

## «Der Lohn muss die Leistung spiegeln»

Jérôme Cosandey von Avenir Suisse über flexible Renten und Arbeitslosigkeit im Alter

Von Christoph Hirter

**BaZ:** Der Schweiz gehen die Arbeitskräfte aus. Können ältere Arbeitnehmer die Lage entschärfen?

**Jérôme Cosandey:** Das ist nicht die Universallösung. Doch die Beschäftigung von Senioren kann helfen, den Fachkräftemangel zu dämpfen. Wenn es etwa gelingt, dass jeder Angestellte bis zur Pensionierung zwei Monate länger arbeitet, dann steigt das Arbeitsangebot in der Schweiz einmalig um rund 8000 Stellen. Bei einem Jahr und 50 Prozent Teilzeit wären es sogar 25000 zusätzliche Arbeitskräfte.

Dies wäre doch lediglich ein Tropfen auf den heissen Stein?

Der Vorteil ist, dass dieser Hebel sofort in Bewegung gesetzt werden kann. Die Leute sind bereits ausgebildet und arbeiten in den Betrieben. Man muss sie weder umschulen noch einarbeiten. Hinzu kommt, dass es Angestellte gibt, die nur schwer zu ersetzen sind. Denken sie an alte IT-Systeme, die nur noch von wenigen bedient werden können. Diese Mitarbeiter sind für die Betriebe interessant.

«Wollen sie einen teuren, erfahrenen Anwalt engagieren oder einen billigen, jungen?»

Ältere Mitarbeiter sind oftmals teurer als Junge. Müssen Ältere Lohnneinbussen in Kauf nehmen, um in der Arbeitswelt bleiben zu können?

Es ist immer die Frage, was teuer heisst. Wollen sie lieber einen teuren, erfahrenen Anwalt für eine Scheidung engagieren, oder einen billigen, jungen Absolventen? Entscheidend ist, dass der Lohn die Leistung spiegelt. Allerdings steigt in vielen Betrieben und oft auch in der Verwaltung der Lohn mit dem Alter unabhängig von der Performance. Das ist ein Problem. Hier braucht es andere Vergütungssysteme.

Ältere Menschen sind häufiger langzeitarbeitslos. Ist dies nicht ein Widerspruch zur Klage über den Fachkräftemangel?

Bei Senioren muss man unterscheiden zwischen denen, die einen Job haben, und denen, die arbeitslos sind. Die Angestellten haben es einfacher, länger zu arbeiten, weil sie in den Betrieben gut integriert sind. Für die Arbeitslosen ist es hingegen viel schwieriger, wieder in den Arbeits-



«Weniger attraktiv». Strikterer Kündigungsschutz für ältere Angestellte würde das Problem der Arbeitslosen verschärfen, sagt Jérôme Cosandey. Foto Lucian Hunziker

markt einzusteigen. In der Folge ist die Politik versucht, etwa mit einem strikteren Kündigungsschutz die älteren Angestellten zu schützen. Das

verschärft aber das Problem der Arbeitslosen. Bei gleichen Qualifikationen und Lohnansprüchen sind sie aufgrund der strengeren Kündi-

gungsbestimmungen weniger attraktiv als jüngere Bewerber.

Was kann die Politik sonst noch beisteuern?

Eine Möglichkeit ist die Flexibilisierung des Rentenalters. Dabei reduzieren Arbeitnehmer schon ein paar Jahre vor der Pensionierung ihr Pensum und arbeiten dafür länger als 65. So wird ein sanfter Übergang vom Erwerbsleben in die Pensionierung ermöglicht. Die Angestellten verdienen länger und das Know-how bleibt dem Betrieb erhalten. Davon profitieren alle.

«Als Unternehmer können sie nicht nur auf die Zuwanderung hoffen.»

Man könnte auch das Rentenalter erhöhen. Das hilft zudem der AHV.

Die Erhöhung des Rentenalters hilft zur Sanierung der AHV und kann das Angebot an Arbeitskräfte einmalig erhöhen. Die Flexibilisierung des Rentenalters ist gut für den Arbeitsmarkt, bringt aber nicht mehr Geld in die Kasse der AHV, weil die Gesamtsumme der bezahlten Rente konstant bleibt.

In Deutschland oder Japan schrumpft die Bevölkerung. In der Schweiz wächst sie wegen der Zuwanderung. Ist dieses Modell nachhaltig?

Als Unternehmer können sie nicht nur auf die Zuwanderung hoffen, sie müssen alle Hebel in Bewegung setzen, um Fachkräfte zu erhalten. Sie müssen eine gute Lehrstellen anbieten oder Teilzeitpensum für junge Eltern. Die Politik hat sich nach der Masseneinwanderungs-Initiative vor allem auf Frauen und Ältere konzentriert. Sie sind sicher ein Teil der Lösung, aber nicht die ganze.

Zum Stichwort Fachkräftemangel: Bei der angesprochenen Knappheit müssten Firmen aus eigenem Interesse versuchen, ihre älteren Angestellten im Betrieb zu halten?

Genau. Eine kürzlich erschienene Untersuchung im Kanton Zürich hat gezeigt, dass im Gesundheitsbereich, in dem Fachkräfte Mangelware sind, mehr ältere Mitarbeiter als in anderen Branchen eingestellt werden. In der Finanzbranche hingegen setzten die Unternehmen eher auf jüngere, zum Teil ausländische Mitarbeiter.

Jérôme Cosandey ist Senior Fellow und Forschungsleiter Sozialpolitik beim Thinktank Avenir Suisse.

## Erwartungen gedämpft

LafargeHolcim tritt stärker auf die Kostenbremse

**London.** Der Zementriese LafargeHolcim tritt stärker auf die Kostenbremse. Der im Sommer 2015 aus der Fusion der Schweizer Holcim mit der französischen Konkurrentin Lafarge entstandene Konzern will weitere 200 Millionen Franken sparen. Dabei wolle man vor allem Fixkosten sowie Vertriebs- und Verwaltungskosten reduzieren, erklärte Konzernchef Eric Olsen gestern am Investorentag in London. Es gehe um Projekte, die man im laufenden Geschäftsjahr angestossen habe.

Darunter sei unter anderem die im September angekündigte Vereinfachung der Konzernstruktur, die zum Abbau von 250 Stellen bis Ende 2017 führe. In der Schweiz gehen so 130 Stellen verloren. Neben der Straffung der Konzernstruktur würden Überlappungen in einigen Ländern eliminiert, sagte Finanzchef Ron Wirahadiraksa. Insgesamt sollen die Vertriebs- und Verwaltungskosten von derzeit 8,7 Prozent des Umsatzes auf 7 Prozent bis 2018 gedrückt werden. Wo die Schere angesetzt wird, bleibt unklar.

Weniger Betriebsgewinn

Gleichzeitig schraubte LafargeHolcim seine mittelfristigen Ziele zurück. Statt acht Milliarden Franken strebt der Konzern bis 2018 einen bereinigten Betriebsgewinn vor Abschreibungen und Amortisationen (Ebitda) von sieben Milliarden Franken an.

Angesichts der zahlreichen Verkäufe von Unternehmensteilen kam dieser Schritt nicht überraschend. Der grösste Zementkonzern der Welt hat mittlerweile Geschäftsteile und Beteiligungen im Wert von 3,5 Milliarden Franken veräussert. 2017 sollen weitere Verkäufe im Wert von 1,5 Milliarden Franken erfolgen. Überdies ist über die kommenden zwei Jahre ein Aktienrückkaufprogramm in Höhe von bis zu einer Milliarde Franken geplant. SDA

## Airbnb weitet Plattform aus

Ferienaktivitäten und Flüge sollen integriert werden

**Los Angeles.** Airbnb entwickelt sich vom Vermittler von Ferienapartments zum Konkurrenten klassischer Reiseveranstalter. Mit der am Donnerstag in Los Angeles vorgestellten Funktion «Trips» erweitert das Unternehmen seine Plattform über Unterbringungen hinaus. Die Funktion erweitert das Angebot um Ferienaktivitäten wie Ausflüge zu Sehenswürdigkeiten oder Events. In Zukunft sollen auch Flüge integriert werden, sodass ein ganzes Reiseprogramm erstellt werden kann.

Airbnb startet den neuen Service in den zwölf Städten Los Angeles, San Francisco, Miami, Detroit, Havanna, London, Paris, Florenz, Nairobi, Kapstadt, Tokio und Seoul. Das Angebot soll allerdings rasch ausgeweitet werden, 39 weitere Städte seien schon in den Startlöchern.

Umstrittenes Geschäftsmodell

Airbnb vermittelt gegen Gebühr Wohnungen und Zimmer von Privatpersonen zur Zwischenmiete an Reisende und ist damit ein grosser Konkurrent der Hotel-Industrie. Die Online-Plattform hat seit der Gründung 2008 einen rasanten Aufstieg verzeichnet und ist inzwischen nach eigenen Angaben in 191 Ländern und mehr als 34000 Städten weltweit vertreten.

Das Unternehmen wurde von Investoren zuletzt mit rund 30 Milliarden Dollar bewertet. Das Geschäftsmodell ist allerdings umstritten. Kritikern zufolge wird durch Airbnb ohnehin schon knapper Wohnraum verringert und verbotene gewerbliche Nutzung sowie ruhestörender Andrang von Touristenmassen in Wohnvierteln ermöglicht. In Metropolen wie Berlin oder New York, wo erst vor Kurzem drastische Strafen für illegale Airbnb-Nutzung eingeführt wurden, hat das Unternehmen deshalb einen schweren Stand. SDA

## Mit Senioren dem Fachkräftemangel begegnen

Die Erwerbsbevölkerung schrumpft – Impulse am Basel Economic Forum zum Arbeiten im Alter

Von Christoph Hirter

**Basel.** In der Arbeitswelt tickt die demografische Zeitbombe: Schon heute verlassen mehr Alte den Arbeitsmarkt, als Junge eintreten. Diese Mahnung sprach die Direktorin des Think-Tanks Metrobasel, Regula Ruetz, gestern beim Basel Economic Forum im gut besetzten Auditorium von Novartis aus. Der Grund der eindringlichen Worte liegt aus Sicht von Ruetz auf der Hand. Der Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung schrumpft, weil die Menschen immer älter werden und die Geburtenzahlen sinken. Hinzu kommt, dass die Babyboomer allmählich pensioniert werden.

Dieses Problem erfasse immer mehr Industrienationen, sagte Ruetz. Während Deutschland die Arbeitskräfte bereits auszugehen, entwickelt sich deren Zahl in der Schweiz wegen der Zuwanderung derzeit positiv. Trotzdem rechnet Ruetz damit, dass hierzulande in den nächsten fünf Jahren allein im Gesundheitswesen etwa 85000 Arbeitskräfte fehlen dürften. Hier sei der Mangel besonders ausgeprägt, da es wegen des demografischen Wandels immer mehr Pflegebedürftige gebe und gleich-

zeitig weniger Fachkräfte. Ein Ausweg, um die Lage zu entschärfen, ist die Beschäftigung von Senioren, schlug Ruetz gestern vor.

Vorzüge des Alters

Bei vielen Älteren sei die Bereitschaft vorhanden, länger als vorgesehen zu arbeiten, hiess es. Doch je nach Job hindere die abnehmende körperliche oder geistige Leistungsfähigkeit die Senioren. Dem Argument stellte Monika Engler von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur entgegen, dass zwar im Alter Fähigkeiten verloren gehen, aber neue Fähigkeiten hinzukämen.

Ältere Mitarbeiter verfügten oftmals über mehr Erfahrung oder ein besseres Einfühlungsvermögen. Gemäss dem Bonmot: «Die Jüngeren sind schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung.» Die Direktorin des Arbeitgeberverbandes Basel, Barbara Gutzwiller, ergänzte in einem Beitrag, dass altersgemischte Teams die besseren Resultate erbringen würden.

Die Beschäftigung von erfahrenen Kräften bringt jedoch nicht nur den Unternehmen und Institutionen Vorteile. Ein Nutzen für die Arbeitnehmer:

Wenn sie nach Erreichen des Rentenalters im Teilzeitpensum weiterarbeiten, steigt ihre Rente und der Übergang in die Pensionierung verläuft sanfter. Am Forum herrschte Einigkeit, dass die Senioren für die Arbeitswelt wichtig seien – und umgekehrt.

Eine weitere Erkenntnis des Tages: Bis in die späten 90er-Jahre ist das Rentenalter stetig gesunken und Frühpensionierungen waren an der Tagesordnung. Doch dieses Modell sei wegen des demografischen Wandels finanziell nicht mehr tragbar, hiess es. Boris Zürcher, Leiter der Direktion für Arbeit des Staatssekretariats für Wirtschaft, wies darauf hin, dass die Frühpensionierungen in der Schweiz in den vergangenen zehn Jahren von 27 Prozent auf 22 Prozent zurückgegangen seien. Gleichzeitig habe sich das Gewicht hin zur Arbeit über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus verschoben. Heute arbeiten in der Schweiz rund 81400 Personen, die 65 Jahre und älter sind, dies sind rund 38600 mehr als noch vor zehn Jahren. «Wir sehen eine Entwicklung in die richtige Richtung», kommentierte der Basler Volkswirtschaftsdirektor Christoph Brutschin (SP) die Zahlen zur Beschäftigung von Älteren.