

Tarif I Tarifpolitik

# Anforderungen an eine moderne Tarifpolitik – Gebote und Hemmnisse

vbw

Position  
Stand: Mai 2022

Die bayerische Wirtschaft



## Hinweis

Dieses Werk darf nur von den Mitgliedern der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. zum internen Gebrauch sowie zur Unterstützung der jeweiligen Verbandsmitglieder im entsprechend geschlossenen Kreis unter Angabe der Quelle vervielfältigt, verbreitet und zugänglich gemacht werden. Eine darüber hinausgehende Nutzung – insbesondere die Weitergabe an Nichtmitglieder oder das Einstellen im öffentlichen Bereich der Homepage – stellt einen Verstoß gegen urheberrechtliche Vorschriften dar.

## Vorwort

### Wettbewerbsfähige Tarifverträge stärken den Standort Bayern

Im Rahmen der verfassungsrechtlich garantierten Tarifautonomie obliegt die kollektive Gestaltung von Arbeitsbedingungen den Tarifvertragsparteien: Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften verhandeln – Betriebe und Arbeitnehmer entscheiden im Rahmen der Koalitionsfreiheit, ob sie Tarifverträgen unterfallen oder nicht.

Die laufende Transformation und die Corona-Pandemie haben die Unternehmen in Bayern in den vergangenen Jahren so stark gefordert wie nie zuvor: Die Kombination aus hohen Investitionen in neue Geschäftsmodelle, neuen digitalen Prozessen, dem Umbau bzw. Aufbau neuer Produktionsanlagen und digitaler Infrastruktur sowie die dafür erforderliche Weiterbildung der Beschäftigten beanspruchen die Unternehmen in hohem Maße.

Die aktuelle Lage stellt uns alle erneut auf die Probe. Noch haben wir die Folgen der Corona-Pandemie nicht vollständig bewältigt und es bleibt abzuwarten, wie sich die Situation entwickelt. Am wenigsten kalkulierbar ist Russlands Krieg gegen die Ukraine, der sich massiv auf die Weltwirtschaft und den Standort Bayern auswirkt. Deshalb müssen wir besonnen und klug mit Blick auf die kurz-, mittel- und langfristigen Konsequenzen agieren. Dies beinhaltet insbesondere auch eine der Situation angepasste Tarifpolitik.

Wettbewerbsfähige und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen mit sicheren und attraktiven Arbeitsplätzen in Deutschland und in Bayern – das muss unser gemeinsames Ziel als Tarifvertragsparteien sein.

Bertram Brossardt  
03. Mai 2022



# Inhalt

Position auf einen Blick	1
<b>1</b> <b>Tarifpolitische Gebote</b>	<b>2</b>
1.1      Beschäftigung sichern, neue Jobs ermöglichen	2
1.2      Stabilität schaffen	2
1.3      Schere zwischen Lohn- und Produktivitätsentwicklung schließen	2
1.4      Unternehmen müssen flexibel auf höhere Volatilitäten reagieren	3
1.5      Investitionen in den technologischen Wandel finanzieren	4
1.6      Zunehmende Konkurrenz aus den Schwellenländern beachten	4
<b>2</b> <b>Tarifpolitische Hemmnisse</b>	<b>5</b>
2.1      Ausrichtung auf Mindestbedingungen	5
2.2      Es darf nicht mehr verteilt werden als erwirtschaftet wurde	5
2.3      Inflationsrate ist kein Bestandteil des Verteilungsspielraums	5
2.4      Maß und Mitte bei dauerhaften Kostenbelastungen beachten	6
2.5      Begrenzung qualitativer Tarifpolitik	6
2.6      Keine Übertragung gesellschaftspolitischer Aufgaben auf Arbeitgeber	6
2.7      Internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts beachten	7
2.8      Keine Eingriffe in die unternehmerische Freiheit	7
 Ansprechpartner / Impressum	 8

# Position auf einen Blick

## Attraktive Tarifpolitik für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Im Prinzip haben Tarifverträge zwei zentrale Ziele:

- Sie erleichtern Arbeitgebern das Wirtschaften durch kollektive branchenbezogene Regelungen.
- Sie stellen sicher, dass Beschäftigte am Produktivitätsfortschritt teilhaben und die Arbeitsbedingungen zeitgemäß und branchenspezifisch gestaltet werden.

Die Tarifpolitik der Tarifvertragsparteien muss auf den Abschluss von attraktiven und akzeptierten Tarifverträgen ausgerichtet sein. Hierbei sind folgende Grundsätze zu berücksichtigen:

- Oberstes Gebot ist in der aktuellen Situation die Stabilisierung und Sicherung der Unternehmen und der Arbeitsplätze.
- Eine produktivitätsorientierte Lohnpolitik stellt sicher, dass nur verteilt werden kann, was zuvor erwirtschaftet wurde.
- Wir brauchen eine betriebsnahe Tarifpolitik in Form von atmenden Tarifverträgen, die den einzelnen Betrieben Gestaltungsraum zur Berücksichtigung der jeweiligen wirtschaftlichen Lage lassen.
- Die Unternehmen benötigen finanzielle Spielräume für Investitionen in den technologischen Wandel.
- Die Tarifverträge regeln Mindestarbeitsbedingungen, die für alle Betriebe – vom kleinen und mittleren Betrieb bis hin zum Großunternehmen – die passenden Arbeitsbedingungen abbilden.
- Qualitative Tarifpolitik, d. h. Themen außerhalb des Entgelts und der Arbeitsbedingungen müssen auf das notwendige Maß begrenzt werden.
- Die Übertragung gesamtgesellschaftspolitischer Aufgaben auf Arbeitgeber durch Tarifverträge ist abzulehnen, da dies zu einer Verschlechterung der Kostensituation führt.
- Die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts darf durch überbordende Tarifverträge nicht gefährdet werden.
- Die unternehmerische Freiheit darf weder durch tarifliche Regelungen noch durch den Ruf nach gesetzlichen Bestimmungen eingeschränkt werden.
- Wir benötigen anwenderfreundliche Tarifverträge, die für die betrieblichen Akteure verständlich und administrativ leicht umsetzbar sind.
- Wir brauchen der Gegenwart angepasste Regelungen für den Umgang mit und die Lösung von Tarifkonflikten.

# 1 Tarifpolitische Gebote

## Tarifpolitik muss erfolgreiches Wirtschaften ermöglichen

### 1.1 Beschäftigung sichern, neue Jobs ermöglichen

Im Januar 2022, nur drei Jahre nach Beginn der Rezession und zwei Jahre nach Ausbruch der Corona-Pandemie, befanden sich viele Unternehmen in einer Phase des Aufschwungs. Diese wurde durch den Russland-Ukraine-Krieg im Februar innerhalb weniger Tage zunichte gemacht. Die Probleme bei der Rohstoff- und Materialversorgung und den Lieferketten haben sich mit dem Krieg weiter verschärft, die Energiekosten sind explodiert und die Inflation ist so hoch wie seit 40 Jahren nicht mehr. Außerdem gefährdet der zunehmende Fachkräftemangel in vielen Bereichen sowohl Unternehmen als auch die dringend erforderliche Erneuerung und den Ausbau unserer Infrastruktur, zum Beispiel für Digitalisierung, Energie, Mobilität und Bildung.

Im Mittelpunkt der aktuellen Tarifpolitik muss die Stabilisierung und Sicherung der Unternehmen und der Arbeitsplätze stehen. Denn der Erhalt der Beschäftigung und damit der Erhalt von Qualifikationen und von Ausbildungskapazitäten in den Betrieben ist von zentraler Bedeutung.

### 1.2 Stabilität schaffen

Ursprünglich ruhten die Hoffnungen für das Jahr 2022 darauf, dass nach einem schwachen Winterhalbjahr zunächst die schwächer werdende Pandemie und später die allmählich auslaufenden Lieferengpässe für eine stärkere Dynamik in der zweiten Jahreshälfte sorgen werden. Durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine wurden diese Hoffnungen zunichte gemacht. Für Deutschland haben die Forschungsinstitute ihre Wachstumsprognosen in der Zwischenzeit deutlich nach unten korrigiert.

Gerade auch für die Beschäftigungssicherung ist eine ausreichende Liquiditäts- und Eigenkapitalbasis der Unternehmen unabdingbar. Die Tarifpolitik darf dies nicht durch übermäßige Kostensteigerungen gefährden.

### 1.3 Schere zwischen Lohn- und Produktivitätsentwicklung schließen

Lohnpolitische Orientierungsgröße ist der gesamtwirtschaftliche Produktivitätsfortschritt. Nur das, was erwirtschaftet wird, kann auch verteilt werden. Seit der Wirtschaftskrise wurde der Pfad der produktivitätsorientierten Lohnpolitik verlassen. Obwohl die gesamtwirtschaftliche Produktivität im Jahr 2009 – erstmals in der Nachkriegsgeschichte – zurückging, stiegen die Tariflöhne deutlich an. Nach dem Aufholprozess der Jahre 2010 und 2011 ist die gesamtwirtschaftliche Produktivität nur sehr langsam gewachsen. Der Anstieg der

Tarifentgelte setzte sich in den Folgejahren nahezu ungebremst fort. Damit erhöhen sich die sogenannten „Ewigkeitskosten“ für die Unternehmen.

Die Tarifvertragsparteien müssen zu einer produktivitätsorientierten Lohnpolitik zurückkehren und dafür sorgen, dass die Schere zwischen Lohn- und Produktivitätsentwicklung mittelfristig wieder geschlossen wird. Dies würde langfristig zu einer höheren Akzeptanz von Tarifverträgen führen.

#### 1.4 Unternehmen müssen flexibel auf höhere Volatilitäten reagieren

Die Wirtschaftsentwicklung wird zunehmend volatil. Die Schwankungen bei Nachfrage, Preisen und anderen Rahmenbedingungen sind groß und nehmen zu. Die höhere Volatilität geht einher mit einem schnelleren Tempo im Wirtschaftsgeschehen.

Kundenbedürfnisse ändern sich ebenso rasant wie technologische Entwicklungen. Gleichzeitig nimmt die Komplexität zu. Dies ergibt sich schon allein aus der zunehmenden Anzahl von globalen Märkten mit ihren differenzierten Bedürfnissen, Kundenwünschen und technischen Anforderungen.

Von den Unternehmen verlangen diese Trends einen permanenten Anpassungs- und Innovationsprozess. Gefragt sind zunehmend kundenspezifische Lösungen. Dazu gehört auch die verstärkte Ergänzung des Produkts mit Dienstleistungen (hybride Wertschöpfung).

Die Unternehmen mit Inlandsproduktion haben wenig Chancen, im Bereich der Low-Tech-Massenproduktion zu konkurrieren. Innovation und Differenzierung sind die Aspekte, mit denen sie sich im Wettbewerb behaupten können.

Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, benötigen die Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität. Die Tarifpolitik muss den Betrieben diese Flexibilität ermöglichen, zum Beispiel durch

- verstärkte Nutzung von Öffnungsklauseln in Tarifverträgen,
- vermehrte Vereinbarung von Differenzierungselementen in Tarifabschlüssen,
- vermehrten Ersatz von Tabellenerhöhungen durch Einmalzahlungen,
- erfolgsabhängige Ausgestaltung von tarifvertraglichen Sonderzahlungen.

Ziel muss ein atmender Tarifvertrag sein, der den einzelnen Betrieben Gestaltungsraum zur Berücksichtigung der jeweiligen wirtschaftlichen Lage des Betriebes lässt und die „Ewigkeitskosten“ angemessen mit Rücksicht auf alle Betriebe ansteigen lässt.



## 1.5 Investitionen in den technologischen Wandel finanzieren

Die Unternehmen müssen einen tiefgreifenden strukturellen Wandel bewältigen. Es stehen grundlegende technologische Veränderungen und Umbrüche an.

Der Megatrend der Digitalisierung erfasst alle Branchen und führt zu veränderten Produkten und Prozessen. Der digitale Wandel verändert die komplette Wertschöpfungskette und zwingt die Unternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle neu zu denken. Auch andere Trends und Entwicklungen wie der Klimawandel, die regionalen Verschiebungen auf den Weltmärkten oder die demografische Entwicklung beeinflussen und verändern die Produktions- und Geschäftsmodelle nachhaltig.

Um diesen Strukturwandel erfolgreich zu bewältigen, sind umfangreiche Investitionen notwendig. Hierfür benötigen die Unternehmen ausreichende finanzielle Spielräume, welche in Folge der aktuellen Situation zunehmend schmaler werden. Sie dürfen nicht durch übermäßige Entgeltsteigerungen aufgezehrt werden.

## 1.6 Zunehmende Konkurrenz aus den Schwellenländern beachten

Die dynamisch wachsenden Schwellenländer bieten nicht nur neue Absatzchancen, sie entwickeln sich zunehmend zu Konkurrenten für unsere Unternehmen und unseren Standort. Der Wettbewerbsdruck aus den Schwellenländern nimmt kontinuierlich zu. Die Produzenten aus Asien oder Lateinamerika holen technologisch schnell auf und konkurrieren mit unseren Unternehmen auf dem Weltmarkt.

Gerade in den industriellen Bereichen wie dem Maschinenbau oder der Elektroindustrie gibt es leistungsstarke Konkurrenz aus den Schwellenländern. So ist China bereits der größte Lieferant von Maschinen in die USA und hat Japan und Deutschland überholt.

Unsere Unternehmen sind sich dieser Herausforderung bewusst. Auf die Frage, woher in Zukunft die größten Konkurrenten kommen werden, nannten in einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) 15 Prozent der bayerischen Unternehmen die BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien, China).

Tarifpolitik muss Unternehmen dabei unterstützen, diese Herausforderung zu bewältigen. Hierfür ist es unerlässlich, flexibel reagieren zu können und die Kosten im Griff zu halten.

## 2 Tarifpolitische Hemmnisse

### Attraktivität und Akzeptanz der Tarifverträge nehmen ab

#### 2.1 Ausrichtung auf Mindestbedingungen

Um den Anforderungen an die globalisierte Wirtschaft gerecht zu werden, müssen die Flächentarifverträge zu ihrem ursprünglichen Zweck – der Festlegung von Mindestarbeitsbedingungen – zurückgeführt werden. Zudem müssen überholte Regelungen, die nicht mehr der heutigen Arbeitswelt entsprechen, gestrichen werden. Flächentarifverträge dürfen nicht mit Themen überfrachtet werden. Nur dann ist auch gewährleistet, dass der Tarifvertrag für alle Betriebe – vom kleinen und mittleren Betrieb bis hin zum Großunternehmen – die passenden Arbeitsbedingungen regelt. Alle über dieses Mindestniveau an Arbeitsbedingungen hinausgehenden Leistungen müssen auf betrieblicher Ebene unter Berücksichtigung der jeweiligen wirtschaftlichen Situation geregelt werden können.

Bei der Gestaltung von Mindestarbeitsbedingungen müssen zukünftig Regelungsdichte und Regelungstiefe von Flächentarifverträgen zu Gunsten einer betriebsnäheren und flexiblen Anwendungsmöglichkeit zurückgenommen werden.

#### 2.2 Es darf nicht mehr verteilt werden als erwirtschaftet wurde

Die Höhe der Lohnkosten beeinflusst das Beschäftigungsniveau. Auch auf dem Arbeitsmarkt gilt das Gesetz von Angebot und Nachfrage. Steigt der Preis für Arbeit, sinkt die Nachfrage nach Arbeitskräften; sinkt dagegen der Preis, entstehen neue Arbeitsplätze.

Orientierungsgröße für Lohnerhöhungen ist der Anstieg der Arbeitsproduktivität. Dieses Konzept der produktivitätsorientierten Lohnpolitik geht zurück auf den Sachverständigenrat zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung. Im Kern heißt das, dass die Entlohnung des Faktors Arbeit lediglich in dem Maße steigen kann wie auch die Arbeitsleistung steigt. Wird der Produktivitätsgewinn überschritten, wirkt sich dies tendenziell negativ auf die Beschäftigung aus.

#### 2.3 Inflationsrate ist kein Bestandteil des Verteilungsspielraums

Die Lohnformel vieler Gewerkschaften beinhaltet neben dem gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsfortschritt auch die Inflationsrate bzw. die Zielinflationsrate der EZB. Der Anstieg der Verbraucherpreise zähle mit zum Verteilungsspielraum, weil die höheren Preise den Unternehmen zu Gute kämen.

Die Gewerkschaftsargumentation ist jedoch falsch. Ein Großteil der Preissteigerung ist einerseits auf höhere Importpreise, zum Beispiel für Energie, Rohstoffe und Nahrungs-

mittel zurück zu führen, andererseits auf erhöhte administrative Preise und indirekte Steuern. Diese Preissteigerungen fließen nicht den Unternehmen zu, sondern dem Ausland bzw. dem Staat. In der Regel sind die Unternehmen selbst von den höheren Preisen betroffen – vor allem bei Rohstoffen und Energie.

## 2.4 Maß und Mitte bei dauerhaften Kostenbelastungen beachten

Die Lohnstückkosten sind der entscheidende Parameter im internationalen Wettbewerb. Die Tarifpolitik beeinflusst diese Größe erheblich. Eine falsche Tarifpolitik mit überzogenen Kostensteigerungen verringert somit die Chancen und erhöht die Risiken der Globalisierung für unsere Unternehmen.

Die Konjunktur ist ein vergleichsweise kurzfristiges Phänomen mit Schwankungen nach oben und nach unten. Deshalb kann eine vergangene gute konjunkturelle Entwicklung kein Maßstab für zukünftig dauerhafte Lohnerhöhungen sein.

Selbstverständlich sollen die Beschäftigten in konjunkturell guten Phasen am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben. Doch darf dies nicht über eine auf Dauer angelegte Erhöhung der Lohntabellen erfolgen. Denn auf Aufschwung- und Boomphasen folgen stets konjunkturelle Schwächephasen und Abschwünge, bis hin zur Rezession. Die auf ein hohes Niveau angehobenen Löhne müssen dann trotz der schlechteren Lage von den Unternehmen weitergezahlt werden.

## 2.5 Begrenzung qualitativer Tarifpolitik

In vielen Branchen wurden in den vergangenen Jahren neben den üblichen Entgelttarifverträgen verstärkt auch Tarifverträge über qualitative Themen vereinbart.

Qualitative Tarifpolitik muss auf das notwendige Maß begrenzt werden. Tarifverträge müssen auf ihre ursprüngliche Funktion, dem Setzen von Mindestbedingungen, zurückgeführt werden. Auch eine weitere Übernahme gesellschaftspolitischer Aufgaben durch die (tarifgebundenen) Arbeitgeber ist abzulehnen. Die Tarifvertragsparteien dürfen zudem nicht in die unternehmerische Freiheit eingreifen. Den Betrieben fehlt aktuell oftmals die Flexibilität, auf individuelle Situationen oder Veränderungen am Markt schnell reagieren zu können. Dies kann den Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge haben oder im Extremfall sogar die Existenz des ganzen Betriebs gefährden.

## 2.6 Keine Übertragung gesellschaftspolitischer Aufgaben auf Arbeitgeber

Gesamtgesellschaftliche Aufgaben dürfen nicht auf die Betriebe abgewälzt werden. Alles andere würde zu einer Verschlechterung der Kostensituation unserer Unternehmen führen und damit der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft schaden.

## 2.7 Internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts beachten

Die Globalisierung bedeutet Chance und Herausforderung: Einerseits öffnen sich neue, wachstumsstarke Absatzmärkte, andererseits entstehen neue Konkurrenten. Ob und wie diese Chancen genutzt und die Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden können, hängt von der internationalen preislichen Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen und des Standorts Bayern ab.

Jedes zweite Unternehmen in Bayern hat mindestens einen Standort im Ausland, weitere planen entsprechende Gründungen. Während bei der Investitionsentwicklung im Inland schon seit längerem wenig Dynamik zu erkennen ist, fahren Unternehmen an ihren Auslandsstandorten einen klar expansiven Kurs.

Die internationale Verteilung der Wertschöpfungsketten schreitet voran. Insbesondere im Mittelstand besteht dabei die Gefahr, dass neben der Produktion der komplette Betrieb ins Ausland verlagert wird.

Bestimmt wird die Wettbewerbsfähigkeit durch die Lohnstückkosten. Deutschland muss hier mit erheblichen Nachteilen kämpfen. Die deutsche Industrie hat weltweit mit die höchsten Arbeitskosten. Zwar weisen die deutschen Industriebetriebe auch eine überdurchschnittliche Produktivität auf, der Vorsprung reicht aber nicht aus, um den Kostennachteil auszugleichen.

## 2.8 Keine Eingriffe in die unternehmerische Freiheit

Unternehmerische Entscheidungen unterliegen nicht der Tarifmacht. Investitionen und Produktkonzepte sind tariflich nicht regelbar. Zum einen gerät die Kollektivierung solcher gütermarktbezogener Unternehmerentscheidungen in den Konflikt mit dem den Wettbewerb sichernden Kartellrecht; zum anderen setzt aber vor allem die Arbeitsmarktordnung voraus, dass die Unternehmen in ihren unternehmerischen Betätigungen frei sind.

Insbesondere gilt es, eine staatliche Einmischung in die Belange der Tarifvertragsparteien als unzulässigen Eingriff in die Tarifautonomie abzuwehren. Unternehmen dürfen nicht in Tarifverträge gezwungen werden. Das von der Ampelregierung geplante sogenannte Bundes-Tariftreuegesetz ist abzulehnen. Ein solches bedeutet die Verteuerung öffentlicher Aufträge und erhöht den bürokratischen Aufwand in der Vergabepraxis durch zusätzliche Prüfungs- und Kontrollvorschriften. Das ist vor allem für kleinere Unternehmen nicht realisierbar.

Ein Eingriff in die grundrechtlich gewährleistete negative Koalitionsfreiheit dieser Unternehmen ist unverhältnismäßig. Eine Erhöhung der Tarifbindung gelingt nur mit Modernisierung und zukunftsgerichteten Konzepten, nicht hingegen mit Zwang und staatlichen Vorgaben.

## Ansprechpartner / Impressum

---

### Enno Schad

Geschäftsführer

Leiter Abteilung Tarif / Kollektive Arbeitsbedingungen / Arbeitswissenschaft

Telefon 089-551 78-128

[enno.schad@vbw-bayern.de](mailto:enno.schad@vbw-bayern.de)

### Anna Müller

Abteilung Tarif / Kollektive Arbeitsbedingungen / Arbeitswissenschaft

Telefon 089-551 78-129

[anna.mueller@baymevbm.de](mailto:anna.mueller@baymevbm.de)

## Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich ohne jede Diskriminierungsabsicht grundsätzlich auf alle Geschlechter.

## Herausgeber

### **vbw**

Vereinigung der Bayerischen  
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

© vbw Mai 2022