



DIE UNTERNEHMENSVERBÄNDE
im Lande Bremen e.V.

Die Verantwortung der Tarifparteien in der Globalisierung

Referat von Diplom-Volkswirt Ortwin Baum,
Hauptgeschäftsführer der Unternehmensverbände
im Lande Bremen



Das deutsche Lohnfindungssystem

- Kollektivvertragliche Regelung von Löhnen und Arbeitsbedingungen durch Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden/ Unternehmen
 - Hintergrund: Artikel 9 Abs. 3 GG → Koalitionsfreiheit
 - Staat: setzt allein Rahmenbedingungen → Tarifautonomie
 - Zulässig: Haus - und Flächentarifverträge
 - Haustarifverträge: Unternehmen und gewerkschftl. org. Mitarbeiter
 - Flächentarifverträge: meist überregional, für ganze Branche
- Alternative: Einzelvertrag
 - hier aber auch oft: Orientierung an bestehenden Tarifverträgen



- **Rechtsfolgen Tarifvertrag:**
 - Vorrang vor Einzelarbeitsverträgen
 - Nur für den Arbeitnehmer günstigere Vereinbarungen möglich (Günstigkeitsprinzip) : Tarifverträge setzen Mindestarbeitsbedingungen
 - Laufen Tarifverträge aus: Rechtsnormen gelten weiter, bis neue Vereinbarung (Tarifvertrag oder Einzelarbeitsvertrag); sog. Nachwirkung
 - Geltungsbereich: Mitglieder der vertragsschließenden Gewerkschaft und beteiligtes Unternehmen (Firmentarifvertrag) oder Mitglieder des entsprechenden Arbeitgeberverbandes (Flächentarifvertrag)
 - viele Unternehmen, die nicht Arbeitgeberverband angehören: Orientierung an Tarifverträgen → Bindungswirkung der Tarifverträge nochmal deutlich höher
- **Staat: Allgemeinverbindlichkeitserklärung**
 - Folge: TV gilt auch für nicht Tarifgebundenen; Verbände lehnen grdsl. ab



Abnehmende Bedeutung des FlächenTV

- Seit Mitte der 90er Jahre
 - Firmen verlassen die Tarifträgerverbände und/oder schließen sich neugeschaffenen Verbänden ohne Tarifbindung (OT-Verbände) an
 - Ostdeutschland: Bindung an den Flächentarifvertrag gering geblieben
- IAB-Betriebspanel: Befragung von 16.000 Betrieben

Anteile in %	Betriebe	Beschäftigte
mit Branchen -TV	37	58
mit Firmen - TV	3	8
mit Orientierung am Branchen - TV	24	17
gesamt	64 (West: 66/ Ost:54)	83 (West: 84/ Ost:76)



Tarifvertrag immer noch prägend,...

- Aber Tendenz rückläufig:
 - z.B. M+E Industrie seit 1970: Zahl der Firmen mit Tarifbindung halbiert/
Arbeitsplätze von 3,3 Millionen auf 1,8 Millionen
 - vor allem kleine Firmen nutzen Einzelarbeitsverträge
 - gilt für alle Branchen



Globalisierung verschärft internationalen Standortwettbewerb

- Offene, weltweite Arbeitsteilung
 - Einheitslösungen immer schwieriger
 - Dezentrale, elastische Prozesse notwendig
- Spreizung der Firmen- und Branchenkonjunkturen immer ausgeprägter
 - Durchschnittswerte überfordern viele Betriebe, unterfordern andere
→ zentrale Lohnfindung zunehmend problematischer
- Mit heutiger Dimension des Wettbewerbs hat frühere nur noch Begriff gemeinsam
 - Auch Begriff Exportweltmeister zeigt lediglich enorme Eingebundenheit in die Weltwirtschaft
- Aber nicht nach Festung “Altes Europa” rufen:
Herausforderungen der Globalisierung annehmen!



Unternehmensstrategien im internationalen Standortwettbewerb

- Entwicklung innovativer Produkte
- Spezialisierung auf Marktnischen, in denen Unternehmen über besonderes Produktions- oder Produktwissen verfügen
- Auch und vor allem: Streben nach Preisführerschaft durch Kostensenkung



Arbeitskosten als Standortfaktor

- Lohnkosten zentrales Element, das (neben anderen Gründen wie z.B. Markterschließung) zur Standortverlagerung zwingt
- Aus Sicht eines Arbeitgeberverbandes zwei Kernfragen :
 - Stundenkosten des Flächentarifvertrags international vergleichbar?
 - Arbeitszeiten im Flächentarifvertrag weltweit noch konkurrenzfähig?
- Nicht in Frage steht, ob nationale Tarifpolitik in Zukunft überhaupt noch möglich
 - Reformen zwar notwendig - aber auch Süderweiterung der EU in 80er Jahren bewirkte keine Lohnangleichung auf niedrigem Niveau
 - Jedes Lohnfindungssystem Herausforderungen globaler Wirtschaftswelt gewachsen: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowie Staat müssen sich Beschäftigungssituation eines Landes bewußt sein



Rankings zeigen Standortchwäche auf

- Trotz jüngster moderater Tarifpolitik: Niveauproblem bei den Lohnstückkosten unverkennbar
- Bereits vor 20 Jahren: Nirgendwo Arbeitskosten so hoch und Arbeitszeiten so kurz wie in Deutschland



Bis heute hat sich nicht viel geändert!

- Schweiz, Norwegen und Dänemark und zeitweise auch Großbritannien: zwar höhere Stundenlöhne
- Aber inklusive Lohnzusatzkosten: Westdeutschland immer noch auf Platz 2 in Europa hinter Dänemark.
- Bei Arbeitszeiten Situation noch eindeutiger
 - Kurze tarifliche Soll-Arbeitszeiten: Westdeutschland hält beharrlich Spitzenposition
 - Zumindest etwas Bewegung:
 - Tarifabschluß Frühjahr 2004 in M+E Industrie
 - durch Arbeitszeitdiskussion: vor allem kleinere und mittlere Firmen in tarifpolitischer Grauzone aktiv



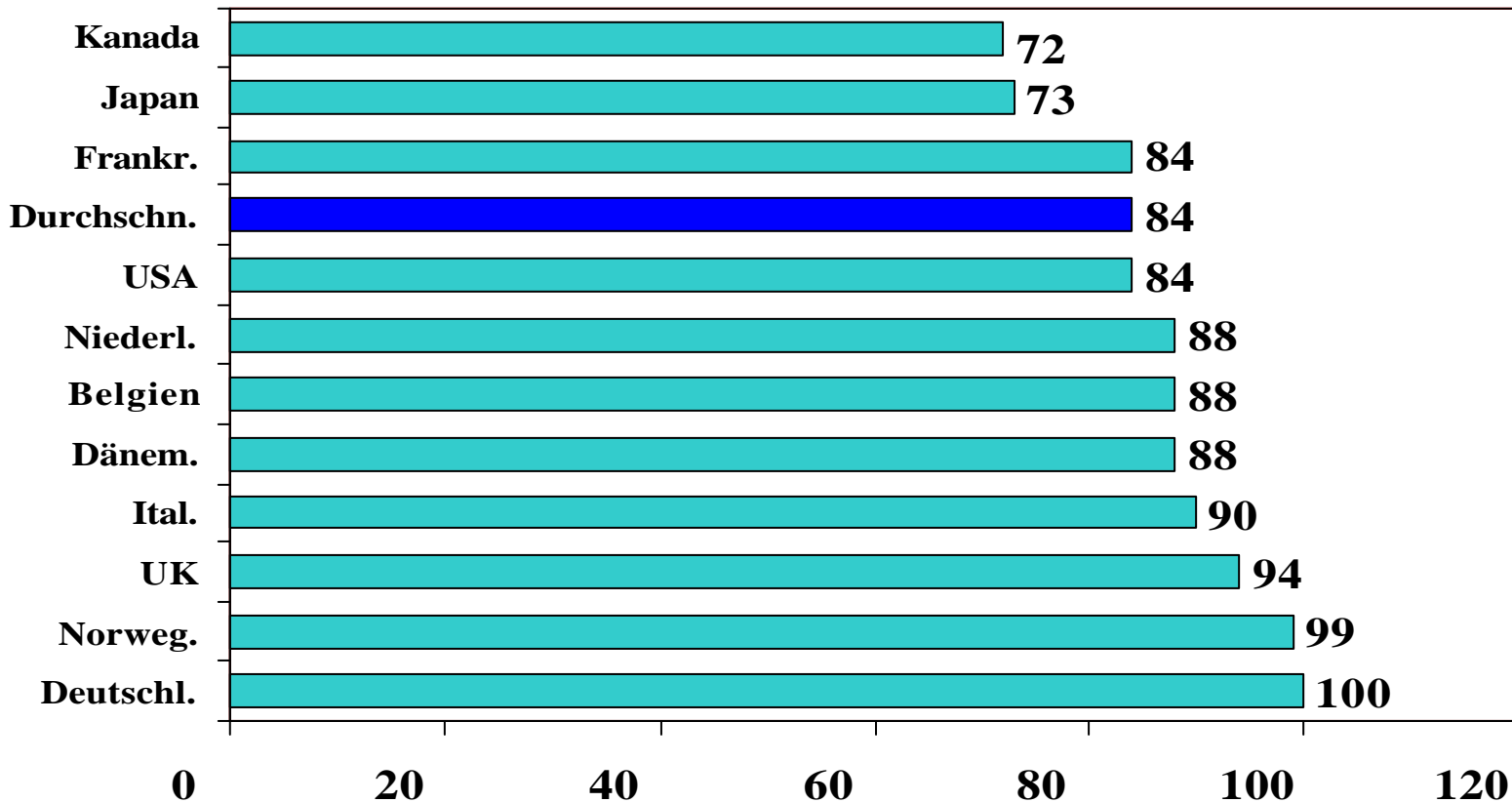
Hohes Produktivitätsniveau gleicht Nachteile bei den Arbeitskosten nicht aus

- grundsätzlich richtiger Einwand: starke deutsche Position bei der Arbeitsproduktivität
 - hohe Löhne kein Problem, wenn Unternehmen für relevante Tätigkeiten entsprechende Produktivität aufweisen
- Entscheidend aber:
 - Relation Arbeitskosten /Produktivität eines Arbeitnehmers
 - sog. Lohnstückkosten: Vergleichsmaßstab für Wettbewerbsfähigkeit



- Spitzenposition Deutschlands im verarbeitenden Gewerbe bei Lohnstückkosten

Verarbeitendes Gewerbe Deutschlands = 100, Stand 2003






- Hohe Produktivitätsniveaus bei gegebenem Fertigungsprozeß in Westeuropa nicht an Standort gebunden
 - auch in Osteuropa immer mehr Betriebe mit vergleichbarer Produktivität
- ➡ ernüchternder Schlußfolgerung:
- wenn Standorte zumindest innerhalb Europas wg. ähnlicher Produktivität austauschbar: Deutschland steht mit hohen Löhnen und extrem kurzen Arbeitszeiten im Standortwettbewerb schlecht da!
- Unstreitige Vorteile allerdings:
 - hohe Qualifikation der Mitarbeiter
 - Wertschöpfungs-Netzwerke und Kompetenz-Cluster



- **Aber:**
 - mit jeder Verlagerung von Produktionsstätten und Forschungseinrichtungen: strukturelles Gegengewicht leichter
 - allmähliche Ausdünnung der Netzwerke und Aushöhlung der Kompetenz-Cluster

 Prozeß muß gestoppt werden

- Gemessen an unbestreitbaren Vorzügen unseres Standorts: Auslandsinvestoren mit Engagement auf deutschen Boden merklich zurückhaltend
 - Grund: hohe Standards bei Löhnen, Arbeitszeiten und anderen Arbeitsbedingungen - in Verbindung mit rigidem Arbeitsrecht und Mitbestimmung abschreckend



Die lohnpolitische Antwort auf die Globalisierung

- Kein Königsweg der Tarifpolitik vorhanden
 - ➔ entscheidend: Fähigkeit der Tarifparteien, sich so zu bewegen, daß ökonomischen Vorteile zum Zug kommen - vor allem auch in bezug auf Beschäftigung
- Schlagartiger, deutlicher Rückbau von Tarifstandards auf wettbewerbsfähiges Niveau Wunschenken
 - aus heutiger Sicht jenseits der Realität



Rückkehr zu echten Mindestbestimmungen

- Erreichbar dagegen:
 - für längere Zeit keine nachhaltige Erhöhungen von Tarifstandards
 - Entgelterhöhungen bei guter Konjunktur in Form von Einmalzahlungen
 - in schwierigen Zeiten im Flächentarifvertrag keine Anhebung der Löhne
 - einzelnen Betriebe sollten, wenn für sie möglich, übertariflich mehr zahlen

- ➡ In kleinen Schritten Fehler des über Jahre hinweg praktizierten Durchschnittsprinzips rückgängig machen

- ➡ Flächentarifvertrag würde nach und nach wieder, was er mal war: Katalog von einigen wenigen echten Mindestbedingungen



Orientierung der Tariferhöhung ausschließlich an der trendmäßigen Produktivität

- Stärkere Produktivitätsorientierung bei Lohnverhandlungen geboten
 - nur trendmäßige Produktivitätsentwicklung: technischer und organisatorischer Fortschritt
 - nicht aber: Produktivitätsanstieg aus Beschäftigungsabbau
 - Summe aus Produktivität und Preissteigerungsrate (sowie mglw. Umverteilungskomponente) auf keinen Fall Maßstab für Entgeltanhebung
- ➔ allein Orientierung der Tariflöhne an gesamtwirtschaftlicher Produktivität und damit am Durchschnitt bedeutet:
- Leistungsgrenzen jedes zweiten Betriebes überschritten, Grenzbetriebe bleiben auf der Strecke
 - bestenfalls in stark wachsender Volkswirtschaft zur Förderung des Strukturwandels ökonomisch vertretbar - deutsche Realität bis Anfang der 80er Jahre



Öffnung des Flächentarifvertrags in Richtung betriebliche Ebene – Differenzierung als Reflex auf die betriebliche Vielfalt

- Flächentarifvertrag bietet nach wie vor deutliche Vorzüge
 - Konflikt über Regelung von Entlohnung und Arbeitsbedingungen auf Ebene der Tarifpartner: Förderung des Betriebsfriedens
 - für Unternehmen und Mitarbeitern verlässliche Kalkulationsbasis
- ➔ Aber: Arbeitsbedingungen werden ausschließlich kollektiv und nicht betriebsindividuell geregelt
- Einigkeit: Flächentarifvertrag ohne massiven Einsatz von differenzierenden Elementen kaum noch Überlebenschancen
 - erster Grund: Überschreitung der Mindestbedingungen - schwächere Betriebe brauchen tarifliche Rabattierung
 - zweiter Grund: betriebswirtschaftlich differenzierte Wirklichkeit
 - Tarifpolitik kann sich nicht an Leistungsfähigkeit des statistischen Durchschnittsbetriebs orientieren, solange nicht wenigstens für 90 Prozent aller Betriebe repräsentativ



Beispiel M+E Industrie

- ein Dutzend Branchen, in sich wieder breit differenziert
- Maschinenbau: allein 31 Sparten
- Elektrotechnik: Spektrum vom Mikrochip bis zum Großkraftwerk
- Marktausrichtung : teilweise Exportanteile bei 90%, teilweise komplette Fertigung nur für Inland
- Arbeitsorganisation: Werkstattfertigung mit hoher Arbeitsintensität neben kapitalintensiver Großserienfertigung
- „alte Industrie“ neben neuartigen Wertschöpfungsketten, die um Dienstleistungen angereichert sind
- Entgeltanteile an Gesamtkosten: von 3 Prozent bis zu 50 Prozent und mehr
- Großserienhersteller mit mittlerer Technologie einerseits und innovationsintensive Einzelanfertiger andererseits
- neben strukturellen Differenzen: Spannweite jährlicher Wachstumsraten oft bei 10 - Prozent - Punkten



Gleichwohl: Es gilt der Flächentarifvertrag mit gleichem Eckentgelt und gleicher tariflicher Arbeitszeit



Große Vielfalt an Differenzierungsmöglichkeiten

- Formen tarifpolitischer Differenzierung
 - differenzierende Elemente von vornherein eingebaut im Flächentarifvertrag
 - Öffnung Flächentarifvertrag für betriebsindividuelle Lösungen
 - Gewerkschaft oder Betriebsrat vertreten Arbeitnehmerseite
- Beispiel für Differenzierungen in M+E-Flächentarifverträgen
 - TV Beschäftigungssicherung: bei mittelfristiger Nachfrageschwäche können Arbeitszeit und Entgelt bei Einvernehmen der Betriebsparteien reduziert werden
- Nur bei Zustimmung der Gewerkschaft:
 - Sanierungstarifvertrag
 - Tarifvereinbarung 2004 (Ergänzungstarifvertrag)



Erfolgsmodell: Tarifvereinbarung in der M+E- Industrie vom Frühjahr 2004

- Zustimmung IG Metall für Absenkung von Tarifstandards
 - zur Stärkung der Wettbewerbs-, Innovations- und Investitionsfähigkeit
 - im Gegenzug: Kündigungsschutz, Investitions- oder Standortgarantien
 - Bislang über 200 Vereinbarungen
 - Betriebe aus Weltkonzernen wie Siemens, DaimlerChrysler, Bosch
 - überwiegend aber kleine und mittlere Firmen (< 500 Beschäftigte)
 - meist im Gegenzug: Verzicht auf Kündigungen - aber auch Zusagen zur Erhaltung von Produktionsstandorten oder Tötigung von Investitionen
 - auch Verlängerung der Arbeitszeit ohne zusätzliche Bezahlung: Kostensenkung ohne Einkommenskürzung
 - oder: Streichung/ Reduzierung von Weihnachts- und/oder Urlaubsgeld
- ➔ Tarifabschluß vom Frühjahr 2004 wichtiges Instrument im Standortwettbewerb und zum Erhalt von Arbeitsplätzen



Günstigkeitsprinzip erweitern und Beschäftigung sichern

- IG Metall, Gewerkschaften tun sich mit Öffnungsklauseln schwer
- Betriebe haben eigene Differenzierungsmodelle geschaffen
 - „Betriebliche Bündnisse für Arbeit“
 - Konstruktionen juristisch zweifelhaft: Tausch von weniger Geld oder längerer Arbeitszeit gegen Mehr an Arbeitsplatzsicherheit unzulässig
- Deshalb:
 - ➔ Günstigkeitsprinzip im § 4 Abs. 3 TVG erweitern:
Austausch weniger Entgelt oder längerer Arbeitszeit für Mehr an Arbeitsplatzsicherheit oder Beschäftigung rechtlich möglich machen
- Zusammenfassend: mehr betriebliche Differenzierung notwendig - wird sich auch weiter durchsetzen
- Größte “Öffnungsklausel” ohnehin Austritt aus Tarifbindung: sog. OT-Mitgliedschaft oder Austritt aus Verbandsmitgliedschaft



Mehr Differenzierung nach Qualifikationen

- Lohnstrukturproblem im Kernbereich der deutschen Wirtschaft:
 - Verdrängung geringqualifizierter Beschäftigung durch überproportionale Lohnerhöhungen
 - nicht nur dadurch: hohe Arbeitslosigkeit von Arbeitnehmern mit geringerem Qualifikationsniveau
- ➔ größere Lohnspreizung in unteren Qualifikationsstufen nötig
- Gesetzlicher Mindestlohn nicht sinnvoll
 - Sperrklinke gegen die Beschäftigung geringqualifizierter Arbeitnehmer
 - Vergleich Sozialhilfe und Arbeitslosengeld II: Erwerbsfähiger akzeptiert Beschäftigungsangebot nur, wenn Entgelt in mindestens derselben Höhe
 - jeder Mindestlohn, ob vorgeschrieben, vereinbart oder indirekt durch das Sozialsystem, grenzt unteren Produktivitätsbereich aus Arbeitsmarkt aus



Flexibilität als Vorsprung in einer volatilen Umwelt

- Unstetigkeit Begleiterscheinung der globalisierten Wirtschaft
 - Verkürzung der Produktzyklen, vor allem im Maschinenbau
 - Zeiten bis zur marktreifen Entwicklung werden durchweg knapper
 - Volatilität der Absatzmärkte immer größer, dadurch Schwankungen der Produktion
- ➡ das alles verlangt von Betrieben größtmögliche Flexibilität
- Betriebe reichen Anforderungen eins zu eins an die Tarifpolitik weiter:
 - erwarten schnelle, kostengünstige Anpassung an Marktschwankungen
 - fordern Anpassung der tarifvertraglichen Verpflichtungen an schwankende Belastung des Betriebs
 - stellen damit beide klassischen Inhalte des Flächentarifvertrags zur Disposition: feste Arbeitszeitvorgaben und feste Einkommensansprüche



Mehr Flexibilisierung bei der Arbeitszeit

- Flexibilisierung tariflicher Arbeitszeitnormen zunächst rein defensive Maßnahme
 - Antwort auf massive Verkürzung der Wochenarbeitszeit seit Mitte der achtziger Jahre: Kosten teilweise aufgefangen
- Kerngedanken der flexiblen Arbeitszeitpolitik immer noch wegweisend
 - Arbeiten nur, wenn produktive Arbeit vorhanden
 - Arbeitszeit und Betriebszeit bei Bedarf voneinander entkoppeln
- ➡ im Laufe der Jahre einige tausend maßgeschneiderte betriebliche Arbeitszeitmodelle hieraus entwickelt
- ➡ enorme Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten und -erfahrungen: kaum in anderem Industrieland der Welt



- Vorsprung bei Arbeitszeitmodellen hat immer noch Bestand
 - z.B. Automobilwerk noch vor wenigen Jahren insbesondere wegen Arbeitszeitflexibilität in Deutschland angesiedelt
- In Zusammenhang mit ungleichmäßiger Arbeitszeitverteilung entstanden: Zeitkonten
 - zusätzliche personalpolitische Dimension
 - Guthaben, in Zeiten hoher Auslastung aufgebaut, bilden in schwierigen Zeiten Puffer, der Beschäftigungsabbau zumindest hinauszögert
- Thema Arbeitszeitflexibilität tarifpolitisch noch nicht erschöpft
 - ➔ immer noch Schranken bei der Gestaltung des Arbeitsvolumens



Mehr Flexibilität von Entgeltstandards

- Betriebswirtschaftliche Vorteile der Entgeltflexibilisierung:
 - in schwierigen Zeiten: Liquidität der Betriebe entlasten - Rentabilität kurzfristig verbessern
 - damit Druck auf Personalbestand verringern und Aufwand mindern, den konjunkturbedingte Fluktuation erzeugt
 - in guten Zeiten: als Ausgleich mehr bezahlen
- Flexibilisierung tariflicher Entgeltbestandteile kaum realisiert
 - fast immer Einmalzahlungen (Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld) - derzeit knapp 10 Prozent des tariflichen Jahresverdienstes
 - regelmäßige Monatsverdienste nur in Ausnahmefällen



Resümee

- Sicht des verarbeitenden Gewerbes, insbesondere M+E Industrie
- Metall- und Elektro-Industrie
 - über 5.000 Betriebe, mehr als 2,5 Millionen Beschäftigte: größter deutscher Industriezweig - von Globalisierung aufgrund hohen Exportanteils besonders betroffen
 - Tarifpolitik in Deutschland maßgeblich bestimmt
- Andere Branchen - andere Erfahrungen
- Für alle Branchen dürfte gelten:
 - ➔ Wandel der Funktion des Tarifvertrages: von klassischer Schutz- und Ordnungsfunktion zur Gestaltungsfunktion
 - ➔ weitere Megatrends: Individualisierung und demographischer Wandel als Treiber der Tarifpolitik