Lohnanpassung dürfte die Arbeitslosigkeit erhöhen.³ Die Arbeitgeber befürchten eine Verstärkung des Arbeitskräftemangels.

Ob Arbeitszeitverkürzung eine effektive Lösung ist oder ob sie zum sozialverträglichen Personalabbau beiträgt, ist umstritten. Die Verkürzung der Arbeitszeiten kann daher nicht der Königsweg sein, als der sie verkauft wird.⁴ Während die wenigen brauchbaren empirischen Arbeiten vermuten lassen, dass eine Arbeitszeitverkürzung eher negativ wirkt, sprechen sich makroökonomische Modelle tendenziell eher zu Gunsten einer positiven Wirkung aus.⁵ So plausibel die Umverteilung der Arbeit zunächst aussieht, so basiert sie auf der absurden Annahme, dass das Angebot an Arbeitsplätzen vorgegeben und unveränderlich sei.⁶ Nur unter dieser fragwürdigen Prämisse kann die Umverteilung der Arbeit sinnvoll sein, da keine neuen Arbeitsplätze geschaffen werden.⁷ Auch Siebert (1994, 1996, 1998) betont, dass das Arbeitsvolumen einer Gesellschaft keine Konstante ist. Die Umverteilung der Arbeit ist für Link (1995) eine reine Defensiv-Strategie. Sie ignoriert die Konsequenzen für Aus- und Fortbildung ebenso wie den erhöhten Koordinationsaufwand. „Allerdings sind derartige Arrangements Produkte der dramatischen Beschäftigungskrise. Diese Notlösungen lassen sich nicht generalisieren. Sie sind zeitlich befristet, und eine Revision [...] ist offengehalten“⁸, so Hickel (1994), der sich damit auf Arbeitszeitverringerung versus Beschäftigungssicherung bezieht. Negative Folgen der Arbeitszeitverkürzung sieht Berthold (1994) in der Bundesrepublik Mitte der 80er Jahre. Die Verringerung der Arbeitszeiten wurde nicht von angemessenen Lohnanpassungen begleitet und ignorierte die Bedürfnisse einzelner Branchen.

Hochlohnbedingte Arbeitslosigkeit wird von Arbeitszeitverkürzungen kaum beeinflusst, da die Insider kaum bereit sind, die entstehenden realen Einkommensverluste zu Gunsten von Neueinstellungen zu akzeptieren. Die Solidarität mit den Outsidern sinkt

¹ Schneider (1993), S. 107. Dazu auch Kromphardt (1987b).

² Schneider (1993), S. 108.

³ Eine vollständige Berücksichtigung der entfallenden Stunden ist aus der Sicht der Gewerkschaft nicht möglich, da dies die Empfänger von Stundenlöhnen benachteiligt. Henschel (1983), S.150.

⁴ Vgl. Franz (1996a).

⁵ Vgl. Schnabel (1997a), S. 64.

⁶ Vgl. Schneider (1993), S. 107. Dies kann allenfalls in Zeiten schlechter Konjunktur gelten, wenn die Löhne unflexibel sind. Dazu Berthold (1994), S. 169.

⁷ Vgl. Buttler/Teriet (1994), S. 172.

⁸ Hickel (1994), S. 163.

zudem mit der steigenden Gefahr des Arbeitsplatzverlustes. Gegen die Verringerung der Arbeitszeit oder die Frühverrentung argumentieren auch Layard/Nickell/Jackman (1991) mit drohenden Outputveränderungen und Inflationsgefahr. Mit empirischen Daten demonstrieren sie die Korrelation von sinkender Arbeitszeit und steigender Arbeitslosigkeit.¹ Analog wird bei der Ablehnung der Frührente argumentiert, wo sie eine inverse Beziehung von Frühverrentung und Beschäftigung ausmachen.²

Die Wirkung einer Arbeitszeitverkürzung hängt von ihrer spezifischen Gestaltung ab. Neben den Kosten sind auch Veränderungen der Faktoreinsatzverhältnisse und andere Reaktionen der betroffenen Unternehmen zu berücksichtigen.³ Positive Ergebnisse sind dann zu erwarten, wenn die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bei der Neugestaltung gleichermaßen Berücksichtigung finden, keine zusätzlichen Kosten entstehen (Kostenneutralität) und die Teilbarkeit der Arbeitsplätze überhaupt realisierbar ist.

Fraglich ist, wie sich der Rückgang der Realeinkommen in Folge der Lohnanpassung auf der Nachfrageseite auswirkt. Die mögliche Verringerung der Kaufkraft kann zu einer Mengenrationierung der Unternehmen auf dem Gütermarkt führen. Die erhöhte Produktion aus dem Beschäftigungsanstieg ist dann nicht abzusetzen. Als Resümee ist festzustellen, dass „zwar Arbeitszeitverkürzung ein Mittel zur Eindämmung der Arbeitslosigkeit ist“⁴, jedoch nicht zur Verringerung dienen kann. Entscheidend ist die Handhabung der Entlohnung, da eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem oder teilweise Lohnausgleich keine Erhöhung der Arbeitsnachfrage mit sich bringt.

Bei der Diskussion um Arbeitszeitverkürzung darf nicht übersehen werden, dass die Verringerung der Arbeitszeit ein Kennzeichen der Entwicklung der Erwerbsarbeit ist. Die ökonomische Begründung einer Arbeitszeitverkürzung fällt eher mager aus, da die modernen Arbeitsmarkttheorien diesen Lösungsansatz praktisch nicht betrachten.⁵ Auch die klassische und keynesianische Theorie erlauben keine direkten Aussagen.⁶ Rückhalt findet lediglich der Gedanke einer Flexibilisierung. Empirische Erfahrungen finden sich in anderen Ländern: Die Niederlande haben ihre Erfolge insbesondere durch die Teilzeitarbeit erreicht.

Die Verlängerung der Arbeitszeit ist der konträre Ansatz, demzufolge eine kostenneutrale Arbeitszeitverlängerung bei gleichzeitiger Flexibilisierung den Faktor

¹ Vgl. Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 505.

² Vgl. Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 507.

³ Wohlers/Winkler (1981), S. 116 f.

⁴ Buttler/Teriet (1994), S. 172. Die Betonung liegt darin, dass die Arbeitszeitverkürzung von zahlreichen Mitteln begleitet wird und dass der Unterschied zwischen Eindämmung und Abbau erkannt wird.

⁵ Wobei eine Erweiterung der Insider-Outsider-Theorie um eine Arbeitszeitverringerung mit und ohne Lohnausgleich interessante Ergebnisse liefern kann.

⁶ Layard/Nickell/Jackman (1991), S. 507: „[...] shorter working hours and early retirement [...] are not based on any coherent theory of what determines unemployment.“

Arbeit rentabler machen. Dies ermöglicht längere Maschinenlaufzeiten sowie die effizientere Nutzung von Sach- und Humankapital.¹ Im öffentlichen Dienst finden sich erste Ansätze, wenn beispielsweise die Wochenarbeitszeiten von Beamten erhöht bzw. Arbeitszeitkürzungen rückgängig gemacht werden.²

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist der pragmatischste Ansatz. Die bedarfsabhängige Gestaltung der Jahresarbeitszeit soll den Personaleinsatz auf die anfallende Arbeit abstimmen.³ Die Arbeitgeberseite vertritt diese Forderung vehement. Arbeitszeitflexibilisierung bedeutet, dass „die Arbeitszeiten der Arbeitskräfte und die Betriebszeiten der Arbeitsplätze [...] nicht länger verhältnismäßig starre Größen des Systems der erwerbswirtschaftlichen Arbeit“⁴ sind. Flexibilisierung ist dabei aus gesamtwirtschaftlicher, aber auch aus Branchen- und betrieblicher Sicht eine Herausforderung und bedarf des Interessenausgleiches aller Beteiligten. Grundsätzlich stellt die individuelle Gestaltung der Arbeitszeiten ein probates Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit dar, sofern sie „an den Ursachen der Misere ansetzt“.⁵ Die Kombination aus Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung ist nur *ein* Beitrag, wenn sie nicht von neuen Einschränkungen begleitet wird.⁶ Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit verbindet sich häufig die variablere Gestaltung von Entgelten, die sich entweder an der geleisteten Arbeit orientieren oder als Mittelwert ermittelt werden.

Positive Impulse einer Arbeitszeitflexibilisierung sind fast sicher. Die Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeit ermöglicht optimale Maschinenlaufzeiten und wirkt sich durch größere Gestaltungsfreiheit für Arbeit und Freizeit auch zu Gunsten des Arbeitnehmers aus. Insgesamt ist eine effizientere Nutzung der eingesetzten Sachkapitalgüter möglich, da Arbeitsplätze mehrfach besetzt werden können.⁷ Für Teriet (1995) ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit nur flankierender Beitrag eines Gesamtkonzeptes, da sie die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und nicht die Schaffung neuer Stellen betont.

8.4 Würdigung eines ganzheitlichen Konzeptes

In den vorstehenden Darstellungen und Analysen wurden verschiedene Ansätze zur Bekämpfung lohnbedingter und struktureller Arbeitslosigkeit erarbeitet. Im Mittelpunkt stand dabei die Flexibilisierung der Entlohnung.

Die Entlohnung der Arbeitnehmer hat bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit eine Schlüsselfunktion und ist daher Kernstück fast aller Arbeitsmarkttheorien. Die Höhe des Entgelts ist wesentlich für die realisierte Beschäftigung, aber auch die Flexibilität ist

¹ Was genau Sony 1999 zur Verlagerung der deutsche Produktion nach England veranlasste.

² So in den Bundesländern Niedersachsen und Bayern.

³ BMW führte in seinem Regensburger Motorradwerk saisonal bestimmte Arbeitszeiten ein.

⁴ Teriet (1995), S. 224.

⁵ Berthold (1994), S. 168. Berthold beruft sich hier auf die Mismatch-Komponente.

⁶ Der Ansatz und seine unmittelbare Beschränkung bei Rappe (1990), S. 70.

⁷ Vgl. Buttler/Teriet (1994), S. 172, und Kromphardt (1987b).

relevant. Flexibilität bedeutet, dass das Entgelt mit der individuellen Leistung und der Unternehmenssituation nach oben und unten variiert. Über ein Entgeltsystem, das neben dem Fixlohn auch die individuelle Leistung, den Unternehmenserfolg und eine mögliche Kapitalbeteiligung einbezieht, können positive Effekte auf mikro- und makroökonomischer Ebene erzielt und auf strukturelle sowie hochlohnbedingte Arbeitslosigkeit reagiert werden.

Kein Lösungsansatz kann allein die Massenarbeitslosigkeit nachhaltig verringern. Die Bekämpfung dieses vielschichtigen Problems mit einem einzigen Instrument ist daher zum Scheitern verurteilt. Wirkungsvolle Maßnahmen können nur über das abgestimmte Zusammenwirken verschiedener Instrumente auf allen Ebenen einer Wirtschaft verwirklicht werden. Dabei sind makroökonomische und mikroökonomische Instrumente gleichermaßen von Bedeutung. Dazu gehören die marktgerechte Reform der Strukturen, die Flexibilisierung der Wirtschaft und die Zuordnung von Verantwortlichkeiten; so müssen die Tarifparteien die Folgen falscher Lohnpolitik tragen, anstatt sie zu delegieren.¹

Nur die flexible Gestaltung der Wirtschaft auf allen Ebenen durch alle Beteiligten und Betroffenen, verbunden mit einem Minimum an staatlichen Eingriffen, wird den Anforderungen der Märkte auf Dauer gerecht.² In einer globalen und vernetzten Wirtschaft, in der rund drei Viertel der Weltbevölkerung in kapitalistisch geprägten Wirtschaftssystemen leben, ist es unmöglich, dauerhaft gegen Markt und Wettbewerb zu operieren.³ Auf der betrieblichen Ebene gilt die Aussage von Soltwedel (1996): „Die veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zwingen die Unternehmen zu institutionellen und organisatorischen Reformen.“⁴ Die umfassende Flexibilisierung stellt eine Chance dar, damit die Akteure am Markt schneller auf veränderte Rahmenbedingungen, Störungen der Teilmärkte oder auf die Gesamtwirtschaft sowie den technischen Fortschritt reagieren können. Davon untrennbar ist die Stärkung der ökonomischen Marktkräfte. Flexibilität beinhaltet das Ziel, vorhandene Verkrustungen und strukturelle Schwächen aufzubrechen. Ein Übermaß an Flexibilität und Steuerung durch die Marktkräfte trägt jedoch neue, insbesondere soziale Risiken in sich. So ist zu hinterfragen, ob die höhere Flexibilität der Unternehmen tatsächlich auch für die Individuen regelmäßig Sinn ergibt. Für die Individuen bedeutet der Rückgang an sozialen Bindungen den Verlust eines für Menschen wesentlichen Aspektes. Es besteht die Gefahr, dass die Leistung des Menschen und damit er selbst zum Fabrikat und er nicht mehr als eingebundener, ethisch verankerter Partner verstanden wird. Diesen grundlegenden Befürchtungen angesichts eines Übermaßes an Flexibilität steht auch eine

¹ Entsprechende Forderungen auch bei Meyer (1987).

² Ein Minimum an staatlichen Vorgaben und Eingriffen ist notwendig, um Fehlentwicklungen zu vermeiden und Minderheiten zu schützen.

³ Der Zusammenbruch ehemaliger Staatswirtschaften in Osteuropa, aber auch die Währungskrisen der vergangenen Jahre verdeutlichen diesen Aspekt.

⁴ Soltwedel (1996), S. 14.

Befreiung gegenüber. Diese zeigt sich beispielsweise in der Absenkung von impliziten Zu- und Abgangsschwellen zu Arbeitsplätzen oder auch im Absinken der Strafen für Versagen an einer Stelle.¹ Analoge Argumente prägen die Diskussion um die Globalisierung, die einzelne Länder, Unternehmen und Individuen zu einem Spielball der Marktkräfte machen. Während Autoren wie Viviane Forrester (1997) den „Terror der Ökonomie“ als Gefahr beschwören, sieht der Finanzmarktexperte George Soros (1998) die Risiken blinden Marktgläubens, aber auch die Chancen einer positiven Form der kapitalistischen Gesellschaft. Er spricht vom so genannten Marktfundamentalismus, wenn er die negativen Wirkungen des reinen Kapitalismus anspricht. Der Präsident des Kieler Instituts für Weltwirtschaft Horst Siebert (1998) zeigt die Chancen eines weniger regulierten Systems, während Paul Krugman (1999) die Möglichkeiten zur Sicherung des freien Welthandels und verbreiteten Wohlstands durch den Bruch mit bestehenden Dogmen und entschlossene politische Maßnahmen sieht. Ein erstes Fazit kann also nur darin liegen, dass die Marktkräfte innerhalb eines sozialen Mindeststandards frei agieren müssen.

Als Resümee bleiben zwei Statements:

„Wishful thinking and ideological hang-ups should not be allowed to prevent the broad package of policy to win the battle against high and persistent unemployment.“²

„Das Heilmittel zur Beseitigung der vielfältigen Ursachen der Arbeitslosigkeit kann jedoch nicht darin bestehen, diese Ursachen zu beseitigen. Der Grund dafür ist, dass sie sich zum Teil nicht beseitigen lassen. Statt dessen ist eine Anpassung der Volkswirtschaft an veränderte Wettbewerbsverhältnisse und Knappheitsrelationen unumgänglich, soll es nicht zu Friktionen kommen.“³

¹ Zu dieser Diskussion siehe auch Friedman (2000), S. 517 ff.

² Lindbeck (1994), S. 16/17.

³ Soltwedel (1980), S. 7.

Literaturverzeichnis

- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol 19. S. 422–436.
- Afheldt, H. (1997) Die Zukunft der Arbeit. In: Gutmann, J. (Hrsg.) *Flexibilisierung der Arbeit*. Stuttgart. S. 19–35.
- AFP (19.5.1999) IG Metall schließt gewinnabhängige Lohnbestandteile nicht mehr aus – Kurswechsel in der Tarifpolitik auch von Arbeitgebern begrüßt. Pressemitteilung 111 vom 19. Mai 1999.
- Ahlbeck, H. (1982) Lohnsubventionen als Mittel der Arbeitsmarktpolitik. In: *Schriften des Vereins für Socialpolitik*. Band 127. S. 9–27.
- Akerlof, G. A. (1982) Labor contracts as partial gift exchange. In: *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 97. S. 543–569.
- Akerlof, G. A./Yellen, J. L. (1986a) Introduction. In: Dieselben (Hrsg.) *Efficiency Wage Models of the Labor Market*. Cambridge (MA).
- Akerlof, G. A./Yellen, J. L. (1986b) Fairness and unemployment. In: *American Economic Review*. Vol. 78. S. 44–49.
- Akker, J. L. van den (1997) Das niederländische Modell einer erfolgreichen nationalen Tarif- und Sozialpolitik. In: *Forum Vortragsreihe des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln*. Jg. 47, Nr. 26/27.
- Albrecht, E. (1986) Vermögenspolitik als gesellschafts- und staatspolitische Aufgabe. In: *Niedersächsische Landesregierung u. a. (Hrsg.) Produktivvermögen in Arbeitnehmerhand – Zweite Stufe: Ergebnisse eines Kongresses*. Gütersloh. S. 7–12.
- Alderfer, C. P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. In: *Organizational Behaviour and Human Performance*. Vol. 4, No. 2. S. 142–178.
- Alderfer, C. P. (1972) Existence, Relatedness, and Growth – Human Needs in Organizational Settings. New York.
- Allekote, H. (1977) Volkswirtschaftliche Aspekt betrieblicher Mitarbeiterbeteiligung. In: Schneider, H.-J. (Hrsg.) *Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung*. Köln. S. 348–357.
- Anderson, S./Devereux, M. (1989) Profit-sharing and optimal labour contracts. In: *The Canadian Journal of Economics*. Vol. 22. S. 425–433.
- Atkinson, A. B. (1977) Profit-sharing, collective bargaining and ‚employment risk‘. In: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*. Sonderheft: Profit Sharing. Nr. 133. S. 43–52.
- Atkinson, A. B. (1993) Work incentives. In: Atkinson, A. B./Mogensen, G. V. (Hrsg.) *Welfare and Work Incentives*. Oxford. S. 20–49.
- Bahn Müller, R. (1999) Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung. In: *Die Mitbestimmung*. Heft 1+2, Jg. 45. S. 17–20.
- Ball, H. (1986) Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. In: Schlotter, H.-G. (Hrsg.) *Modelle und Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung*. Krefeld. S. 6–29.
- Bamberg, G. (1987) Beschäftigungseffekte ertragsabhängiger Entlohnungsschemata. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Bd. 203, Heft 5–6. S. 466–475.
- Barnard, C. (1968) *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA).
- Baumann, M./Hohensee, M. (1999) Tiefer in die Tasche. In: *Wirtschaftswoche*. Nr. 5, 28.1.99. S. 54–55.
- BAVC (1999) Bundesverband der chemischen Industrie – Informationsbrief 4/99.
- Becker, F. G. (1993) Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen. In: Weber, W. (Hrsg.) *Entgeltsysteme – Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen*. Stuttgart. S. 313–338.
- Becker, G. S. (1971) *The Economics of Discrimination*. 2. A. Chicago, London.
- Belderer, D. W./Atchinson, T. J. (1987) *Compensation Administration*. Englewood Cliffs.
- Belke, A. (1996) Europäische Währungsunion und Beschäftigung in Europa. In: *List Forum*. Jg. 22, Heft 4. S. 331–353.
- Belke, A. (1997a) Europäische Währungsunion: Mehr Beschäftigung durch Anpassungszwänge? In: *WISU*. Jg. 26, Heft 7. S. 641–642.
- Belke, A. (1997b) Beschäftigungseffekte der EWU: Wechselkursfixierung, Sozial- und politische Union. In: *WISU*. Jg. 26, Heft 10. S. 878–886.

- Bell, D. N. F./Wright, R. E. (1996) The impact of minimum wages on the wages of the low paid: Evidence from wage boards and council. In: *The Economic Journal*. Vol. 106, No. 436. S. 650–656.
- Bell, D. W./Hanson, C. G. (1987) *Profit Sharing and Profitability*. London.
- Bellmann, L. (1997) Lohndifferenzierung und Langzeitarbeitslosigkeit im internationalen Vergleich. Sadowski, D./Schneider, M. (Hrsg.) *Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik*. Frankfurt a. M., New York. S. 37–153.
- Bernhardt, W./Witt, P. (1997) Stock options und Shareholder Value. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Jg. 67, Heft 1. S. 85–101.
- Berthold, N. (1987a) Lohnstarrheit und Arbeitslosigkeit. Freiburg i. Br.
- Berthold, N. (1987b) Tariflöhne und Tariflohnrelationen – Flexibilitätsdefizite am Arbeitsmarkt. In: Scherf, H. (Hrsg.) *Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften*. Berlin. S. 233–250.
- Berthold, N. (1988) Keynesianische versus klassische Arbeitslosigkeit. In: *WiSt*. Jg. 17, Heft 10. S. 485–493.
- Berthold, N. (1996) Leitlinien aus wirtschaftsliberaler Sicht. In: Bertelsmann Stiftung/Heinz Nixdorf Stiftung/Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.) *Offensive für mehr Beschäftigung – Ordnungspolitische Leitlinien für mehr Beschäftigung*. Gütersloh. S. 59–65.
- Berthold, N. (1998a) *Der Sozialstaat im Zeitalter der Globalisierung*. Tübingen.
- Berthold, N. (1998b) Endzeit der Flächentarife? In: *WiSt*. Jg. 27, Heft 3. S. 105/120.
- Berthold, N. (2000) Das Prinzip Verantwortung auf dem Arbeitsmarkt. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 26. 08.2000. Nr. 198. S. 15.
- Berthold, N./Fehn, R. (1994) Arbeitslosigkeit – Woher kommt sie? Wann bleibt sie? Wie geht sie? In: *List Forum*. Nr. 20. S. 304–336.
- Berthold, N./Fehn, R. (1995a) Neuere Entwicklungen in der Arbeitsmarkttheorie. In: *WiSt*. Jg. 24, Heft 3. S. 110–117.
- Berthold, N./Fehn, R. (1995b) Arbeitsmarkttheorie. In: Berthold, N. (Hrsg.) *Allgemeine Wirtschaftstheorie*. München. S. 187–209.
- Berthold, N./Fehn, R. (1996a) Arbeitslosigkeit oder ungleiche Einkommensverteilung – ein Dilemma. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*. B 26/29. S. 14–24.
- Berthold, N./Fehn, R. (1996b) Arbeitslosigkeit in Deutschland – Diagnose und Therapien. In: Holmann, R. (Hrsg.) *Löhne und Beschäftigung – Diagnose und Therapien: Konzeptionelle und empirische Untersuchungen für die BRD*. Baden-Baden. S. 43–117.
- Berthold, N./Fehn, R. (1997) Das Beschäftigungspotential einer qualifikatorischen Lohnstruktur. In: Sadowski, D./Schneider, M. (Hrsg.) *Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik*. New York u. a. S. 71–99.
- Berthold, N./Fehn, R. (1999a) Labor market policy in a global economy. In: *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialordnung*. Paper prepared for the Workshop „Globalization and Unemployment“. Nr. 26. Würzburg.
- Berthold, N./Fehn, R. (1999b) Aggressive Lohnpolitik, überschießende Kapitalintensität und steigende Arbeitslosigkeit: Können Investivlöhne für Abhilfe sorgen? In: *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialordnung*. Nr. 28. Würzburg.
- Berthold, N./Fehn, R./Thode, E. (2000) Rigider Arbeitsmarkt oder ungleiche Einkommensverteilung – ein unlösbares Dilemma? In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. 49. Jg., Heft 1. S. 3–26.
- Berthold, N./Thode, E./Berchem, S. v. (2000) Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe: Zwei sind einer zuviel. In: *Wirtschaftsdienst*. Jg. 80, Heft IX. S. 576–584.
- Bertram, C./Ünal, K. (1998) Der Aktienoptionsplan von Schering. In: *Personalführung*. Jg. 31, Heft 5. S. 60–64.
- Beveridge, W. H. (1945) *Full Employment in a Free Society*. 3. A. London.
- Beyer, H./Lezius, M. (1987) Materielle und immaterielle Beteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. In: FitzRoy, F./Kraft, K. (Hrsg.) *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*. Berlin, New York. S. 25–60.
- Bickenbach, F./Soltwedel, R. (1996a) Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potential fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation. *Kieler Diskussionsbeiträge* Nr. 267.
- Bickenbach, F./Soltwedel, R. (1996b) Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation – Ergebnisse einer vergleichenden Führungskräftebefragung. In: Bertelsmann Stiftung

- (Hrsg.) Auf den Menschen kommt es an. Eine empirische Studie im Dialog mit der Praxis. Gütersloh. S. 15–98.
- Bisani, F. (1995) Personalwesen und Personalführung. 4. A. Wiesbaden.
- Blackaby, F. T. (1976) The target rate of unemployment. In: Worswick, G. D. N. (Hrsg.) The Concept and Measurement of Involuntary Unemployment. London. S. 279–304.
- Blanchard, O. J./Summer, L. H. (1987) Hysteresis in Unemployment. In: European Economic Review. Vol. 31. S. 288–295.
- Blanchflower, D. G./Oswald, A. J. (1986a) Effizienzentlohnung und die deutsche Lohnkurve. In: MittAB. Jg. 29, Heft 3. S. 460–466.
- Blanchflower, D. G./Oswald, A. J. (1986b) Shares for Employees. A Test of their Effects. London School of Economics.
- Blanchflower, D. G./Oswald, A. J. (1987) Profit Sharing – Can it work? In: Oxford Economic Papers. Vol. 39, New Series. S. 1–19.
- Blanchflower, D.G./Oswald, A. J. (1988) Profit-related pay: Pros discovered. In: The Economic Journal. Jg. 98. S. 720–730.
- Blasi, J. R. (1988) Employee Ownership: Revolution or Rip-off. Ohne Ort. Bollinger Publishing Company.
- Blattner, P. (1991) Gewinnbeteiligung und Beschäftigung: Untersuchungen zur makroökonomischen Theorie von Beteiligungsverträgen. Regensburg.
- Blattner, P. (1992) Zur Pareto-Effizienz von Profit-Sharing Verträgen. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik. Bd. 210, Heft 5–6. S. 435–444.
- Blick durch die Wirtschaft (1998/05.06.) Wann die neue Öffnungsklausel in der Chemie greift.
- Blinder, A. S. (1986) On the share economy. In: Challenge. Vol. 29, Heft 5. S. 47–52.
- Blinder, A. S. (1988) The challenge of high unemployment. In: American Economic Review. Vol. 77. S. 1–15.
- Blinder, A. S. (1990a) Introduction. In: Blinder, A.S. (Hrsg.) Paying for Productivity. Washington. S. 1–13.
- Blinder, A. S. (1990b) Paying for Productivity. Washington.
- Blinder, A. S. (1997) Is there a core of practical macroeconomics that we should all believe in? In: American Economic Review. Vol. 87, No. 2. S. 240–243.
- Böhm, F./Sauermann, K. (1977) Profit-Sharing mit limited liability. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswirtschaft. Sonderheft: Profit-Sharing. S. 6–8.
- Bohne, M./Knoll, L. (1999) Vergütung deutscher Vorstände vor dem Aufkommen der Optionsentlohnung: Eine empirische Untersuchung. In: Backes-Gellner, U. u. a. (Hrsg.) Entlohnung und Arbeitszeitgestaltung im Rahmen betrieblicher Personalpolitik. München, Mering. S. 37–53.
- Böhrs, H. (1980) Leistungslohngestaltung. 3. vollständig überarb. Auflage. Wiesbaden.
- Borjas, G. J. (1996) Labor Economics. New York u. a.
- Botzenhardt, F./Rösner, H. J. (1997) Dezentralisierung von Tarifverhandlungen: Ist das Beispiel Neuseeland übertragbar? In: Wirtschaftsdienst. Jg. 77, Heft X. S. 564–572.
- Brauer, W. (1951) Johann Heinrich von Thünen – Ausgewählte Texte. Meisenheim.
- Brandes, W./Weise, P. (1995) Motivation, Moral und Arbeitsleistung. In: Gerlach, K./Schettkat, R. (Hrsg.) Determinanten der Lohnbildung. Nürnberg. S. 233–257.
- Brandt, A. (1995) Ursachen der Arbeitslosigkeit und Perspektiven der Beschäftigungspolitik in Deutschland. Frankfurt a. M.
- Brandt, K. (1996) Wettbewerb und Macht auf dem Arbeitsmarkt. In: Külp, B. (1996) Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit. Freiburg. S. 43–63.
- Breisig, T. (1999) Die Pferdefüße leistungsorientierter Entlohnung. In: Die Mitbestimmung. Heft 1+2. S. 29–31.
- Breitbach, A. (1997) Segmentierung des Arbeitsmarktes – Ein Modell auf Basis der Effizienzlohntheorie. In: WISU. Jg. 26, Heft 5. S. 449–453.
- Breuel, B. (1986) Konzepte für die zweite Stufe des Ausbaus der Vermögensbeteiligung. In: Niedersächsische Landesregierung u. a. (Hrsg.) Produktivvermögen in Arbeitnehmerhand – Zweite Stufe: Ergebnisse eines Kongresses. Gütersloh. S. 13–19.
- Brunhes, B. (1989) Labour flexibility in enterprises: A comparison of firms in four European countries. In: OECD (Hrsg.) Labour market flexibility – Trends in Enterprises. Paris. S. 11–74.

- Brunswig, R. (1977) Die Beeinflussung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens durch die Beteiligung der Mitarbeiter. In: Schneider, H.-J. (Hrsg.) Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Köln. S. 321–333.
- Buttler, F. (1990) Regulierung und Deregulierung in der Beschäftigungskrise. In: Büchtemann, C. F./Neumann, H. (Hrsg.) Mehr Arbeit durch weniger Recht? Berlin. S. 67–85.
- Buttler, F./Hübler, O. (1985) Lohnstruktur, Arbeitsmarktprozesse und Leistungsintensität in Effizienzlohnmodellen. In: Buttler, F./Kühl, J./Rahm, B. (Hrsg.) Staat und Beschäftigung. BeitrAB 88. S. 249–290.
- Buttler, F./Teriet, B. (1994) Ein Instrument zur Eindämmung der Arbeitslosigkeit. In: Wirtschaftsdienst. Jg. 74, Heft IV. S. 171–173.
- Cable, J. R. (1988) Is Profit-Sharing participation? Evidence of alternative firm types from West-Germany. In: International Journal of Industrial Organization. Vol. 6. S. 121–137.
- Cable, J. R./FitzRoy, F. R. (1980) Productive efficiency, incentives and employee participation: Some preliminary results for West-Germany. In: Kyklos, Vol. 33, Fasc. 1. S. 100–121.
- Calmfors, L. (1993) Centralisation of wage bargaining and macroeconomic performance: A survey. In: OECD Economic Studies. Working Paper No. 131. Paris.
- Calmfors, L. (1994) Active labour market policy and unemployment – a framework for the analysis of crucial design features. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 563. Stockholm.
- Calmfors, L. (1995) What can we expect from active labour market policy? In: Beihefte der Konjunkturpolitik – Wege aus der Arbeitslosigkeit. Heft 43. S. 11–30.
- Calmfors, L./Driffill, J. (1988) Bargaining structure, corporatism and macroeconomic performance. In: Economic Policy. Nr. 6, S. 13–61.
- Calmfors, L./Skedinger, P. (1995) Does active labor market policy increase employment? – Theoretical considerations and some empirical evidence from Sweden. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 590. Stockholm.
- Carmichael, L. (1985) Can unemployment be involuntary? Comment. In: American Economic Review. Vol. 75. S. 1213–1214.
- Carstensen, V./Gerlach, K./Hübler, O. (1995) Profit sharing in German firms. In: Buttler, F. u. a. (Hrsg.) Institutional Frameworks and Labor Market Performance. London, New York. S. 168–207.
- Challenge (1986) Symposium: On the share economy. In: Challenge. Vol. 29. Heft 5. S. 47–52.
- Chase, E. P. III (1992) The wasteland economics of high unemployment. In: Challenge. Jg. 35, Heft 1. S. 23–29.
- Commission of the European Communities (1996) PEPPER II. Brüssel.
- Conte, M. A./Svenjar, J. (1988) Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in U.S. Firms. In: International Journal of Industrial Organization. Vol. 6. S. 139–151.
- Conte, M. A./Svenjar, J. (1990) The performance effect of employee ownership plans. In: Blinder, A.S. (Hrsg.) Paying for Productivity. Washington D.C. S. 143–181.
- Cooper, R. (1986) Share contracts and macroeconomic externalities. In: Journal of Comparative Economics 10. S. 421–426.
- Cooper, R. (1988) Will share contracts increase economic welfare? In: American Economic Review. Vol. 78, No. 1. S. 138–154.
- DAI (2001) Beteiligungssystem für breite Mitarbeiterkreise. Studie des Deutschen Aktieninstitutes. Frankfurt a. M.
- Delbrück, P. G. (1996) Innovative Aktienpläne: Neue Wege zur Mitarbeiterbeteiligung. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen. 49. Jg. Heft 10. S. 472–478.
- Deregulierungskommission (1991) Marktöffnung und Wettbewerb. Stuttgart.
- Deutsche Bundesbank (11/1998) Monatsbericht November 1998. Entwicklung und Struktur des gesamtwirtschaftlichen Kapitalstocks. Jg. 50.
- Dichmann, W. (1996) Sockelarbeitslosigkeit: Hysterese-Phänomen oder Folge raschen Strukturwandels und intensivierten Standortwettbewerbs bei nicht angepaßten institutionellen politischen Arrangements. In: Külp, B. (Hrsg.) Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit. Freiburg. S. 65–100.
- Dietrich, V./Ragnitz, J. (1997) Investivlöhne – keine Lösung der Probleme ostdeutscher Unternehmen. In: Wirtschaftsdienst. Heft IX, Jg. 77. S. 527–529.

- DIW (1996) Keine Dienstleistungslücke in Deutschland. In: DIW-Wochenbericht 14/96. Jg. 63. S. 221–226.
- DIW (2002) Sind die Arbeitslosen unwillig? In: DIW-Wochenbericht 22/02. Jg. 69. Internet.
- Döhrn, R./Heilemann, U./Schäfer, G. (1998) Ein dänisches „Beschäftigungswunder“? In: MittAB. Jg. 31, Nr. 2. S. 312–323.
- Domsch, M. (1993) Personal. In: Blitz, M. u. a (Hrsg.) Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. München, 3., überarb. und erw. Auflage. S. 521–580.
- Donges, J. B. (1992) Deregulierung am Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Tübingen.
- Dornbusch, R. (1986) Unemployment: Europe's challenge for the 80's. In: Challenge. Vol. 29, Heft 4. S. 11–18.
- Drazen, A. (1986) Involuntary unemployment and aggregate demand spillovers in an optimal search model. Institute for International Economic Research. Seminar Paper No. 366. Stockholm.
- Dreze, J. H./Sneessens, H.(1997) Technological development, competition from low-wage economies and low-skilled unemployment. In: Snower, D. J./Dehesa, G. de la (Hrsg.) Unemployment Policy. Cambridge. S. 250–277.
- Drukarczyk, J. (1991) Unternehmensbeteiligungsgesellschaft (UGB). In: Die Betriebswirtschaft. Jg. 51, Heft 4. S. 529–531.
- Elmeskov, J. (1993) High and persistent unemployment: Assessment of the problem and its causes. OECD Working Paper. Paris.
- Engelhardt, W. W. (1985) Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Darmstadt.
- Engels, W. (1986) Weitzmans Idee. In: Wirtschaftswoche. 21.11.1986, Nr. 48.
- Erhard, L. (1957) Wohlstand für alle – Eigentum für jeden. In: Erhard, L./Arnold, A. (Hrsg.) Wohlstand für alle – Eigentum für jeden. Düsseldorf. S. 1–19.
- Estrin, S. (1989) Profit-Sharing, Motivation and Company Performance. In: Shields, J. (Hrsg.) Making the Economy Work. Basingstoke u. a. S. 56–76.
- Estrin, S. /Wadwhani, S. (1990) Profit-Sharing. In: Sapsford, D./Tzannatos, Z. (Hrsg.) Current Issues in Labour Economics. London. S. 227–252.
- Estrin, S./Geroski, P./Stewart, G. (1988) Employee share ownership, profit sharing and participation. In: International Journal of Industrial Organization. Vol. 6. S. 1–151.
- Estrin, S./Jones, D. C./Svenjar, J. (1987) The productivity effects of worker participation: Producer cooperatives in Western economies. In: Journal of Comparative Economics. Vol. 11. S. 40–61.
- Estrin, S./Wilson, N. (1986) The microeconomic effects of profit sharing: The British experience. Centre of Labour Economic. London School of Economics. Discussion Paper No. 247.
- Estrin, S./Wilson, N. (1987) Profit Sharing, the marginal cost of labour and employment variability. Draft. London School of Economics. Zitiert nach: Kruse, D. L. (1993a), S. 264.
- Eucken, W. (1989) Grundlagen der Nationalökonomie. 9. A. London.
- Eucken, W. (1990) Grundsätze der Wirtschaftspolitik. 6. A. Tübingen, Zürich.
- Europäische Kommission (1994) Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung – Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert – Weißbuch. In: Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 6/93. Wiederabgedruckt in: König, H. (Hrsg.) Bringt die EU-Beschäftigungsoffensive den Aufschwung? Baden-Baden. S. 123(1)–168.
- Evers, H. (1998) Variable Bezüge für Führungskräfte: Wertorientierung als Herausforderung. In: Pellens, B. (Hrsg.) Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme. Stuttgart. S. 53–67.
- Fehn, R. (1997) Der strukturell bedingte Anstieg der Arbeitslosigkeit in Europa. Baden-Baden.
- Fehr, E. (1989) Vollbeschäftigung durch Gewinnbeteiligung? Kritische Anmerkungen zum Weitzman-Plan. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik. Bd. 206/3. S. 225–242.
- Fels, J./Gundlach, E. (1990) Interindustrielle Lohnunterschiede und Effizienzlöhne: Befund, Hypothesen und wirtschaftspolitische Relevanz. In: Die Weltwirtschaft. Heft 2. S. 43–57.
- Fiedler-Winter, R. (1999) Stock Option Pläne im Kommen. In: Personalwirtschaft. Heft 1. S. 42–44.
- Fink, U. (1993) Wie verändert sich die Stellung des Arbeitnehmers durch die Beteiligung am Produktivkapital? In: Kirchenamt der Evangelischen Kirche Deutschlands und Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) Beteiligung am Produktivvermögen. S. 139–145.
- Fischer, C./Heier, D. (1983) Entwicklungen der Arbeitsmarkttheorie. Frankfurt a. M., New York.
- FitzRoy, F. R./Kraft, K. (1992) Forms of profit sharing and firm performance: Theoretical foundations and empirical problems. In: Kyklos. Vol. 45, Fasc. 2. S. 209–225.

- FitzRoy, F. R./Cable, J. R. (1986) Worker participation and productivity. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Jg. 56, Heft 4/5. S. 434–442.
- FitzRoy, F. R./Kraft, K. (1985) Mitarbeiterbeteiligung und Produktivität: Eine ökonometrische Untersuchung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Jg. 55, Heft 1. S. 21–36.
- FitzRoy, F. R./Kraft, K. (1987) Einleitung. In: Dieselben (Hrsg.) Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin, New York. S. 1–7.
- Forrester, V. (1997) Der Terror der Ökonomie. Wien.
- Franke, G. (1977) Allocation of risk and productive efficiency under different wage systems. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. Sonderheft: Profit Sharing. S. 105–128.
- Franke, G. (1988) Betriebswirtschaftliche Aspekte der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. In: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) Betriebliche Vermögensbeteiligung. Bergisch-Gladbach. S. 27–56.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1997/29.09.) Betriebliche Beteiligungsmodelle. Nr. 226. S. 28–29.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998/15.01.) IG Metall gegen gewinnabhängige Löhne. Nr. 12. S. 13.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998/19.03.) Debis schließt mit der IG Metall einen Tarifvertrag neuer Art. Nr. 66. S. 17.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998/21.11.) Immer mehr Unternehmen werden beim Weihnachtsgeld kreativ. Nr. 271. S. 13/14.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1999/18.02.) Nur Kleinbetriebe haben Stellen geschaffen. Nr. 41. S. 19.
- Franz, W. (1986) Die inflationsstabile Arbeitslosenquote. In: WiSt. Heft 9, Jg. 15. S. 437–442.
- Franz, W. (1990) Match and mismatch on the German labor market. In: Diskussionsbeiträge Universität Konstanz. Serie II, No. 99.
- Franz, W. (1992) Arbeitslosigkeit: Ein makroökonomischer Analyserahmen. In: Franz, W. (Hrsg.) Mikro- und makroökonomische Aspekte der Arbeitslosigkeit. BeitrAB 169. Nürnberg. S. 9–24.
- Franz, W. (1995a) Die Lohnfindung in Deutschland in einer internationalen Perspektive: Ist das deutsche System ein Auslaufmodell? In: Beihefte der Konjunkturpolitik – Wege aus der Arbeitslosigkeit. Heft 43. S. 31–57.
- Franz, W. (1995b) Makroökonomische Kontroversen. In: Berthold, N. (Hrsg.) Allgemeine Wirtschaftstheorie. München. S. 131–162.
- Franz, W. (1996a) Arbeitsmarktökonomik. 3. A. Berlin u. a.
- Franz, W. (1996b) Theoretische Ansätze zur Erklärung der Arbeitslosigkeit: Wo stehen wir 1995? Diskussionspapiere der Universität Konstanz.
- Franz, W. (1996c) Globalisierte Arbeitsmärkte und Lohnpolitik. In: WiSt. Jg. 25, Heft 5. S. 221.
- Franz, W./Siebeck, K. (1992) Theoretical and econometric analysis of structural unemployment in Germany: Reflections on the Beveridge curve. In: Franz, W. (Hrsg.) Structural Unemployment. Heidelberg. S. 1–58.
- Franz, W./Smolny, W. (1993) The measurement and interpretation of vacancy data and the dynamics of the Beveridge-Curve: The German Case. Diskussionspapier Nr. 4. Center for International Labor Economics. Konstanz.
- Freeman, R. B. (1996) The minimum wage as a redistributive tool. In: Economic Journal. Vol. 106, May 1996. S. 639–649.
- Fricke, T. (1999) Vielfalt verbindet. In: Manager-Magazin. Jg. 29, Heft 2. S. 8–11.
- Friedman, M. (1968) The role of monetary policy. In: American Economic Review. Vol. 58, No. 1. S. 1–17.
- Friedman, M./Friedman, R. (1980) Chancen, die ich meine: ein persönliches Bekenntnis. Berlin u. a.
- Friedman, T. L. (2000) Globalisierung verstehen – Zwischen Marktplatz und Weltmarkt. München.
- Fuest, W./Seffen, A. (1998) Sozialhilfe, Erwerbseinkommen und Lohnabstandsgebot. In: IW-Trends. Jg. 25. S. 67–76.
- Fung, K. C. (1989a) Unemployment, profit-sharing and Japan's economic success. In: European Economic Review. Jg. 33. S. 783–796.
- Fung, K. C. (1989b) Profit-Sharing and European unemployment. In: European Economic Review. Jg. 33. S. 1878–1798.
- Funke, L./Knappe, E. (1997) Neokeynesianismus und Sockelarbeitslosigkeit. In: WISU – Studienblatt. Jg. 26, Heft 7.

- Gahlen, B. (1984) Zu den Leitlinien für eine Politik der positiven Strukturanpassung. Universität Augsburg. Beitrag Nr. 1.
- Gahlen, B. (1985) Strukturerhaltung als Behinderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Wirtschaft. Universität Augsburg. Beitrag Nr. 10.
- Gahlen, B./Ramser, H. J. (1986) Effizienzlohn, Lohndrift und Beschäftigung. Arbeitspapiere zur Strukturanalyse. Beitr. 34. Augsburg.
- Gärtner, U. (1977) Beeinflussung der Arbeitsproduktivität. In: Schneider, H.-J. (Hrsg.) Handbuch der Mitarbeiterbeteiligung. S. 334–345.
- Gaugler, E. (1987) Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg. In: FitzRoy, F. R./Kraft, K. (Hrsg.) Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen. Berlin, New York. S. 11–24.
- Gaugler, E. (1993) Vermögensbildung, Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung. In: Kirchenamt der Evangelischen Kirche Deutschland und Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) Beteiligung am Produktivvermögen. Hameln. S. 217–236.
- Gaugler, E. (1997) Das Hauptmotiv bestimmt das Modell. In: Unternehmer-Magazin. Jg. 45, Heft 10. S. 10–12.
- Gaugler, E. (1999) Mitarbeiter als Mitunternehmer – Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: Wunderer, R. (Hrsg.) Mitarbeiter als Mitunternehmer. Neuwied u. a. S. 3–21.
- Gaugler, E./Groos, W. H./Weber, B. (1983) Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung in Baden-Württemberg. Spardorf.
- Geiger, W. (1986) Mitarbeiterbeteiligung – Ein Instrument der staatlichen Vermögenspolitik. In: Schlotter, H.-G. (Hrsg.) Modelle und Perspektiven der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Krefeld. S. 42–49.
- Gerfin, H. (1981) Arbeitsmarktpolitische Kontroverse im Licht neuer theoretischer Erkenntnisse und empirischer Befunde. In: Vorstand des Arbeitskreises Europäische Integration e. V. (Hrsg.) Arbeitsmarkt und Beschäftigungspolitik. Baden-Baden. S. 9–24.
- Gerlach, K. (1997) Beschäftigungsförderung durch Gewinnbeteiligung. In: Sadowski, D./Schneider, M. (Hrsg.) Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik. Frankfurt a. M. u. a. S. 311–329.
- Gerlach, K. (1998) Wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Schlußfolgerungen für Deutschland – Ein Resümee der Diskussionsbeiträge. In: MittAB. Heft 2, Jg. 32. S. 348–350.
- Gerlach, K./Hübler, O. (1985) Lohnstruktur, Arbeitsmarktsprozeß und Leistungsintensität in Effizienzlohnmodellen. In: Buttler, F./Kühl, J./Rahmann, B. (Hrsg.) Staat und Beschäftigung. Nürnberg. BeitrAB 88. S. 249–290.
- Gerlach, K./Hübler, O. (1989) Effizienzlohntheorie, Individualeinkommen und Arbeitsplatzwechsel. Frankfurt a. M., New York.
- Gerlach, K./Hübler, O. (1994) Gewinnbeteiligung in Europa: Empirische Ergebnisse, institutionelle Besonderheiten und mögliche Harmonisierungstendenzen. In: Gahlen, B./Hesse, H./Ramser, H. J. (Hrsg.) Europäische Integrationsprobleme aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. Tübingen. S. 365–401.
- Gerlach, K./Lehmann, K. (1999) Gewinnbeteiligung in Europa. In: Die Mitbestimmung. Jg. 45, Heft 1+2. S. 42–45.
- Gerlach, K./Lorenz, W. (1992) Arbeitsmarkttheorie/ -ökonomie. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart. Sp. 170–179.
- Giersch, H. (1979) Capital Shortage and Unemployment in the World of Economy. Tübingen.
- Giersch, H. (1979) Preface. In: Derselbe (Hrsg.) Capital Shortage and Unemployment in the World of Economy. Tübingen. S. V–XII.
- Giersch, H. (1998) Arbeitslosigkeit in Deutschland – Was geht sie uns an. Tübingen.
- Giersch, H. (1999) Verhaftet im Vergangenen, gezogen von der Zukunft. In: Süddeutsche Zeitung. Sonderbeilage vom 1./2.12.1999. Unser Jahrhundert, Nr. 2. S. M3.
- GIZ (2000) Homepage der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit. Stand 15. November 2000. www.mitarbeiter-kapitalbeteiligung.de
- Glissman, H. H./Horn, E.-J. (1995) Die Krise des deutschen Systems der Altersversicherung. In: ORDO: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft. Band 46. S. 309–344.
- Glissman, H. H./Horn, E.-J. (1996) Das staatliche Rentensystem in Deutschland. In: WiSt. Jg. 25, Heft 8. S. 397–403.

- Gordon, D. F. (1974) A neo-classical theory of Keynesian unemployment. In: *Economic Inquiry*. Vol. 12. S. 431–459.
- Gordon, R. A. (1972) Employment and unemployment. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 5. S. 49–60.
- Görgens, E. (1981) *Beschäftigungspolitik*. München.
- Görgens, E. (1989) Die Beeinträchtigung marktwirtschaftlicher Anpassungsfähigkeit durch ordnungspolitische Fehlsteuerungen: Das Beispiel Arbeitsmarkt. In: *ORDO: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*. Jg. 40. S. 382–400.
- Gottfries, N./Sjöström, T. (1995) Profit sharing, employment efficiency and wage stability. In: *Scandinavian Journal of Economics*. Vol. 97, Nr. 2. S. 281–294.
- Grossmann, S. J./Hart, O. D. (1981) Implicit contracts, Moral hazard, and unemployment. In: *American Economic Review*. Vol. 71. S. 301–307.
- Grubel, G. (1987) Capitalism needs risk-, not profit-sharing. In: *Kyklos*. Vol. 40. Fasc. 2. S. 136–175.
- Guski, H. G./Schneider, H. J. (1977) *Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln.
- Guski, H. G./Schneider, H. J. (1986) *Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln.
- Guzzo, A. R./Katzell, R. A. (1987) Effects of economic incentives on productivity: A psychological view. In: Nalbantian, H. R. (Hrsg.) *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*. Totowa. S. 107–119.
- Hackman, J. R. (1983) Designing work for individuals and for groups. In: Hackman, J.R./Lawler, E. E./Porter, L. W. (Hrsg.) *Perspectives on Behaviour in Organizations*. New York u. a. S. 242–258.
- Hanford, T. J./Grasso, P. G. (1991) Participation and corporate performance in ESOP firms. In: Russell, R./Rus, V. (Hrsg.) *International Handbook of Participation in Organizations*. Oxford. S. 221–231.
- Hansen, G. (1991) Hysterese und Arbeitslosigkeit. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Vol. 208/9. S. 272–297.
- Hansen, G. (1996) Unemployment and the wage wedge in Germany. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Nr. 116. S. 167–183.
- Hansen, H.-J. (1991) Keynesianische oder klassische Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland. Idstein.
- Hanson, C./Watson, R. (1990) Profit-Sharing and company performance. Some empirical evidence for the UK. In: Jenkins, G./Poole, M. (Hrsg.) *New Forms of Ownership*. London, New York. S. 165–182.
- Hardes, H.-D. (1993) Allgemeiner Kündigungsschutz in ausgewählten europäischen Ländern. In: *Jahrbuch für Sozialwissenschaften*. Jg. 44. S. 78–103.
- Hart, R. A./Hübler, O. (1990) Wage, labour mobility and working time effects of profit sharing. In: *Empirica*. Vol. 17, Nr. 21. S. 115–130.
- Hart, R. A./Hübler, O. (1991) Are profit shares and wages substitute or complementary forms of compensation. In: *Kyklos*. Vol. 44, Fasc. 2. S. 221–231.
- Hasel, M./Kluge, N. (1999) Einkommensspielräume. In: *Die Mitbestimmung*. Heft 1+2. S. 46–50.
- Havemann, R./Hollister, R. (1991) Direct job creation: Economic evaluation and lessons for the United States and Western Europe. In: Björklund, A. u. a. (Hrsg.) *Labour Market Policy: An Unemployment Insurance*. Oxford. S. 5–59.
- Hayek, F. A. (1975) Full employment at any price? Nobel Laureate. 3. A.
- Hayek, F. A. (1980) Unemployment and Monetary Policy. Cato Institute. 3. A.
- Hebig, M./Zacharias, E. (1991) *Handbuch der betrieblichen Vermögensbildung*. München.
- Heise, A. (1997) *Beschäftigungskrise in Europa*. Marburg.
- Helmer, W. (1999) Volkswagen steht vor einer spannenden Tarifrunde. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 16.03.1999. Nr. 63. S. 32.
- Hemmer, E. (1996) Personalzusatzkosten bei Banken am höchsten. In: *Die Bank*. Heft 9, 1996. S. 544–547.
- Hemmer, E. (1998) Personalzusatzkosten in der deutschen Wirtschaft. In: *IW-Trends*. Jg. 25, Heft 1.
- Henderson, R. I. (1994) *Compensation Management*. 6. A. Englewood Cliffs.

- Hengsbach, F./Höhnen, W. (1993) Vermögenspolitik über Tarifvertrag? In: Köbele, B./Schütt, B. (Hrsg.) Erfolgsbeteiligung. Köln. S. 35–41.
- Henschel, R. (1983) Umverteilung von Arbeit – Ein Ausweg aus der Arbeitslosigkeit? In: Konrad Adenauer Stiftung (Hrsg.) Wege aus der Arbeitslosigkeit. St. Augustin. S. 150–152.
- Hentze, J. (1991) Personalwirtschaftslehre. 2. A. Stuttgart.
- Herzberg, F. (1966) Work and the Nature of Man. Cleveland.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1966) The Motivation to Work. 2. A. New York.
- Hickel, R. (1994) Jetzt ist die Fiskal- und Geldpolitik gefordert. In: Wirtschaftsdienst. Jg. 74, Heft IV. S. 163–167.
- Hinze, J. (2000) Konjunktur-Schlaglicht: Hohe Abgabenbelastung. Wirtschaftsdienst. Jg. 80, Heft IV. S. 247–248.
- Holmlund, B. (1989) Wages and employment in unionized economies: Theory and evidence. In: Holmlund, B./Löfgren, K.-G./Engström, L. (Hrsg.) Trade Unions, Employment, and Unemployment Duration. Oxford. S. 7–104.
- Holmlund, B. (1990) Profit sharing, wage bargaining, and unemployment. In: Economic Inquiry. Vol. XXVIII, Nr. 2. S. 257–268.
- Holt, C. C. (1970a) Job search, Phillips' wage relation, and union influence: Theory and evidence. In: Phelps, E. S. (Hrsg.) Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory. New York. S. 53–123.
- Holt, C. C. (1970b) How can the Phillips curve be removed to reduce both inflation and unemployment? In: Phelps, E. S. (Hrsg.) Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory. New York. S. 224–256.
- Horn, H./Svensson, L. E. O. (1984) Trade unions and optimal labor contracts. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 297.
- Hornung-Draus, R. (1988) Diskussion – Zusammenfassung nach Sachkomplexen. In: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) Betriebliche Vermögensbeteiligung. Bergisch-Gladbach. S. 57–59.
- Hübler, O. (1988) Beschäftigungseffekte durch Gewinnbeteiligung. In: Konjunkturpolitik. Jg. 34. S. 291–309.
- Hübler, O. (1995) Produktionssteigerung durch Mitarbeiter-Beteiligung in Partnerschaftsunternehmen. In: MittAB 2/95. Jg. 28. S. 214–223.
- Hübner, M./Krafft, A./Ulrich, G. (1992) Das Spektrum kommunaler Arbeitsmarktpolitik. Berlin.
- Huckemann, S./Suntum, U. van (1994) Beschäftigungspolitik im internationalen Vergleich: Länderranking 1980–1993. Gütersloh.
- Hujer, R./Lob, M. (1992) Sektorale und gesamtwirtschaftliche Wirkungen einer wertschöpfungsbezogenen Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer. In: Köbele, B./Schütt, B. (Hrsg.) Erfolgsbeteiligung. Köln. S. 208–253.
- Hundt, D. (1996) Reformperspektiven aus Sicht der Arbeitgeberverbände. In: Bertelsmann Stiftung und Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.) Offensive für mehr Beschäftigung – Ordnungspolitische Leitlinien für mehr Beschäftigung. Gütersloh. S. 39–44.
- IAB (1996) Workshop zur Lohnkurve. In: MittAB. Jg. 29. Heft 3.
- IAB (1997) Zahlenfibel. BeitrAB 101. Nürnberg.
- Ichniowski, C./Shaw, K. (1995) Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity – Enhancing Work Practices. Brookings Papers on Economy Activity. Washington D.C.
- Industrial and Labor Relations Review (1985) Review Symposium. Vol. 39, Nr. 2. S. 285–290.
- Issen, R. (1994) Lohnpolitik im Spannungsfeld von Produktivität und Lohnhöhe – Investive Lohnpolitik als Chance und Gestaltungselement der Sozialpartner. In: Spilker, M. (Hrsg.) Investive Lohnpolitik – Vision für Aufbau und Beschäftigung. Gütersloh. S. 43–51.
- iwd (1998/6) Ein zweischneidiges Schwert. Nr. 6. Februar 1998.
- iwd (1998/2) Praktikable Lösungen gefragt. Nr. 2. 8. Januar 1998.
- iwd (1998/36) Neuer Schub für die Aktien. Nr. 36. 3. September 1998.
- iwd (1999/9) Selbst ist die Firma. Nr. 9. 4. März 1999.
- iwd (2000/8) Die Vielfalt nimmt zu. Nr. 8. 24. Februar 2000.
- iwd (2000/40) Lohnstückkosten – Noch nicht am Ziel. Jg. 26. S. 4–5.
- iwd (2000/46) Gewerkschaften müssen umdenken. Nr. 46. 16. November 2000.

- iwd (2000/51–52) Der Staat bremst Job-Chancen. Nr. 51/52, Jg. 26. S. 3.
- iwd (2000/19) Minimaler Rückgang in Westdeutschland. Nr. 19. 11. Mai 2000. S. 8.
- IW-Trends (1995) Sonderheft: Arbeitslosigkeit. Köln.
- Jackman, R. (1988) Profit sharing in an unionised economy with imperfect competition. In: *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 6. S. 47–57.
- Jacobson, A./Tomann, H. (1998) Europäische Währungsunion und Lohnpolitik. In: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*. Jg. 43. S. 195–214.
- Jahn, E./Wagner, T. (1995) Effizienzlohntheorie. In: *WISU*. Jg. 24, Heft 10. S. 779–784.
- Jahn, E. J./Wagner, T. (1996) Insider-Outsider-Theorie. In: *WISU*. Jg. 25, Heft 4. S. 310–314.
- Jahn, E. J./Wagner, T. (1997) Neue Arbeitsmarkttheorien. Düsseldorf.
- Jerger, J./Spermann, A. (1997) Promoting low-wage employment: The case for a targeted negative income tax. In: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*. Jg. 49. S. 269–287.
- Jones, D. C./Pliskin, J. (1991) The effects of worker participation, employee ownership, and profit-sharing on economic performance. In: Russell, R./Rus, V. (Hrsg.) *International Handbook of Participation in Organizations*. Oxford. S. 43–63.
- Kagermann, H./Moritz, G. (1999) „Managerial Compensation“ als Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung – Ein Praxisbericht der SAP AG. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. 51 Jg. S. 603–615.
- Karanassov, M./Snowder, D. J. (1998) How labour market flexibility affects unemployment: Long-term implications of the chain reaction theory. In: *The Economic Journal*. Vol. 108, May. S. 832–849.
- Keller, B. (1997) Einführung in die Arbeitspolitik. 5. A. München, Wien.
- Kendrick, J. W. (1987) Group financial incentives: An evaluation. In: Nalbantian, H. R. (Hrsg.) *Incentives, Cooperation and Risk Sharing*. Totowa. S. 120–136.
- Kerr, S. (1983) Making Mbo effective. In: Hackman, J. R./Lawler, E. E./Porter, L. W. (Hrsg.) *Perspectives on Behaviour in Organizations*. New York u. a. S. 288–295.
- Keynes, J. M. (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London, Basingstoke.
- Keynes, J. M. (1939) The income and fiscal potential of Great Britain. In: *Economic Journal*. Vol. XLIX. S. 626–639.
- Keynes, J. M. (1940) How to pay for the war. Gedruckt in: *The Collected Writings of John Maynard Keynes. Essays of Persuasion*. Vol. IX.
- Keynes, J. M. (1973) *The General Theory and after*. Vol. I.
- Kiefer, N. M./Neumann, G. R. (1989) *Search Models and Applied Labor Economics*. Cambridge.
- Kleinhenz, G. (1998) Was ist beschäftigungspolitischer Erfolg? In: *MittAB*. Jg. 31, Nr. 2. S. 258–261.
- Klodt, H. (1998a) Großbritannien: Die marktwirtschaftliche Strategie. In: *MittAB*. Jg. 31, Nr. 2. S. 277–293.
- Klodt, H. (1998b) Tertiärisierung. In: *WiSt*. Jg. 27, Heft 8. S. 394–399.
- Klös, H.-P. (1997) Dienstleistungslücke und Niedriglohnsektor in Deutschland. In: *IW-Trends*. Jg. 24, Heft 3. S. 33–59.
- Klös, H.-P. (1998) Arbeitsmarktentwicklung im Spiegel international vergleichender Empirie. In: *IW-Trends*. Jg. 25, Heft 1. S. 21–37.
- Knappe, E. (1997) Arbeitsmarktordnung und Arbeitsmarktpolitik. In: *Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*. Bd. 216, Vol. 4+5. S. 498–523.
- Knebel, H. (1983) Ist die Leistungszahlung im Umbruch? In: Knebel, H./Zander, E. (1983) *Leistungsbezahlung*. Bonn. S. 11–17.
- Knebel, H./Zander, E. (1983) *Leistungsbezahlung*. Bonn.
- Knoll, L. (1997) Aktien-Optionsprogramme im Vergleich. In: *Personalwirtschaft*. Heft 11.
- Knoll, L. (1999a) Konstruktionsvorgaben für Optionsprogramme: Zwei Mißverständnisse. In: *Der Betriebsberater*. Jg. 54, Heft 12. S. IV.
- Knoll, L. (1999b) Investivlöhne sind kein Allheilmittel. In: *Personalwirtschaft*. Heft 1. S. 36–37.
- Köbele, B./Rürup, B. (1993) Investive Erfolgsbeteiligung. In: *Kirchenamt der Evangelischen Kirche Deutschlands und Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) Beteiligung am Produktivvermögen*. Hameln. S. 147–165.

- Köbele, B./Schütt, B. (1992) Erfolgsbeteiligung. Köln.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften (1991) Vorschlag für eine Empfehlung des Rates zur Förderung der Beteiligung der Arbeitnehmer an den Gewinn- und Betriebsergebnissen (einschließlich Kapitalbeteiligung). KOM (91) 1259 endg.
- König, H. (1990) Ursachen der Arbeitslosigkeit und Strategien zu ihrer Überwindung. In: König, H. u. a.: Überwindung der Arbeitslosigkeit. Mannheim, Wien, Zürich. S. 11–32.
- Köster, W. (1997) Schafft die EWU mehr Beschäftigung. In: WiSt. Jg. 26, Heft 10. S. 489.
- Kraft, K. (1991) The incentive effects of dismissal, efficiency wages, piece-rates and profit-sharing. *Review of Economics and Statistics*. Vol. 73, Heft 3. S. 451–459.
- Kraft, K. (1992) Profit-Sharing and employment. In: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*. Bd. 43, Heft 1. S. 349–363.
- Kraft, K. (1993) Arbeitsmarktflexibilität. Heidelberg.
- Kramarsch, M. H. (1999) Incentive-Systeme mit Erfolgszielen. In: *Personalwirtschaft*. Heft 10. S. 64–68.
- Krashevski, R. S. (1986) What is full employment? In: *Challenge*. Jg. 29, Heft 5. S. 33–40.
- Krashevski, R. S. (1988) What is so natural about high unemployment? In: *American Economic Review*. Vol. 78. S. 289–293.
- Krelle, W. (1993) Wirtschaftswachstum und Vermögenspolitik. In: Kirchenamt der Evangelischen Kirche Deutschlands und Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) *Beteiligung am Produktivvermögen*. Hameln. S. 33–56.
- Krieger, H./Pekruhl, W. (1999) Lohn für Kooperation. In: *Die Mitbestimmung*. Heft 1+2. S. 21–22.
- Kroker, R. (1995) Geht Deutschland die Arbeit aus? In: *IW-Trends*. Jg. 22, Heft 3. S. 5–18.
- Kromphardt, J. (1987a) Arbeitslosigkeit und Inflation. Göttingen.
- Kromphardt, J. (1987b) Regulierung der Arbeitszeit als Mittel der Beschäftigungspolitik. In: Scherf, H. (Hrsg.) *Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften*. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Bd. 178. Berlin. S. 251–265.
- Kromphardt, J. (1992) Arbeitslosigkeit. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Personalwesens*. 5. A. Stuttgart. Spalte 148–169.
- Kromphardt, J. (1997) Beschäftigungspakte als Mittel der Beschäftigungspolitik. In: Sadwoski, D./Schneider, M. (Hrsg.) *Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik*. Frankfurt a. M., New York. S. 239–259.
- Krugman, P. (1990) The income wage disparity. In: *Challenge*. Jg. 33, Nr. 4. S. 4–6.
- Krugman, P. (1999) *Die große Rezession*. Frankfurt a. M., New York.
- Kruse, D. L. (1992) Profit Sharing in the 1980s: Disguised wages or a fundamentally different compensation? In: Eberts, R. W./Groshen, E. L. (Hrsg.) *Structural Changes in U.S. Labor Markets*. Armonk, London.
- Kruse, D. L. (1993a) Profit Sharing – Does it Make a Difference? Kalamazzo.
- Kruse, D. L. (1993b) Does Profit Sharing affect Productivity? NBER Working Paper No. 4542. Cambridge, MA.
- Kühlewind, G. (1993) Der Investivlohn im Lichte volkswirtschaftlicher Kreislaufzusammenhänge. In: Kirchenamt der Evangelischen Kirche Deutschlands und Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.) *Beteiligung am Produktivvermögen*. Hameln. S. 167–183.
- Külp, B. (1996) Die Bedeutung des Zentralisierungsgrades der Tarifverhandlungen für den Beschäftigungsgrad. In: Derselbe (Hrsg.) *Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit*. Freiburg. S. 153–172.
- Külp, B./Löffler, A. (1999) Arbeit zu Niedriglöhnen lohnt sich nicht. In: *Wirtschaftspolitische Standpunkte*. Herausgeber: Pressestelle der Haufe Verlagsgruppe Freiburg.
- Lammers, K. (1994) Wie weit soll die Sozialunion gehen? In: Heidenfeld, W. u. a. (Hrsg.) *Europäische Integration und Arbeitsmarkt*. Nürnberg. S. 124–132.
- Lampert, H. (1997) *Die Wirtschafts- und Sozialordnung der Bundesrepublik*. 13. A. München.
- Latham, G. P./Locke, E. A. (1983) Goal setting – a motivational technique that works. In: Hackman, J. R./Lawler, E. E./Porter, L. W. (Hrsg.) *Perspectives on Behaviour in Organizations*. New York u. a. S. 296–305.
- Lawler, E. E. (1977) *Motivierung in Organisationen*. Bern, Stuttgart.
- Lawler, E. E. (1983a) Satisfaction and behaviour. In: Hackman, J. R./Lawler, E. E./Porter, L. W. (Hrsg.) *Perspectives on Behaviour in Organizations*. New York u. a. S. 78–87.

- Lawler, E. E. (1983b) Merit Pay: An obsolete policy? In: Hackman, J. R./Lawler, E. E./Porter, L. W. (Hrsg.) Perspectives on Behaviour in Organizations. New York u. a. S. 305–310.
- Layard, R./Nickell, S./Jackman, R. (1991) Unemployment. Oxford.
- Layard, R./Nickell, S./Jackman, R. (1994) The Unemployment Crisis. Oxford.
- Lazear, E. P. (1995) Corporate culture and the diffusion of values. In: Siebert, H. (Hrsg.) Trends in Business Organization: Do participation and cooperation increase competitiveness? Tübingen. S. 89–133.
- Leijonhufvud, A. (1967) Keynes and the Keynesians: A suggested interpretation. In: American Economic Review. Vol. 57. S. 401–410.
- Levine, D. I./Tyson, L. D'A. (1990) Participation, productivity, and the firm's environment. In: Blinder, A. S. (Hrsg.) Paying for Productivity. Washington D.C. S. 183–243.
- Lezius, M. (2000) Kapitalbeteiligung als Zukunftsmodell. In: Personal. Jg. 52, Heft 2. S. 95–97.
- Lindbeck, A. (1993) Unemployment and Macroeconomics. Cambridge, London.
- Lindbeck, A. (1994) The unemployment problem. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper. No. 575. Stockholm.
- Lindbeck, A. (1996) Full-Unemployment and the Welfare State. Institute for International Economic Studies. Working Paper No. 617. Stockholm.
- Lindbeck, A./Snower, D. (1984) Labour turnover, insider morale and involuntary unemployment. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 310. Stockholm.
- Lindbeck, A./Snower, D. (1986a) Efficiency wages versus insiders and outsiders. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 360. Stockholm.
- Lindbeck, A./Snower, D. (1986b) Union activity and wage-employment activities. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 361. Stockholm.
- Lindbeck, A./Snower, D. (1988) The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment. Cambridge (MA), London.
- Lindbeck, A./Snower, D. (1990) Interactions between the efficiency wage and Insider-Outsider Theories. Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 474. Stockholm.
- Linde, R. (1984) Lohn und Leistung. Göttingen.
- Link, F. J. (1995) Arbeitszeit, Produktivität und Beschäftigung im internationalen Vergleich. In: IW-Trends. Jg. 22, Heft 3. S. 29–38.
- Lipp, E.-M. (1987) Lohnnebenkosten und Beschäftigung. In: Scherf, H. (Hrsg.) Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften. Schriften des Vereins für Socialpolitik. Bd. 178. S. 360–376.
- Lorer, P. (1997) Bestimmungsfaktoren und Veränderungen der gewerblichen Entlohnung. In: Personal. Jg. 49, Heft 10. S. 530–536.
- Lucas, R. E. (1978) Unemployment Policy. In: American Economic Review. Vol. 68, No. 2. S. 353–357.
- Malinvaud, E. (1977) The Theory of Unemployment Reconsidered. Oxford.
- Manning, I. R. (1980) The new social contract. New Haven/London.
- March, J. G./Cyert, R. M. (1992) A Behavioral Theory of the Firm. 2. A. Cambridge (MA) u. a.
- Marr, R./Kötting, M. (1993) Flexibilisierung von Entgeltsystemen als Herausforderung für personalwirtschaftliche Forschung und Praxis. In: Weber, W. (Hrsg.) Entgeltsysteme. Stuttgart. S. 213–231.
- Maslov, A. (1970) Motivation and Personality. 2. A. New York.
- MASQT (2000) Pressemitteilung des Nordrhein-Westfälischen Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie vom 15. Dezember 2001. Düsseldorf.
- Mattauch, C. (1999) Mitarbeiterbeteiligung – Teile mit Weile. In: Brand Eins. Heft 3. 1999.
- Matthews, R. C. O. (1985) Review on the share economy: Conquering stagflation. In: Journal of Economic Literature. Jg. XXII. S. 658–660.
- McBeath, G./Rands, N. (1989) Salary Administration. 4. A. Hants.
- McGuckin, R. H. (1996) Evaluating the role of organisational change of firm performance using longitudinal firm-establishment data. In: OECD (Hrsg.) OECD-Documents – Job Creation and Losses. Paris. S. 55–58.
- McLennan, K. (1986) Review Symposium. In: Industrial and Labor Relations Review. Vol. 39, No. 2. S. 289–290.

- Meade, J. E. (1986a) *Alternative Systems of Business Organization and of Workers' Remuneration*. London.
- Meade, J. E. (1986b) *Different Forms of Share Economy*. Public Policy Centre. London.
- Meiser, C. (1996) *Massenarbeitslosigkeit*. Weiden, Regensburg.
- Metzger, B. L. (1975) *Profit Sharing in 38 Large Companies. Piece of the Action for 1,000,000 Participants*. Evanston. Vol. 1+2.
- Meyer, D. (1987) Der Arbeitsmarkt als politischer Ausnahmehereich – Legitimation und Grenzen. In: *Jahrbuch für Sozialwissenschaften*. Jg. 38. S. 320–332.
- Meyer, J. (1987) Die Absicherung spezifischen Humanvermögens durch Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen. Spardorf.
- Mez, B. (1991) *Effizienz der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung*. Vieweg.
- Michaelis, J. (1997) Beteiligungssysteme und Arbeitsproduktivität – Ein Blick auf die Theorie. In: *ifo Studien*. 43. Jg. Heft 1. S. 465–490.
- Michaelis, J. (1998) Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen. Tübingen.
- Michaelis, J. (1999) Der Weitzman-Plan – was ist geblieben? In: *WiSt*. Jg. 28, Heft 5. S. 229–234.
- Michaelis, J./Spermann, A. (1993) Der Investivlohn. In: *WiSt*. Jg. 22, Heft 5. S. 223–228.
- Michaelis, J./Spermann, A. (1991) Investivlohn, Sozialpakt für den Aufschwung, Gewinnbeteiligung – Lösungen für Ostdeutschland. In: *Wirtschaftsdienst*. Jg. 71, Heft XII. S. 614–622.
- Mieth, W. (1982) Die Forderung nach flexibleren Lohnstrukturen als Entlastung der Arbeitsmarktpolitik. In: *Schriften des Vereins für Socialpolitik*. Bd. 127. S. 171–189.
- Milkovich, G. T./Newman, J. M. (1987) *Compensation*. Plano. 2. A.
- MISEP (1994) *Employment*. Brüssel.
- Mitchell, D. J. B./Lewin, D./Lawler, E. E. (1990) Alternative pay systems, firm performance, and productivity. In: *Blinder, A. S. (Hrsg.) Paying for Productivity*. Washington D.C. S. 15–88.
- Mohn, R. (1986) Führungstechnische Aspekte der Mitarbeiter-Beteiligung. In: *Niedersächsische Landesregierung u. a. (Hrsg.) Produktivvermögen in Arbeitnehmerhand – Zweite Stufe: Ergebnisse eines Kongresses*. Gütersloh. S. 20–30.
- Molitor, B. (1988) *Lohn- und Arbeitsmarktpolitik*. München.
- Möller, I. (2000) Produktivitätswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen. In: *MittAB*. Jg. 33, Heft 4. S. 565–582.
- Möller, J. (1996) Lohnhöhe und Beschäftigungsvolumen – Eine makroökonomische Betrachtung. In: *Holzmann, R. (Hrsg.) Löhne und Beschäftigung: Konzeptionelle und empirische Untersuchungen für die BRD*. Baden-Baden. S. 17–42.
- Möschel, W. (1996) *Wirtschaftspolitisches Forum: Ist die Tarifautonomie noch zeitgemäß?* In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. Jg. 45, Heft 1. S. 39–38.
- Muchinsky, P. M. (1993) *Psychology Applied to Work*. 4. A. Pacific Groove.
- Nagel, K. (1993) *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens*. 5. überarb. Auflage. Landsberg/Lech.
- Nagel, K. (1999) *Praktische Unternehmensführung*. Loseblattwerk. Landsberg a. L.
- Nagel, K./Schlegendal, G. (1998) *Flexible Entgeltsysteme*. Landsberg/Lech.
- Nalbantian, H. R. (1987) Incentives Compensation in Perspective. In: *Derselbe (Hrsg.) Incentives, Cooperation and Risk Sharing*. Totowa. S. 3–43.
- Neumann, H. (1990) (De-)Regulierung auf dem Arbeitsmarkt aus ökonomischer Sicht. In: *Buechtemann, C. F./Neumann, H. (Hrsg.) Mehr Arbeit durch weniger Recht?* Berlin. S. 105–125.
- Neumann, M. (1994) Neoklassik. In: *Issing, O. (Hrsg.) Geschichte der Nationalökonomie*. 3. A. München. S. 255–269.
- Nickell, S./Bell, B. (1996) Changes in the distribution of wages and unemployment in OECD countries. In: *American Economic Review*. No. 2. S. 302–308.
- Nickell, S./Bell, B. (1997) Would cutting payroll taxes on the unskilled have a significant impact on unemployment? In: *Snower, D. J./Dehesa, G. de la (Hrsg.) Unemployment Policy*. Cambridge. S. 296–328.
- Nordhaus, W. (1986) Can the share economy cure our macroeconomic worries? Probably not. In: *Journal of Comparative Economics*. Vol. 10. S. 448–453.
- Nordhaus, W./John, A. (1986) The Share Economy: A Symposium. In: *Journal of Economic Literature*. Vol. 10. S. 414–475.

- Nuti, D. M. (1993) Alternative employment and payment systems. In: Bowles, S./Gintis, H./Gustafsson, B. (1993) *Markets and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*. Cambridge. S. 40–47.
- o. V. (1.3.1999) Gehälter deutscher Manager bleiben zurück. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 1.3.1999. Nr. 50. S. 29.
- o. V. (18.1.1999) Amerikas Manager verdienen am besten. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 18.01.1999. Nr. 14. S. 25.
- o. V. (23.5.2000) Erfolgsabhängige Löhne vereinbaren. In: *Handelsblatt* vom 23.05.2000. Nr. 99. S. 6.
- o. V. (28.9.1999) Frankreichs Manager freuen sich über viele Aktienoptionen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 28.9.1999. Nr. 225. S. 28.
- o. V. (6.4.1999) Neue Werte für das Management von Veba. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 6.4.1999. Nr. 79. S. 26.
- o. V. (6.9.1999) Mit Aktienoptionen gute Mitarbeiter gewinnen und halten. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr. 206. S. 32.
- Ochel, W. (2000a) Geht uns wirklich die Arbeit aus? In: *ifo Schnelldienst*. Heft 24. Jg. 24. S. 36–37.
- Ochel, W. (2000b) Die Voraussetzungen des Anspruchs auf Arbeitslosenunterstützung im internationalen Vergleich. In: *ifo Schnelldienst* Nr. 25, Jg. 53. S. 12–17.
- OECD (1990) *Labour Market Policies for the 1990s*. Paris.
- OECD (1995) *Employment Outlook*. Paris.
- OECD (1996) *Employment Outlook*. Paris.
- Oechl, W. (1998) Mehr Beschäftigung und weniger Arbeitslosigkeit – Amerika, hast du es besser? In: *MittAB*. Jg. 31, Nr. 2. S. 262–276.
- Oechsler, W. (1996) Vom Lohnempfänger zum Vergütungsgestalter. In: *Personal*. Jg. 48, Heft 3. S. 125–129.
- Oechsler, W. (1997) *Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts*. 6. überarb. und erw. Auflage. München, Wien.
- Ognedal, T. (1993) Unstable Ownership. In: Bowles, S./Gintis, H. Gustafsson, B. (Hrsg.) *Markets and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*. Cambridge. S. 248–259.
- Ohndorf, W. (1987) Dezentrale Aktivierung der Arbeitsmarktpolitik. In: Hurler, P./Pfaff, M. (Hrsg.) *Lokale Arbeitsmarktpolitik*. Berlin. S. 23–30.
- Oswald, A. J. (1984) On union preferences and labour market models: neglected corners. *Institute for International Economic Studies. Seminar Paper No. 296*. Stockholm.
- Oswald, R. A. (1986) Review Symposium. In: *Industrial and Labor Relation Review*. Vol. 39, No. 2. S. 287–288.
- Paqué, K.-H. (1992) Measuring Structural Unemployment. Some Neglected Issues. *Kieler Arbeitspapiere No. 505*. Kiel.
- Paqué, K.-H. (1996a) Der Arbeitsmarkt als wettbewerblicher Ausnahmehereich. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. Jg. 45, Heft 1. S. 49–57.
- Paqué, K.-H. (1996b) Flexibilität und Differenzierung der Lohnstruktur. In: *WiSt*. Jg. 25, Heft 3. S. 113–118.
- Paqué, K.-H. (1997) Es gibt keine Alternative zur Anpassung in Richtung mehr Flexibilität. In: *Wirtschaftsdienst*. Jg. 77, Heft IV. S. 195–198.
- Parison, K. van (1997) Das Modell Holland – Ein neues Wirtschaftswunder? In: *Wirtschaftsdienst*. Jg. 77, Heft IV. S. 198–202.
- Peck, M. J. (1986) Is Japan really a share economy? In: *Journal of Comparative Economics*. Vol. 10. S. 471–432.
- Pellens, B./Crasselt, N./Rockholtz, C. (1998) Wertorientierte Entlohnungssysteme für Führungskräfte – Anforderungen und empirische Evidenz. In: Pellens, B. (Hrsg.) *Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme*. Stuttgart. S. 21–28.
- Perrey, M. (1991) Gewinnbeteiligung als alternatives Entlohnungssystem. Hamburg.
- Peter, W. (1998) Arbeitslosenversicherung in Deutschland, Großbritannien und den USA. In: *IW-Trends*. Jg. 25, Heft 4. S. 53–63.
- Pflieger, K. (1994) Mismatch-Arbeitslosigkeit. *BeitrAB* 185. Nürnberg.
- Pfriem, H. (1978) Die Grundstruktur der neoklassischen Arbeitsmarkttheorien. In: Sengenberger, W. (Hrsg.) *Der gespaltene Arbeitsmarkt*. Frankfurt a. M., New York. S. 43–53.

- Pfriem, H. (1979) *Konkurrierende Arbeitsmarkttheorien*. Frankfurt a. M., New York.
- Phelps, E. S. (1970a) Introduction. In: Derselbe (Hrsg.) *Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory*. New York. S. 1–23.
- Phelps, E. S. (1970b) Money Wage Dynamics and Labor Market Equilibrium. In: Derselbe (Hrsg.) *Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory*. New York. S. 124–166.
- Phelps, E. S. (1997) Wage subsidy programmes: alternative designs. In: Snower, D. J./Dehesa, G. De La (Hrsg.) *Unemployment Policy*. Cambridge. S. 206–244.
- Phelps, E. S. (1970c) *Microeconomic Foundations of Employment and Inflation Theory*. New York.
- Piore, M. J. (1978) Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: Sengenberger, W. (1978) *Der gespaltene Arbeitsmarkt*. Frankfurt a. M., New York. S. 67–98
- Piore, M. J. (1987) Historical perspectives and the interpretation of unemployment. In: *Journal of Economics*. Vol. 25, Heft 4. S. 1843–1850.
- Pissarides, C. A. (1990) *Equilibrium Unemployment Theory*. Cambridge, Oxford.
- Pohjola, M. (1987) Profit-Sharing, collective bargaining and employment. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Jg. 143, Nr. 2. S. 334–342.
- Pohl, R. (1997) ABM bringen viele Gefahren mit sich. In: *WISU*. Jg. 26, Heft 4. S. 271–272.
- Poole, M. (1989) *The Origins of Economic Democracy*. London, New York.
- Poole, M./Jenkins, G. (1990) *The Impact of Economic Democracy: Profit Sharing and Employee-Shareholding Schemes*. London, New York.
- Priewe, J. (1988) Zur Kritik konkurrierender Arbeitsmarkt- und Beschäftigungstheorien und ihrer politischen Implikationen. Frankfurt a. M. u. a.
- Priewe, J. (1997) Wege aus dem ostdeutschen Lohndilemma – Investivlöhne und Vermögenspolitik. In: *Wirtschaftsdienst*. Jg. 77, Heft VI. S. 332–339.
- Putterman, L./Skillman Jr., G. (1988) The incentive effects of monitoring under alternative compensations schemes. In: *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 6. S. 106–119.
- Ramser, H. J. (1978) Die Kontrakttheorie als Beitrag zu einer ökonomischen Theorie des Arbeitsmarktes. In: *Zeitschrift für die gesamte Staatswirtschaft*. Vol. 134, Heft 4. S. 628–659.
- Rappe, H. (1990) Wirtschaftspolitik, Tarifpolitik und Beschäftigung. In: König, H. u. a. (Hrsg.) *Überwindung der Arbeitslosigkeit*. Mannheim, Wien, Zürich. S. 33–50.
- Rauscher, A. (1998) Grundwertorientierungen in der gegenwärtigen Situation. In: Derselbe (Hrsg.) *Zukunftsfähige Gesellschaft*. Berlin. S. 9–28.
- Reich, M./Gordon, D.M./Edwards, R. C. (1978) Arbeitsmarktsegmentation und Herrschaft. In: Sengenberger, W. (Hrsg.) *Der gespaltene Arbeitsmarkt*. Frankfurt a. M., New York. S. 55–66.
- Retzlaff, F./Siddiqui, S. (1999) Synthetische Aktienoptionen als Instrument der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. In: *Personal*. Jg. 51, Heft 9. S. 460–465.
- Reuter, D. (1997) Die Praxis des Arbeitsrechts – eine Achillesferse der Sozialen Marktwirtschaft. In: *ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*. Band 48. S. 437–464.
- Ritter, J. A./Taylor, L. J. (1997) Economic Models of employee motivation. In: *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*. Vol. 79, Nr. 5. S. 3–21.
- Rosenfeld, M. (1997) Arbeit für Sozialhilfeempfänger: Zwischen welchen Wegen können wir heute wählen? In: *Wirtschaftsdienst*. Jg. 77, Nr. IX. S. 505–512.
- Rosenstiel, L. von/Molt, W./Rüttiger, B. C. (1995) *Organisationspsychologie*. 8. A. Stuttgart.
- Rothschild, K. W. (1978) Arbeitslose: Gibt's die? In: *Kyklos*. Vol. 31, Fasc. 1. S. 1–35.
- Rothschild, K. W. (1986) Is there a Weitzman miracle? In: *Journal of Post-Keynesian Economics*. Vol. IX, No. 2. S. 198–211.
- Rothschild, K. W. (1994) *Theorien der Arbeitslosigkeit*. 2. A. München, Wien.
- Rübel, G. (1989) Einige Zweifel an der langfristig vollbeschäftigungssichernden Wirkung eines Beteiligungslohnsystems. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*. Bd. 206/6. S. 583–590.
- Rürup, B. (1992) Aufgabe und Ergebnis der Kommission „Investive Erfolgsbeteiligung“. In: Köbele, B./Schütt, B. (Hrsg.) *Erfolgsbeteiligung*. Köln. S. 11–29.
- Sachverständigenrat (1964) *Stabiles Geld – Stetiges Wachstum*. Jahresgutachten 1964/65. Stuttgart.
- Sachverständigenrat (1972) *Gleicher Rang für den Geldwert – Jahresgutachten 1972/73*. Stuttgart, Mainz.
- Sachverständigenrat (1975) *Vor dem Aufschwung – Jahresgutachten 1975/76*. Stuttgart, Mainz.

- Sachverständigenrat (1976) Zeit zum Investieren – Jahresgutachten 1997/77. Stuttgart, Mainz.
- Sachverständigenrat (1994) Den Aufschwung sichern – Arbeitsplätze schaffen. Jahresgutachten 1994/95. Stuttgart.
- Sachverständigenrat (1996) Reformen voranbringen. Jahresgutachten 1996/97. Stuttgart.
- Sachverständigenrat (1998) Vor weitreichenden Entscheidungen. Jahresgutachten 1998/99. Stuttgart.
- Sadowski, D. (1989) Beschäftigungspolitik aus Sicht der Unternehmen. In: Scherf, H. (Hrsg.) Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften. Berlin. S. 75–92.
- Sadowski, D./Pull, K. (1997) Vorschläge jenseits der Lohnpolitik – Optionen für mehr Beschäftigung II. Frankfurt a. M., New York.
- Sadowski, D./Schneider, M. (1997) Vorschläge zu einer neuen Lohnpolitik – Optionen für mehr Beschäftigung I. Frankfurt a. M., New York.
- Saint-Paul, G. (1996) Exploring the political economy of labour market institutions. In: Economic Policy. No. 23, October 1996. S. 265–300/315.
- Salop, J./Salop, S. (1976) Self-selection and turnover in the labor market. In: Quarterly Journal of Economics. Volume 90. S. 619–627.
- Samuelson, P. A. (1977) Thoughts on profit-sharing. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft. Sonderheft: Profit-sharing. S. 9–18.
- Santer, J. (1996) Rede von Präsident Jacques Santer auf der Dreierkonferenz über Wachstum und Beschäftigung. In: Bulletin der Europäischen Union. Beilage 4/96. S. 12–35.
- Schäfer, C. (1992) Betriebliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer – Verbreitung, Strukturen, Wirkungen. In: Köbele, B./Schütt, B. (Hrsg.) Erfolgsbeteiligung. Köln. S. 99–143.
- Schanz, G. (1986) Neue Technik – Neue Arbeitsmoral – Neue Beteiligungsmodelle? In: Schlotter, H.-G. (Hrsg.) Modelle und Perspektiven der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Krefeld. S. 30–41.
- Schanz, G. (1993) Entwicklungsstadien und Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung. In: Weber, W. (Hrsg.) Entgeltsysteme. Stuttgart. S. 271–283.
- Schaes, C. (1993) Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern – Ein Überblick über neuere Forschungsergebnisse. In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. Jg. 42, Heft 2. S. 179–215.
- Schaes, C. (1994) Can profit- or capital-sharing reduce structural unemployment? In: Konjunkturpolitik. Jg. 40, Heft 3–4. S. 236–278.
- Schaes, C. (1995a) Gewinn- oder Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern, kollektive Lohnverhandlungen und Arbeitslosigkeit. In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik. Jg. 44, Heft 3. S. 289–310.
- Schaes, C. (1995b) Mehr Arbeitsplätze durch Gewinn- oder Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern? In: Beihefte der Konjunkturpolitik. Heft 43. S. 245–274.
- Schaes, C. (1996) Lohnform und Arbeitslosigkeit. Köln.
- Scharpf, F. W. (1994) Für eine Subventionierung niedriger Erwerbseinkommen. In: Wirtschaftsdienst. Jg. 74, Heft 3. S. 111–114.
- Schätzle, R. (1996) Aktien für Arbeit. In: Personalführung. Jg. 29, Heft 8. S. 680–683.
- Scheltwort, S. (1996) Prager Splitter. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13. April. 1996. Nr. 87.
- Scherf, W. (1988) Der Weitzman-Plan: Vollbeschäftigung durch flexible Löhne? In: Wirtschaftsdienst. Jg. 68, Heft I. S. 41–46.
- Scherf, W. (1994) Die negative Einkommenssteuer: Ein problematisches Konzept der Steuer- und Sozialpolitik. In: Wirtschaftsdienst. Jg. 74, Heft III. S. 114–118.
- Schettkat, R. (1996) Das Beschäftigungsproblem der Industriegesellschaften. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B 26/96. S. 25–35.
- Schettkat, R. (1997) Die Interdependenzen von Produkt- und Arbeitsmärkten. In: MittAB. Jg. 30, Nr. 4. S. 721–731.
- Schlotter, H.-G. (1986) Fakultative Mitarbeiterbeteiligung in wirtschafts- und sozialpolitischer Sicht. In: Derselbe (Hrsg.) Modelle und Perspektiven der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Krefeld. S. 82–97.
- Schmid, H./Dosky, D. von/Braumann, B. (1996) Ökonomik des Arbeitsmarktes 1. 2., überarb. Auflage. Bern u. a.
- Schmidt, R. (1986) Offene und verdeckte Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik. Tübingen.
- Schnabel, C. (1997a) Arbeitszeit und Arbeitszeitverkürzung. In: IW-Trends. Jg. 24, Heft 3. S. 60–73.

- Schnabel, C. (1997b) Tarifliche und betriebliche Möglichkeiten für eine beschäftigungsfördernde Lohnpolitik. In: Sadowski, D./Schneider, M. (Hrsg.) Vorschläge für eine neue Lohnpolitik. Frankfurt a. M., New York. S. 157–186.
- Schneider, H.-J. (1977) Finanzwirtschaftliche Auswirkungen einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. In: Derselbe (Hrsg.) Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Köln. S. 301–320.
- Schneider, H.-J. (1997) Bewährte Formen mit markantem Profil. In: Unternehmer-Magazin. Jg. 45, Heft 10. S. 14–15.
- Schneider, H.-J. (1999) Betriebliche Partnerschaft und Mitarbeiterbeteiligung. In: Wunderer, R. (Hrsg.) Mitarbeiter als Mitunternehmer. Neuwied u. a. S. 67–78.
- Schneider, H.-J./Zander, E. (1993) Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben. 4. A. Freiburg.
- Schneider, H. K. (1993) Arbeitszeitverkürzung auf mittlere Sicht – Zur Position des Sachverständigenrats. In: Hampe, P. (Hrsg.) Zwischenbilanz der Arbeitszeitverkürzung. München. S. 105–132.
- Schneider, M. (1995) Der „zweite Arbeitsmarkt“ als legitime und funktionsfähige Institution der Beschäftigungspolitik. In: Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften. Jg. 46. S. 241–262.
- Schnellhaas, H.-M. (1990) Das Arbeitsrecht als Beschäftigungshemmnis. In: Buechtemann, C. F./Neumann, H. (Hrsg.) Mehr Arbeit durch weniger Recht? Berlin. S. 87–104.
- Schoeck, H. (1983) Ist die Leistungsbezahlung im Sozialstaat unanständig? In: Knebel, H./Zander, E. (Hrsg.) Leistungsbezahlung. Bonn. S. 18–25
- Schröder, C. (1997) Produktivität und Lohnstückkosten im internationalen Vergleich. In: IW-Trends. Jg. 25, Heft 2. S. 71–87.
- Schüler, A. (1979) Eigentumsrechte, Unternehmenskontrollen und Wettbewerbsordnung. In: ORDO. Bd. 30. S. 325–346.
- Schüller, A. (1998) Wie kann und soll eine Soziale Marktwirtschaft der Zukunft aussehen? In: Rauscher, A. (Hrsg.) Zukunftsfähige Gesellschaft. Berlin. S. 29–51.
- Schüller, A. (1993) Vermögensbildung im Dienste der Aufbaus der Wirtschaft der neuen Bundesländer. In: Evangelische Kirche (Hrsg.) Beteiligung am Produktiveigentum. Hannover. S. 79–116.
- Schultetus, W. (1996) Ergebnisorientierte Entgeltsysteme. In: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J. (Hrsg.) Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin u. a. S. 901–912.
- Schultz, R. (1987) Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. München.
- Schultz, R. (1992) Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer. In: Gaugler, E. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens. Spalte 818–828.
- Schultze, C. L. (1985) Microeconomic efficiency and nominal wage stickiness. In: American Economic Review. Vol. 75. S. 1–15.
- Schumacher, O. (1997) Mut zum begrenzten Risiko. In: Die Zeit. Nr. 48 vom 21.11.1997.
- Schumpeter, J. A. (1950) Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 2. A. Bern.
- Schumpeter, J. A. (1987) Rezension von J. M. Keynes' „General Theory“. In: Böhm, S. (Hrsg.) Joseph Alois Schumpeter – Beiträge zur Sozialökonomik. Graz, Wien. Originalabdruck: Rezension von J. M. Keynes, The General Theory of Unemployment, Interest and Money. In: Journal of the American Statistical Association, Vol. XXXIX (Dec. 1936), S. 791–795.
- Schutz, P. (1995) Kapitalbeteiligung in Europa. Aachen.
- Schwalbach, J. (1999) Der Zusammenhang von Kompensation und Performance im internationalen Vergleich. In: Personal. Jg. 51, Heft 3. S. 114–118.
- Seibert, U. (1998) Stock options für Führungskräfte – Zur Regelung im Kontroll- und Transparenzgesetz. (KonTraG). In: Pellens, B. (Hrsg.) Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme. Stuttgart. S. 29–52.
- Sengenberger, W. (1978) Einführung: Die Segmentation des Arbeitsmarktes als politisches und wissenschaftliches Problem. In: Derselbe (Hrsg.) Der gespaltene Arbeitsmarkt. Frankfurt a. M., New York. S. 15–42.
- Sesselmeier, W. (1994) Der Arbeitsmarkt aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Wirtschaftsdienst. Jg. 74, Heft III. S. 136–142.
- Sesselmeier, W./Blaumerl, G. (1997) Arbeitsmarkttheorien. 2., überarbeitete, ergänzte und erweiterte Auflage. Heidelberg.

- Shapiro, C./Stiglitz, J. E. (1984) Equilibrium unemployment as a worker discipline device. In: American Economic Review, Vol. 74. S. 433–444.
- Shapiro, C./Stiglitz, J. E. (1985) Can unemployment be involuntary? Reply. In: American Economic Review. Vol. 75, S. 1215–1217.
- Shields, J. (1989a) Introduction. In: Derselbe (Hrsg.) Making the Economy Work. Basingstoke. S. 1–13.
- Siddiqui, S. (1999) Aktienoptionsmodelle als Instrument der unternehmenswertorientierten Vergütungsgestaltung. In Zeitschrift für Personalforschung. Heft 2. S. 162–182
- Siddiqui, S. (2000) Aktienoptionsprogramme für Management und Belegschaft. In Die Mitbestimmung. Heft 5. S. 49–51.
- Siebert, H. (1986a) Vollbeschäftigung durch Gewinnbeteiligung. In: Wirtschaftsdienst. Jg. 66. Heft XI. S. 555–559.
- Siebert, H. (1986b) Vollbeschäftigung durch Gewinnbeteiligung. Universität Konstanz Diskussionsbeiträge. Serie I, Nr. 223, Juli 1986.
- Siebert, H. (1987a) Mehr Jobs durch Gewinnbeteiligung. In: Wirtschaftswoche. Jg. 41, Nr. 11. S. 96–101.
- Siebert, H. (1987b) Kündigungsschutz und Sozialplanpflicht – Optimale Allokation von Risiken oder Ursache der Arbeitslosigkeit. In: Scherf, H. (Hrsg.) Beschäftigungsprobleme hochentwickelter Volkswirtschaften. Berlin. S. 267–285.
- Siebert, H. (1994) Geht den Deutschen die Arbeit aus? München.
- Siebert, H. (1996) Hundert Punkte für mehr Beschäftigung. Kieler Diskussionspapiere Nr. 264.
- Siebert, H. (1998) Arbeitslos ohne Ende? Strategien für mehr Beschäftigung. Frankfurt a. M.
- Sievert, O. (1992) Für Investivlöhne. Plädoyer für ein vernachlässigtes Konzept. Frankfurt a. M.
- Sievert, O. (1994) Für Investivlöhne: Plädoyer für ein vernachlässigtes Konzept. In: Spilker, M. (Hrsg.) Investive Lohnpolitik – Vision für Aufbau und Beschäftigung. Gütersloh. S. 9–21.
- Simon, H. A. (1981) Entscheidungsverhalten in Organisationen. Landsberg a. L.
- Sinclair, P. (1987) Unemployment: Economic Theory and Evidence. Oxford.
- Sinn, G./Sinn, H.-W. (1991) Sozialpakt für den Aufschwung. In: Wirtschaftsdienst. Jg. 71, Heft XII. S. 612–623.
- Sinn, H.-W. (1997) Kapitalbeteiligung und Lohndifferenzierung: ein Vorschlag zur Lösung der Beschäftigungskrise. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Jg. 30, Heft 4. S. 822–827.
- Sinn, H.-W. (1998) Beschäftigung schaffen durch Investivlohn. Vortrag im Haus der Deutschen Wirtschaft, Stuttgart, am 23. Juli 1998.
- Sinn, H.-W. (2000) Befreiung aus der Armutsfalle. In: Wirtschaftswoche. Nr. 4 vom 18.1.2001. S. 32.
- Skinner, B. F. (1969) The Behavior of Organisms. New York.
- Snower, D. J. (1997a) Evaluating unemployment policies: What do the underlying theories tell us? In: Snower, D. J./Dehesa, G. de la (Hrsg.) Unemployment Policy. Cambridge. S. 15–53.
- Snower, D. J. (1997b) The simple theory of benefit transfers. In: Snower, D. J./Dehesa, G. de la (Hrsg.) Unemployment Policy. Cambridge. S. 163–197.
- Snower, D. J./Dehesa, G. de la (1997) Unemployment Policy: Government Options for the Labour Market. Cambridge.
- Solow, R. M. (1997) Is there a core of usable macroeconomics we should all believe in? In: American Economic Review. Vol. 87, Nr. 2. S. 230–232.
- Soltwedel, R. (1980) Nivellierungsprobleme in der Tarifpolitik und die Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft, Wirtschaft und Beschäftigung. In: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) Schriftenreihe Leistung und Lohn. Bergisch-Gladbach. S. 4–14.
- Soltwedel, R. (1984) Mehr Markt am Arbeitsmarkt. München, Wien.
- Soltwedel, R. (1990) Regulierungen auf dem Arbeitsmarkt der Bundesrepublik. Tübingen.
- Soltwedel, R. (1996) Wegweiser zur Vollbeschäftigung – Ungelöste Probleme und Grundmuster der Therapie. In: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung und Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.) Offensive für mehr Beschäftigung – Leitlinien für mehr Beschäftigung. Gütersloh. S. 13–26.
- Soros, G. (1998) Die Krise des globalen Kapitalismus. Berlin.
- Speckbacher, G. (1997) Shareholder Value und Stakeholder Ansatz. In: Die Betriebswirtschaft. Jg. 57, Heft 5. S. 630–639.

- Spence, M. (1973) Job market signaling. In: Quarterly Journal of Economics. Vol. 87. S. 355–374.
- Spremann, K. (1996) Wirtschaft, Investition und Finanzierung. 5., vollst. überarb., ergänzte und aktualisierte Auflage. München, Wien.
- Stahl, G. (1994) Gibt es eine europäische Antwort auf die Beschäftigungskrise? In: Wirtschaftsdienst. Jg. 74, Heft III. S. 146–150.
- Standing, G. (1988) Could revenue sharing pay cure unemployment? In: International Labour Review. Vol 127, No. 1. S. 1–18.
- Statistisches Bundesamt (1998) Jahrbuch 1997. Wiesbaden. CD-ROM.
- Stigler, G. J. (1961) The Economics of Information. In: Journal of Political Economics. Vol. 69. S. 213–225.
- Stigler, G. J. (1962) Information on the labor market. In: Journal of Political Economics (Supplement). Vol. 70. S. 94–105.
- Stiglitz, J. A. (1974) Incentives and risk sharing in sharecropping. In: Review of economic studies. Jg. 41. S. 219–256.
- Stiglitz, J. E. (1987) The design of labor contracts: The economics of incentives and risk sharing. In: Nalbantian, H. R. (Hrsg.) Incentives, Cooperation, and Risk Sharing. Totowa. S. 47–68.
- Stille, F. (1998) Der niederländische Weg: Durch Konsens zum Erfolg. In: MittAB. Jg. 31, Nr. 2. S. 294–311.
- Straubhaar, T. (1994) Ökonomische Bedeutung grenzüberschreitender Arbeitsmigration. In: Weidenfeld, W. u. a. (Hrsg.) Europäische Integration und Arbeitsmarkt. Nürnberg. S. 195–222.
- Suntum, U. van (1999) Keynes ist tot – es lebe Keynes? In: WiSt. Jg. 28, Heft 2. S. 53.
- Suntum, U. van (1995) Resümee – Beschäftigungspolitische Ableitungen. In: Empter, S./Frick, F. (Hrsg.) Methoden und Instrumente erfolgreicher Beschäftigungspolitik: Dokumentation zur internationalen Recherche. Gütersloh, S. 85–88.
- DiTella, R./MacCulloch, R. (1998) The Consequences of Labour Market Flexibility: Panel Evidence Based on Survey Data. Unveröffentlichtes Manuskript. Bonn.
- Teriet, B. (1995) Beschäftigungsorientierte Arbeitszeitregelungen. In: Beihefte der Konjunkturpolitik – Wege aus der Arbeitslosigkeit. Heft 43. S. 214–229.
- The Economist (1999) Working man's burden. 6. Februar 1999. S. 88.
- Tondorf, K. (1995) Der ‚gerechte‘ Lohn. Die Bedeutung normativer Einflußfaktoren in aktuellen Lohnbildungsprozessen. In: Gerlach, K./Schettkat, R. (Hrsg.) Determinanten der Lohnbildung. Nürnberg. S. 282–302.
- Treichl, M. B. (1989) Leveraged Buy-Out und ESOPs aus amerikanischer Sicht. In: Schüssel, W. (Hrsg.) Mitarbeiterbeteiligung. Wien. S. 9–33.
- Uvalic, U. (1993) Der PEPPER-Bericht – Die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer. In: Soziales Europa. Beiheft 3/91. Luxemburg.
- Vietorisz, I./Harrisson, B. (1978) Der arbeitsmarktendogene Ursprung von Mobilitätsbarrieren. In: Sengenberger, W. (Hrsg.) Der gespaltene Arbeitsmarkt. Frankfurt a. M., New York. S. 99–115.
- Viscusi, W. K. (1980) Self-selection, learning-induced quits and the optimal wage structure. In: International Economic Review, Vol. 21. S. 529–546.
- Vroom, V. H. (1966) Work and Motivation. New York.
- Wadwhani, S. (1987) The macroeconomic implications of profit sharing: Some empirical evidence. In: The Economic Journal. Vol. 97. S. 121–183.
- Wadwhani, S. (1988) Profit-Sharing as a cure for unemployments – Some doubts. In: International Journal of Industrial Organization. Vol. 6. S. 59–68.
- Wadwhani, S. (1989) Profit Sharing an Employment. Some doubts. In: Shields, J. (Hrsg.) Making the Economy Work. Basingstoke. S. 42–55.
- Wadwhani, S./Oswald, A. J. (1987) Profit Sharing – Can it work? In: Oxford Economic Papers. Vol. 39. S. 1–19.
- Wadwhani, S./Wall, S. (1990) The effects of profit sharing on employment, wages, stock returns and productivity: Evidence from UK micro-data. In: The Economic Journal. Vol. 100, No. 3. S. 1–17.
- Wächter, H./Koch, T. (1993) Erfolgsbedingungen für die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am Beispiel der „Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)“. In: Weber, W. (Hrsg.) Entgeltsysteme. Stuttgart. S. 285–312.

- Wagner, D./Grawert, A./Langemeyer, D. (1996) Cafeteria-Modelle. Stuttgart.
- Wagner, F. W. (1997) Shareholder Value: Eine neue Runde im Konflikt zwischen Kapitalmarkt und Unternehmensinteresse. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Jg. 49, Heft 5. S. 473–498.
- Wagner, K.-R. (1994) Modelle für eine betriebliche und tarifvertragliche Investitionspolitik. In: Spilker, M. (Hrsg.) Investive Lohnpolitik – Vision für Aufbau und Beschäftigung. Gütersloh. S. 23–42.
- Walwei, U. (1996) Flexibilisierung und Regulierung des Beschäftigtensystems: Optionen und Effekte. In: MittAB. Jg. 29, Heft 2. S. 219–227.
- Weiss, A. (1990) Efficiency wages – Models of Unemployment, Layoffs, and Wage Dispersion. Princeton.
- Weitzman, M. L. (1983) Some macroeconomic implications of alternative compensation systems. In: The Economic Journal. December 1983, Vol. 93. S. 763–783.
- Weitzman, M. L. (1984a) The Share Economy. Cambridge, MA.
- Weitzman, M. L. (1984b) The case for a share economy. In: Challenge. Vol. 27, No. 5. S. 34–40.
- Weitzman, M. L. (1985) The simple macroeconomics of profit sharing. In: American Economic Review. Vol. LXXVIII, December 1988, S. 936–953.
- Weitzman, M. L. (1986a) The Share Economy Symposium. A reply. In: Journal of Comparative Economics. Vol. 10. 469–473.
- Weitzman, M. L. (1986b) Macroeconomic implications of profit sharing. In: NBER Macroeconomic Annual 1986. S. 291–353.
- Weitzman, M. L. (1987a) Das Beteiligungsmodell. Frankfurt a. M.
- Weitzman, M. L. (1989) The case for profit-sharing. In: Shields, J. (Hrsg.) Making the economy work. Basingstoke. S. 14–41.
- Weitzman, M. L. (1995) Incentive effects of profit sharing and employee share ownership: Theory and evidence. In: Siebert, H. (Hrsg.) Trends in Business Organization. Kiel. S. 51–78.
- Weitzman, M. L./Freeman, R. B. (1989) Bonuses and employment in Japan. Wiederabdruck in: Freeman, R. B. (Hrsg.) Labour Markets in Action. New York u. a. S. 248–269.
- Weitzman, M. L./Kruse, D. L. (1990) Profit Sharing and Productivity. In: Blinder, A. S. (Hrsg.) Paying for Productivity. Washington. S. 95–139.
- Wenger, E./Knoll, L. (1999) Aktiengebundene Management-Anreize: Erkenntnisse der Theorie und Praxis. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Jg. 51, Heft 6. S. 565–591.
- Wenger, E./Knoll, L./Kaserer, C. (1999a) Stock options. In: Wist. Jg. 28, Heft 1. S. 35–38.
- Wenger, E./Knoll, L./Kaserer, C. (1999b) Stock options – Manageranreize zwischen Anspruch und Realität. In: Egger, A. u. a. (Hrsg.) Managementinstrumente und -konzepte. Stuttgart.
- Werner, H. (1998) Beschäftigungspolitisch erfolgreiche Länder – Was steckt dahinter? In: MittAB. Jg. 31, Heft 2. S. 324–333.
- Wilson, N./Peel, M. (1990) The impact of profit-sharing, worker participation, and share ownership on absenteeism and quits: Some UK evidence. In: Jenkins, G./Poole, M. (1990) New Forms of Ownership. London, New York. S. 205–232.
- Winter-Ebmer, R. (1992) Persistenz von Arbeitslosigkeit. Frankfurt a. M., New York.
- Wohlers, E./Winkler, D. (1981) Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen einer Arbeitszeitverkürzung. Hamburg.
- Woll, A. (1993) Allgemeine Volkswirtschaftslehre. München. 11. A.
- Worswick, G. D. N. (1991) Unemployment: A Problem of Policy. Cambridge u. a.
- Wunderer, R. (1999) Mitarbeiter als Mitunternehmer – Ein Transformationskonzept. In: Derselbe (Hrsg.) Mitarbeiter als Mitunternehmer. Neuwied u. a. S. 22–58.
- Yellen, J. L. (1984) Efficiency Wage Models of Unemployment. In: American Economic Review. Vol. 74. S. 200–205.
- Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft (1977) Profit-Sharing. Special Issue. A Symposium edited by Sauermann, H. and Richter, R. Tübingen.