

DENKFABRIK | Der Fachkräftemangel in Deutschland führt künftig nicht zwingend zu stark steigenden Tariflöhnen. Nötig ist eine Abkehr vom Senioritätsprinzip bei den Entgelten – und eine stärkere Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. *Von Klaus Zimmermann*



Kein schnelles Geld

In der Debatte um den demografischen Wandel, insbesondere den zunehmenden Fachkräftemangel, kommt ein Aspekt bisher völlig zu kurz: die künftige Rolle der Lohnpolitik. Nur auf den ersten Blick ist die Erwartung realistisch, dass ein knapperes Arbeitskräfteangebot in den kommenden Jahren quasi automatisch zu kräftig steigenden Tarifabschlüssen führen wird wie in den Sechziger- und frühen Siebzigerjahren, als der leer gefegte Arbeitsmarkt wahre Lohnsprünge zur Folge hatte.

Jetzt ist die Ausgangslage anders. Die Unternehmen bleiben gezwungen, ihre Arbeitskosten gering zu halten. Insbesondere exportorientierte Firmen, unverändert das Rückgrat unseres Erfolges, stehen in Zukunft in einem noch härteren globalen Wettbewerb um Kosten und Produktivität. Dies zwingt die Betriebe, bei den Löhnen weiterhin vorsichtig und flexibel zu operieren und eher auf leistungs- und ergebnisabhängige Erfolgsprämien oder Einmalzahlungen zu setzen.

NEUE STRATEGIE

Die bisherige produktivitätsorientierte Tarifpolitik, die erheblich dazu beigetragen hat, dass der deutsche Arbeitsmarkt den globalen Einbruch der Konjunktur so robust überstanden hat, bleibt zwar auch künftig richtig. Wenn aber die Löhne nur moderat, die Renditen aus Kapitaleinkünften hingegen erheblich schneller steigen, dann brauchen wir – aus ökonomischen wie gesamtgesellschaftlichen Gründen – andere effektive Hebel für eine gerechtere Ein-

kommenssymmetrie. Am elegantesten geht dies über das Angebot, Belegschaften stärker am Unternehmen zu beteiligen. Das entspricht zugleich der Interessenlage der Unternehmen in Zeiten knapper werdender personeller Ressourcen. Denn Kapitalbeteiligungen führen nicht nur zu einer höheren Motivation der Belegschaft, sondern auch zu einer engeren, längerfristigen Bindung an das Unternehmen.

Gerade für ein Personalmarketing, das gezielt um junge Fachkräfte und begehrte „high potentials“ wirbt, ist eine solche Strategie aussichtsreich. Dies ist eine geeignete Antwort auf

»Der schematische Anstieg des Lohns nach Lebensalter ist demografisch kontraproduktiv«

den Mobilitätssog, den Alterung und Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte weltweit auslösen wird. Zumal junge Mitarbeiter heute aktiv in die betriebliche Arbeit eingebunden werden wollen und sehr auf Unternehmenskultur achten.

Wer hingegen nach dem klassischen Senioritätsprinzip verfährt und Jüngeren zu zunächst eher niedrige Einstiegsgehälter bietet, die erst mit den Jahren der Betriebszugehörigkeit wachsen, hat im Wettlauf um das knapper werdende Humankapital zunehmend das Nachsehen. Ein Anstieg des Lohns nach Betriebsangehörigkeit

oder Lebensalter kann die Arbeitsnachfrage sogar dämpfen, wenn dieses Entgelt nicht durch entsprechende Arbeitsproduktivität gedeckt ist. Die schematische Senioritätsentlohnung stellt häufig ein Einstellungshindernis für ältere Arbeitnehmer dar. Das ist demografisch kontraproduktiv. Vladimir Spidla, bis 2010 EU-Kommissar für Beschäftigung, hat deshalb ihre Abschaffung gefordert.

Demgegenüber sind Modelle der Kapitalbeteiligung wegen ihrer Motivationsdynamik attraktiver. Zwar steigt durch eine Beteiligung der Mitarbeiter deren monetäres Risiko. Aber aufgrund der besseren



Wettbewerbssituation sinkt das Arbeitsplatzrisiko letztlich, denn diese Firmen sind vielfach innovativer und können häufiger eine positive Ertragslage sowie eine höhere kurz- und mittelfristige Beschäftigungserwartung vorweisen. Nicht von ungefähr sind Firmen mit innovativen Entlohnungskonzepten stabiler als andere durch die Wirtschaftskrise gekommen.

Speziell mittelständischen Unternehmen, die in Deutschland vielfach unter einer zu knappen Eigenkapitaldecke leiden, hilft eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die Lösung dieses Liquiditätsproblems

intelligent mit einer vorausschauenden Personalpolitik zu verbinden. Je nach Struktur, Zielrichtung und Ambition kann eine Kapitalpartnerschaft – etwa über stille Einlagen – schon bei einer Belegschaft ab 15 bis 20 Mitarbeitern sinnvoll sein.

MEHR NACHHALTIGKEIT

Statt einer „Tarifpolitik des schnellen Geldes“ plädiere ich deshalb für mehr Nachhaltigkeit in der Lohnentwicklung. Um unseren Arbeitsmarkt demografiefest zu machen, brauchen wir eine Vergütungspraxis, die sich weniger am kurzfristigen Unternehmenserfolg ausrichtet – sondern mehr daran, qualifiziertes Personal langfristig durch Mitarbeiterbeteiligung an den Betrieb zu binden.

In der Realität machen in Deutschland bisher nur etwa 4300 Unternehmen davon Gebrauch. Somit gibt es nur für drei Prozent der Beschäftigten eine Form von Kapitalbeteiligung. Das Gesamtvolumen derartiger Beteiligungen wird zwar auf rund zwölf Milliarden Euro geschätzt, doch diese Zahl liegt deutlich unter dem europäischen Durchschnitt.

Eine sich öffnende, neue Lohnpolitik könnte dies ändern und dazu beitragen, die momentanen Arbeitsmarkterfolge dauerhaft und demografiefest zu machen.

Klaus Zimmermann ist Professor für Wirtschaftliche Staatswissenschaften an der Universität Bonn und Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit. Sein Amt als Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin gab er im Februar 2011 auf.