

Abschied vom Jugendwahn?

UnternehmerPerspektiven

Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel



Eckdaten der Erhebung

Stichprobenumfang:	4.000 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
Großer Mittelstand:	160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

Inhalt

Vorworte	04
Summary	10
I. Die Wahrnehmung des demografischen Wandels	14
II. Handlungsfeld Absatz	20
III. Handlungsfeld Personal	30
Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven	52
Untersuchungsdesign	54

UnternehmerPerspektiven – Abschied vom Jugendwahn?



Wenn die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen so viele Herausforderungen bereithalten wie im Jahr 2009, dann konzentriert sich jeder Unternehmer in erster Linie darauf, seinen Betrieb sicher durch die schwere See zu lotsen. Die Anstrengung lohnt sich: Erholt sich die Weltwirtschaft, können die deutschen Unternehmen ihre in den letzten Jahren erarbeiteten Wettbewerbsvorteile voll ausspielen. Diese Voraussicht von gestern zahlt sich dann aus. Was aber ist mit der Voraussicht von heute, auf die wir morgen angewiesen sein werden? Denn künftige Generationen von mittelständischen Unternehmern haben in wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht Herausforderungen zu bewältigen, die sich mit denen früherer Wirtschaftszyklen nicht vergleichen lassen.

Natürlich setzen auch wir uns als Bank mit all diesen Herausforderungen unserer Kunden intensiv auseinander. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit den Unternehmen Lösungen zu erarbeiten, die sie durch das schwierige Jahr 2009 und in eine erfolgreiche Zukunft führen. Grundlage dafür ist unser bewährtes Betreuungsmodell, das wir konsequent weiterverfolgen: Sowohl der Erfolg unserer Kunden als auch unser eigener Erfolg basieren auf der Verlässlichkeit einer langfristigen Partnerschaft. An einem Strang werden wir auch in anderer Hinsicht ziehen müssen: nämlich bei den strukturellen Aufgaben, die unabhängig von der Krise bestehen und an Dringlichkeit zunehmen. Hier spielt der demografische Wandel eine maßgebliche Rolle. Wenn wir uns also Gedanken darüber machen, wie wir den Abschwung verarbeiten und den nachfolgende Aufschwung erfolgreich nutzen, dann geht es um mehr als um den Ausgleich finanzieller Einbußen.

Einen deutlichen Hinweis auf den künftigen Handlungsbedarf gibt die aktuelle Umfrage der Initiative UnternehmerPerspektiven. Sie zeigt sehr klar, dass der demografische Wandel als eine der großen Zukunftsherausforderungen auch vor dem Hintergrund der aktuellen Konjunkturschwäche nicht vernachlässigbar ist. Zwar steht die Alterung der Bevölkerung den Befragten deutlich vor Augen. Davon geht aber noch wenig Handlungsdruck für die Personalentwicklung im eigenen Haus aus. Die Unternehmen haben den Wandel ihrer Kunden und des Kundenverhaltens ganz offensichtlich gut im Griff. Doch treffen Sie noch längst nicht hinreichend Vorsorge dafür, dass sie in zehn bis 15 Jahren auch die Mitarbeiter haben, die sie dann brauchen – unabhängig von deren Alter. Schon jetzt lässt die Tatsache, dass die Bevölkerung und mit ihr das Potenzial an Arbeitskräften drastisch schrumpfen, keinen Raum für Interpretationen. Indes erkennt kaum mehr als die Hälfte der von

uns befragten Unternehmer im demografischen Wandel einen entscheidenden Megatrend. Als mit Abstand wichtiger werden beispielsweise die steigende Bedeutung von Bildung oder die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt angesehen – ein besorgniserregendes Signal. Viele Unternehmen werden schon sehr bald schmerzlich zur Kenntnis nehmen müssen, dass die heute noch relativ ausgewogene Altersstruktur ihrer Belegschaften in absehbarer Zeit der Vergangenheit angehören wird.

Aber die Unternehmen können gegensteuern: Mitarbeiter brauchen Weiterqualifizierung während des gesamten Erwerbslebens. Der Wissenstransfer muss über die Generationen hinweg gut und zügig organisiert werden. Eine ausgewogene Unternehmenskultur vermeidet die Kluft zwischen Jung und Alt. Vor allem aber brauchen mittelständische Unternehmen Planungssicherheit für ihren Betrieb, ihren Standort, ihre Belegschaft. Dazu gehört es auch, den Altersaufbau, der ja immer etwas Dynamisches ist, genau im Blick zu behalten. Deshalb ist eine permanente betriebliche Altersstrukturanalyse kein akademischer Luxus, sondern ein wichtiges Steuerungsinstrument kluger Personalentwicklung.

Dass viele Unternehmen bereits ein sehr gutes Gespür für Marktveränderungen entwickelt haben und produktseitig höchst sensibel auf die demografische Entwicklung reagieren, ist ein gutes Zeichen. Jetzt kommt es darauf an, die Aktivität, die man auf den Absatzmärkten an den Tag legt, auch im Beschaffungsmarkt „Qualifiziertes Personal“ zu zeigen. Angesichts der knapper werdenden Ressource Nachwuchs wäre es fatal, die Sicherung der notwendigen Beschäftigtenzahlen nur über den Wettbewerb, den sogenannten ‚War for Talents‘ auszutragen. Aufgabe der Personalabteilungen und des Managements ist es, für den richtigen Generationen-Mix im Unternehmen zu sorgen, und die gesellschaftliche Aufgabe aller ist es, mit den Konsequenzen des demografischen Wandels umgehen zu lernen. Individuelle Lebens- und Arbeitsbiografien werden künftig nicht mehr dem starren Rhythmus von Lernen, Erwerbsarbeit und Rente unterliegen. Das Anspruchsdenken aller Sozialpartner – von Arbeitnehmern über Gewerkschaften bis zu Unternehmern – muss sich bewegen.



Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Die Jungen laufen schneller – aber die Alten kennen die Abkürzungen



Manche Kommunen haben bereits die Grünphasen der Ampeln für Fußgänger verlängert, damit auch Menschen, die weniger gut zu Fuß sind, in größerer Sicherheit die Straßen überqueren können. Ist das ein notwendiger Tribut, den unsere Gesellschaft einem größer werdenden Anteil älterer Menschen zollt? Auf den ersten Blick scheint es so, aber der zweite Blick zeigt: Mehr Rücksichtnahme im Verkehr kommt letztlich uns allen zugute. Gleiches gilt für den demografischen Wandel insgesamt. Er betrifft alle Bereiche unseres Zusammenlebens, aber wir haben es in der Hand, die Veränderungen zu unser aller Vorteil zu nutzen.

Die Gesellschaften in den Industrieländern – und mit einiger Verzögerung auch in den Entwicklungsländern – werden wesentlich älter als alle Gesellschaften in der bisherigen Menschheitsgeschichte. Das ist ein unglaublicher Gewinn. Dennoch werden in der Öffentlichkeit vor allem die Belastungen – etwa die Auswirkungen einer alternden Gesellschaft auf unsere Sozialsysteme – diskutiert. Dabei erhöht der demografische Wandel lediglich einen schon vorhandenen Druck zu Veränderungen. Für uns ergeben sich neue Aufgaben und gleichzeitig neue Möglichkeiten – in Bildung und Ausbildung, in Familie und Gesellschaft, in Arbeit und Wirtschaft.

Die Studie der Commerzbank „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“ nimmt gezielt die Wirtschaft in den Blick. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, je nach Größe und Branche, sehr unterschiedlich auf die Herausforderungen des demografischen Wandels reagieren. Potenzial für Innovatio-

nen wird überall gesehen, aber längst nicht ausgereizt. Das betrifft zum einen Verbesserungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich zum Beispiel aus einer durchgängigen Qualifizierung und Gesundheitsprävention ergeben. Aber es geht auch um Produkte, die sich einfach und leicht bedienen lassen, und Dienstleistungen, die den Alltag angenehmer gestalten. Beides trägt wesentlich zur Erhöhung von Aktivität und Mobilität, zu mehr Lebensfreude und mehr Lebensqualität für ältere Menschen bei. Um Unternehmen hierbei zu unterstützen und älteren Verbraucherinnen und Verbrauchern mehr Information und Beratung an die Hand zu geben, haben das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gemeinsam die Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ www.wirtschaftsfaktor-alter.de ins Leben gerufen. Damit möchten wir helfen, in vielen Bereichen win-win Situationen für Unternehmer und Verbraucher zu schaffen.

Der demografische Wandel eröffnet viele neuen Perspektiven. Wir brauchen Mut und Zuversicht, um Neues zu wagen mit dem Ausblick auf einen Gewinn für uns alle.



Dr. Ursula von der Leyen,
Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Mit vorausschauender Personalplanung dem demografischen Wandel begegnen

Nina Öger



Was im Zuge des demografischen Wandels auf uns zukommt und jetzt schon spürbar ist, sollte zum Handeln auffordern. Das geht Politik und Wirtschaft gleichermaßen an. Wenn jede Herausforderung auch Chancen bietet, dann gerade in Bezug auf die Veränderungen der Altersstruktur unserer Gesellschaft.

Markus Beumer



Viele Unternehmen haben dies erkannt und passen, soweit sie davon betroffen sind, ihre Marktstrategien an ältere Zielgruppen an. Dabei gilt es, die wachsenden Absatzmärkte der älteren Generationen rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen. Was ihre Produktpalette und ihre Kundenansprache betrifft, sind die Unternehmen sehr viel beweglicher geworden. Allerdings hat die Wirtschaft die zweite große Herausforderung des demografischen Wandels noch nicht überall angenommen. Diese ist zwar in den Köpfen präsent, bislang jedoch in der Praxis ohne weitreichende Konsequenzen geblieben: Es geht um den Zusammenhang zwischen dem Wandel in der Bevölkerungsstruktur und dem künftigen Altersaufbau der Belegschaften. Die demografische Lage der Nation steht zwar eindeutig vor aller Augen. Aus deren Erkenntnissen lassen sich aber nicht unmittelbar Entwicklungsszenarien für den einzelnen Betrieb ableiten. Die Einflussfaktoren sind außerordentlich komplex und auf der Betriebsebene schwierig herunterzubrechen: Qualifikation und Bildungssystem, Zuwanderungstrends und Personalreserven im Ausland, Personalkostenentwicklung und stetige berufsbegleitende Fortbildung, Gesundheitsniveau und konkrete betriebliche Gesundheitsvorsorge, Entwicklung der Sozialsysteme und Lohnzusatzkosten, Branchenverläufe und neue Produktentwicklungen – das alles sind Begleitumstände, die den Weitblick im Sinne angemessener personalpolitischer und -wirtschaftlicher Entscheidungen erschweren.

Anton F. Börner



Rüdiger A. Günther



Es kann jedoch nicht bedeuten, dass sich ein Unternehmen hinter dem anderen versteckt und nach dem Prinzip Hoffnung erwartet, der Kelch existenzgefährdender Personalengpässe gehe an ihm vorüber. Eines zeigt die vorliegende Untersuchung sehr deutlich: Der Einzelne muss etwas für sich, den Erhalt seines Unternehmens, die Qualifikation seines Personals und die Entdeckung neuer Marktchancen tun – eine abwartende Haltung immunisiert nicht gegen die Herausforderungen des demografischen Wandels.

Gerade wegen der hohen Produktivität unserer Wirtschaft ist die Personalentwicklung in unserer Unternehmenslandschaft der erfolgskritische Faktor Nummer eins. Dies gilt auch für Unternehmen, die anteilig

weniger High Potentials beschäftigen als innovative Vorzeigebetriebe. Hochqualifiziertes Personal ist in allen Branchen, ob im Handwerk, im Einzelhandel, dem Dienstleistungsgewerbe oder der mittelständischen Industrie, in Zukunft ein immer bedeutsamerer Wettbewerbsfaktor. Taugliche Sofortmaßnahmen für Chancengleichheit und Förderprogramme für alle Generationen sind in den Unternehmen kaum in Sicht. Wer sich aber schon heute mit den personalseitigen Auswirkungen des demografischen Wandels aktiv auseinandersetzt, kann für sich mittel- bis langfristig bessere Voraussetzungen für die Beschäftigung aller Altersgruppen und bessere Marktchancen schaffen: etwa durch Entwicklungsprogramme zugunsten der innerbetrieblichen Mobilität, Gesundheits- und Präventionsmaßnahmen oder einer altersgerechten Laufbahngestaltung. Wichtig wird vor allem eine stetige Qualifikation und Fortbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens und die Offenheit für qualifizierte Zuwanderer sein. Doch das ist nur ein, wenn auch entscheidender Schritt. Darüber hinaus brauchen wir ältere Arbeitnehmer, die motiviert sind, weil sie Perspektiven haben. Wir brauchen Mitarbeiter, die wissen, dass sie mit über sechzig noch erwerbstätig sein werden, und bereit sind, dafür auch persönlichen Einsatz zu bringen. Wir brauchen dementsprechende Anreizstrukturen und eine Anerkennungskultur. Dass wir dabei auf einem guten Weg sind, zeigen folgende Zahlen: Hatte vor zehn Jahren nur etwas mehr als ein Drittel der über 55-Jährigen einen Job, steht mittlerweile immerhin mehr als die Hälfte noch fest im Berufsleben. Die reine Fokussierung auf junge Mitarbeiter scheint gebrochen, die massenweise Frühverrentung ein Auslaufmodell. Gleichzeitig bedeutet der Blick auf alle Altersgruppen nicht, dass wir den Nachwuchs aus den Augen verlieren. Vor allem die Aufrechterhaltung unserer hohen Standards in der beruflichen Ausbildung zur Sicherung des künftigen Fachkräftebedarfs bleibt eine der wichtigsten Aufgaben, denen wir uns in der Zukunft zu stellen haben.

Natürlich ist bei alledem die Rechnung nicht ohne die Sozialpartner zu machen. Sie müssen mitgehen und ihre Forderungen an der Erkenntnis ausrichten, dass die demografische Zeitenwende unsere gesellschaftlichen Verhältnisse verändern wird. Mehr denn je gilt: Wir sitzen alle in einem Boot und haben viele Untiefen vor uns. Wir müssen gemeinsam und zügig den Kurs bestimmen, für Angstdebatten bleibt keine Zeit. Denn nicht die Demografie an sich wird unsere Gesellschaft verändern, sondern unsere Bereitschaft, Lösungen für die damit verbundenen, unvermeidlichen Herausforderungen zu finden.



Dr. Jürgen
Meffert



Hartmut
Schauerte



Prof. Dr.
Norbert
Winkeljohann



Dr. Manfred
Wittenstein

Summary

Die demografische Entwicklung ist schon heute ein Marktthema, die absehbaren personalpolitischen Konsequenzen werden aber unterschätzt.

Trübe Aussichten oder getrübtter Blick? Im Vergleich zu Themenfeldern wie Bildung oder Rohstoffmangel, die schon seit einiger Zeit die Agenda der Wirtschaft bestimmen und akuten Handlungsbedarf signalisieren, nehmen die mittelständischen Unternehmen längerfristige Herausforderungen wie die Bevölkerungsentwicklung als weniger dringlich wahr. Dennoch wird der demografische Wandel sehr wohl registriert: als Herausforderung beim Absatz von Produkten und Dienstleistungen. Auswirkungen auf der Personalseite wie beispielsweise ein Mangel an Auszubildenden oder High Potentials haben die Unternehmen deutlich seltener im Blick.

55 Prozent der Befragten halten Alterung und Bevölkerungsrückgang für einen Trend, der für ihr Unternehmen wichtig oder sehr wichtig ist. Andere Entwicklungen haben allerdings eine höhere Priorität. Allen voran: die Bedeutung von Wissen und Bildung (83 Prozent), vorrangig aber auch Ressourcenknappheit (72 Prozent).

Die zunehmende Alterung der Bevölkerung bringt Dynamik in die Märkte – auch wenn sich Chancen und Risiken noch die Waage halten.

Unternehmen rechnen für die nächsten fünf bis zehn Jahre mit einer deutlichen Verschiebung in ihrer Kundenstruktur: Die Kunden über 50, heute als ‚Best Agers‘, ‚Silver Shopper‘ oder gar ‚Generation Gold‘ umworben, werden zum Regelfall. Zwei Drittel der Unter-

nehmen spüren bereits jetzt die Auswirkungen der steigenden Lebenserwartung in ihrem jeweiligen Absatzmarkt, reagieren mit entsprechenden Angeboten und stellen sich in der Zielansprache auf verändertes Kundenverhalten ein. Noch ist alles offen, mit Gewinnern und Verlierern ist gleichermaßen zu rechnen: Ein Viertel der Befragten erwartet, von einem schnell wachsenden Markt zu profitieren, aber ebenfalls ein Viertel macht sich auf einen Absatzrückgang gefasst, weil die jungen Konsumenten ausbleiben.

Die Hälfte der Unternehmen, die sich als Anbieter direkt oder indirekt an Endverbraucher (B2C) wenden, stellen bereits jetzt demografisch bedingte Veränderungen im Kundenverhalten fest. Weitere 19 Prozent erwarten dies für die Zukunft.

Der Mittelstand reagiert: 90 Prozent der Unternehmen stellen sich auf den Wachstumsmarkt seniorer Konsumenten ein.

Die überwältigende Mehrheit der im Privatkundenmarkt tätigen Unternehmen nimmt die Herausforderung des demografisch bedingten Wandels und der veränderten Kundenerwartungen an. Die Unternehmer wollen vor allem ihre bestehende Angebotspalette anpassen oder erweitern und ihre Kunden adäquater ansprechen. Dabei setzt die Wirtschaft jedoch eher auf das Bewährte denn auf Innovation: Die Entwicklung altersspezifischer Produktneuheiten bleibt eine Ausnahme. Die Botschaft ist klar: Aus Sicht der Unternehmen erfordert der Markt keine spezifischen Nischenprodukte ‚für Alte‘, sondern eine Verbreiterung und Aufwertung der vorhandenen Produktpalette.

Die Umstellung der Marktstrategien ist in vollem Gange: 90 Prozent der Unternehmen reagieren auf den demografisch bedingten Wandel im Privatkundenmarkt und setzen dabei auf eine Anpassung (59 Prozent) und Ausweitung (58 Prozent) ihrer Produkt- und Dienstleistungspalette. Dies gilt – wenn auch in etwas geringerem Maße – für die zielgruppenspezifische Kundenansprache, die von 52 Prozent der Unternehmen gepflegt wird.

50 plus: nicht eine, sondern viele Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen.

Der Begriff ‚Seniorenmarketing‘ gehört aufs Altenteil. Die Unternehmen haben zur Kenntnis genommen, dass die Altersgruppe 50 plus äußerst heterogen ist und keinesfalls durch stereotype Ansprache erreicht werden kann. Im Gegenteil: Das klischeebehaftete Anbieten an die älteren Kunden gerät aus deren Sicht in die Nähe von Stigmatisierung und geht völlig an den sich ständig verändernden – generationsübergreifenden – Lebenswelten vorbei. Das bestätigen vor allem jene Unternehmen sehr deutlich, die heute schon einen Schwerpunkt im Kundensegment 50 plus haben. Angesichts der Komplexität der Zielgruppen fehlt es vielen Anbietern aber noch an Gespür für ihre ältere Kundschaft, Ideen für eine altersspezifische Anpassung ihrer Produkte und den richtigen Zeitpunkt der Markterschließung.

Die Heterogenität der ‚Best‘ oder ‚Silver Ager‘ wird von den Unternehmen, die heute schon einen Schwerpunkt im Kundensegment 50 plus haben, mit großer Deutlichkeit bestätigt. Die Befragten aus dieser Gruppe sind noch häufiger als die Gesamtwirtschaft der Ansicht,

dass 50 plus keine einheitliche Kundengruppe darstellt (61 Prozent, +6 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und dass ältere Zielgruppen nicht durch ein uniformes ‚Seniorenmarketing‘ erreicht werden können (43 Prozent, +4 Punkte).

Der Mittelstand strebt die Verjüngung der Belegschaften an – am demografischen Trend vorbei.

Das Verhältnis von heute spürbaren und in Zukunft zu erwartenden Veränderungen der Altersstruktur in Deutschland kehrt sich auf dem Arbeitsmarkt um: Mit einem demografisch bedingten Personalmangel rechnen die Unternehmen erst auf längere Sicht – die Sorge gilt dabei in erster Linie den Auszubildenden und den High Potentials. Zwar frönt der Mittelstand keineswegs mehr einem ausgesprochenen Jugendwahn, er strebt aber dennoch am demografischen Trend vorbei eine Verjüngung der Belegschaften an. Ein weiterer Risikofaktor für das demografische Fundament der Wirtschaft: In den Belegschaften der meisten Unternehmen dominiert die Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen sehr stark. Mittelfristig kommt darin ein riskantes Missverhältnis zum Ausdruck. Denn in zehn bis 15 Jahren steigt das Durchschnittsalter dieser Belegschaften stark an, während es an Nachwuchs aufgrund geburtenstärkerer Jahrgänge mangelt.

Zwar befindet sich der Anteil jüngerer und älterer Mitarbeiter derzeit im Gleichgewicht: Jeweils ein knappes Viertel der Belegschaft ist unter 30 Jahre alt (24 Prozent) oder älter als 50 Jahre (23 Prozent). Aber die Mehrzahl der Beschäftigten gehört der mittleren Altersgruppe von 30 bis 50 Jahren an (53 Prozent).

Die Unternehmen setzen einseitig auf die Qualifikation der Jungen, selten auf Perspektiven für Ältere.

Auf die Anforderungen einer alternden Gesellschaft reagiert der Mittelstand geradezu reflexartig mit Weiterbildung der jungen Belegschaft. Demografie wird lediglich als Bildungsaufgabe verstanden. Weiterbildungsangebote und die Entwicklung von Laufbahn- oder Karrieremodellen für ältere Mitarbeiter stellen jedoch eine Ausnahme dar. Die Vorteile altersgemischter Arbeitsgruppen bleiben oft noch ungenutzt. Die zentrale Frage, welche Perspektiven die wachsende Gruppe der Arbeitnehmer, die nicht mehr zu den Jungen zählt, im Unternehmen haben kann, wird also mehrheitlich vernachlässigt. Hinzu kommt: Die Durchführung einer Altersstrukturanalyse gehört noch längst nicht zum Standard der Personalpolitik, das heißt der Risikofaktor ‚Altersaufbau‘ bleibt meist unbeachtet.

85 Prozent der Unternehmen reagieren auf die alternde Gesellschaft durch Weiterbildung ihrer jüngeren Mitarbeiter. Sie verstehen Demografie offensichtlich als Bildungsaufgabe und ihre Sorge gilt dem optimierten Einsatz der knappen Personalressource ‚Junior Talents‘. Die Weiterbildung älterer Mitarbeiter nach der Devise ‚lebenslanges Lernen‘ wird von 44 Prozent und damit sehr viel seltener betrieben.

Großunternehmen umwerben im ‚War for Talents‘ die jungen Köpfe. Die Integration Älterer bleibt dem kleineren Mittelstand überlassen.

Große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern stellen anteilig deutlich weniger ältere Mitar-

beiter ein, verjüngen ihre Belegschaft häufig durch Vorruhestandsregelungen und suchen ihre Chancen offensiv im nationalen sowie internationalen ‚War for Talents‘. Auch wenn sie gesundheitliche Prävention und betriebliche Gesundheitspolitik wesentlich aktiver verfolgen als der Durchschnitt, kümmern sie sich seltener um die Integration älterer Mitarbeiter und überlassen diese Aufgabe damit dem kleineren Mittelstand. Denn dieser ist es, der für Beschäftigungseffekte im Bereich 50 plus sorgt.

Die großen Unternehmen kümmern sich intensiv um die Weiterbildung junger Mitarbeiter (92 Prozent). Außerdem nutzen sie überdurchschnittlich häufig die derzeit noch geltenden Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen (+28 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft), was ebenfalls zu einer Verjüngung der Belegschaft beiträgt.

Sackgasse ‚Rente mit 67‘? Längere Lebensarbeitszeit trifft Wirtschaft unvorbereitet.

Die Vorteile einer älteren Belegschaft sind aus Sicht der Unternehmen unbestritten: Sie verfügen über mehr Fachwissen, sind kundenorientierter, erfahrener und loyaler als ihre jüngeren Kollegen. Nachteilig wirken sich die nachlassende Innovationskraft und vor allem die höheren Kosten für ältere Arbeitnehmer aus, die sich an steigendem Lohnniveau und hohem Krankenstand festmachen. Ein gutes Drittel der Unternehmen erteilt daher einem erhöhten Renteneinstiegalter im eigenen Betrieb eine Absage. Ganz anders aber Unternehmen mit vergleichsweise vielen älteren Arbeitnehmern: Sie sehen die Kostenbelastung gelassener. Auch der kleine Mittelstand hat seltener Probleme mit einer Beschäftigung bis 67.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen sehen eine Beschäftigung bis 67 als problematisch an: 35 Prozent halten es kaum für möglich, regelmäßig Mitarbeiter bis 67 zu beschäftigen, weitere 12 Prozent müssten zumindest weitreichende Umstellungen vornehmen.

Die Betriebe tun zu wenig für die Erwerbsfähigkeit Älterer und nehmen dabei Mitarbeiter und Sozialpartner kaum in die Pflicht.

Ältere werden nach Ansicht der Unternehmen insgesamt zu wenig aktiv in die bestehenden Arbeits- und Lebenswelten einbezogen. Aber die Arbeitnehmer selbst bzw. die Sozialpartner müssen stärker gefordert werden und von sich aus mehr für die Belange von Wirtschaft und Gesellschaft tun. Denn die Debatte über die demografische Zeitenwende, den Bevölkerungsschwund und mit ihm die rasche Alterung der Erwerbspersonen geht alle an und ist von allen zu führen, von den Unternehmern, den Sozialpartnern und den Arbeitnehmern.

Die Unternehmer fordern als Voraussetzung für eine längere Beschäftigung und eine bessere Integration älterer Arbeitnehmer – an die Adresse der Gesellschaft gerichtet – einen besseren „Umgang der Generationen miteinander“ (84 Prozent Zustimmung) und eine „Abkehr vom Jugendwahn“ (77 Prozent). Aber die Menschen müssen auf der anderen Seite eine größere Bereitschaft mitbringen, bis ins höhere Alter zu arbeiten und zu lernen (78 Prozent).

I. Die Wahrnehmung des demografischen Wandels

Die absehbaren personalpolitischen Konsequenzen werden unterschätzt.

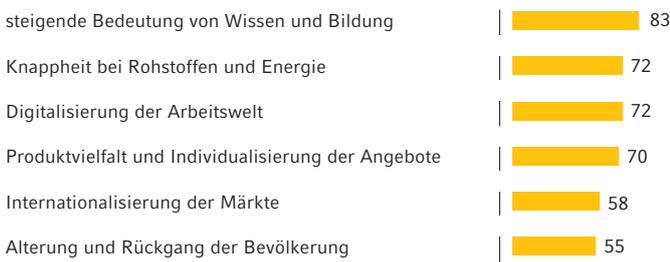
Im Vergleich zu aktuell greifbareren Handlungsfeldern wie Bildung oder Rohstoffmangel nimmt die mittelständische Wirtschaft die längerfristig anstehenden Herausforderungen im Zuge des demografischen Wandels als weniger dringlich wahr.



Immerhin 55 Prozent der Befragten halten Alterung und Rückgang der Bevölkerung für einen Trend, der für ihr Unternehmen wichtig oder sehr wichtig ist (Abb. 1). Andere Entwicklungen haben allerdings eine höhere Priorität: Allen voran die Bedeutung von Wissen und Bildung (83 Prozent), vordringlich aber auch Ressourcenknappheit (72 Prozent), Digitalisierung (72 Prozent) und zunehmende Diversifizierung der Produkte und Angebote (70 Prozent).

1. Welche generellen Megatrends sehen die Unternehmen?

Diese Trends sind wichtig oder sehr wichtig:



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000)
Top Two (sehr wichtig/wichtig)

Angaben in %

Die Unternehmen konzentrieren sich also auf unmittelbar greifbare Handlungsfelder, die auch medial starke Beachtung finden. So überblendet etwa die Bildungsthematik den Problemkomplex ‚Fachkräftemangel‘ bzw. ‚Beschäftigtenreserven‘. Die Folgen langfristiger demografischer Effekte finden noch zu wenig Beachtung; dadurch gerät aus dem Blick, dass der Bedarf an qualifiziertem Personal nicht mehr allein durch den – wenn auch gut ausgebildeten – Nachwuchs gedeckt werden kann.

Exkurs: Größeres Problembewusstsein im Osten und der Mitte Deutschlands

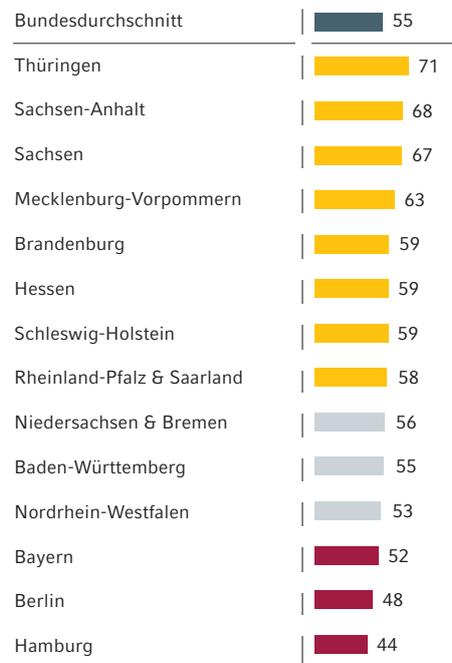
Im regionalen Vergleich bewerten die Unternehmen den demografischen Wandel recht unterschiedlich. Dort, wo das Durchschnittsalter der Bevölkerung, teilweise bedingt durch den Wegzug Jüngerer, in den vergangenen Jahren schneller gestiegen ist, spürt man die Folgen der demografischen Entwicklung deutlicher. Vor allem in den ostdeutschen Ländern sehen die Unternehmen in der Alterung und dem Rückgang der Bevölkerung einen wichtigen

Trend (Abb. 2). Dieser Ansicht sind 71 Prozent der Unternehmen aus Thüringen (+16 Punkte im Vergleich zum Bundesdurchschnitt), 68 Prozent der Unternehmen aus Sachsen-Anhalt (+13 Punkte) und 67 Prozent aus Sachsen (+12 Punkte).

Im Westen sind Unternehmen aus den Ländern Hessen und Schleswig-Holstein (59 Prozent) sowie Rheinland-Pfalz und dem Saarland (58 Prozent) überdurchschnittlich für das Thema sensibilisiert. Befragte in Bayern, aber vor

2. Demografie als Megatrend (regional)

„Die Alterung und der Rückgang der Bevölkerung ist ein (sehr) wichtiger Megatrend für unser Unternehmen“



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000)
Top Two (sehr wichtig/wichtig)

Angaben in %

allein in den Ballungszentren Berlin (48 Prozent) und Hamburg (44 Prozent), empfinden das Thema hingegen offensichtlich als weniger wichtig.

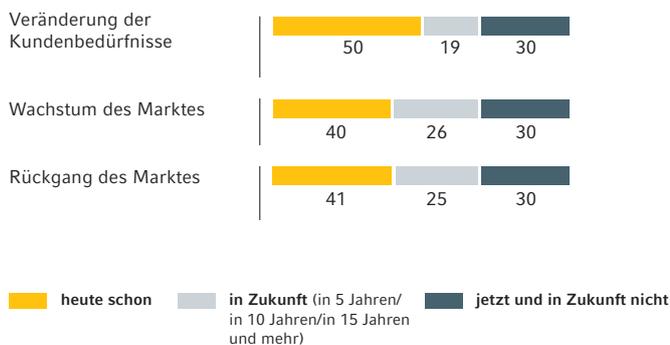
In Form deutlich veränderter Kundenbedürfnisse wirkt sich der demografische Wandel schon heute spürbar im Markt aus. Folgen auf der Personalseite erwarten die Unternehmen hingegen erst mittel- bis langfristig – eine Einschätzung, die der demografischen Realität nicht entspricht: Bereits 2011 / 2012 ist infolge der sinkenden Zahl von Schulabgängern und des Wegfalls der Vorruhestandslösungen mit ersten Effekten auf dem Arbeitsmarkt zu rechnen.

50 Prozent der Unternehmen, die sich als Anbieter direkt oder indirekt an Endverbraucher (B2C) wenden, stellen bereits jetzt altersbedingte Veränderungen im Kundenverhalten fest (Abb. 3). Weitere 19 Prozent erwarten dies

für die Zukunft. Die Alterung der Gesellschaft spiegelt sich demnach schon heute in den Märkten wider. Die damit verbundenen Chancen (Wachstum des Marktes) und Risiken (Rückgang des Marktes) sind noch gleichmäßig verteilt. Das Verhältnis von heute spürbaren und in Zukunft zu erwartenden Auswirkungen kehrt sich im Arbeitsmarkt um: Mit einem demografisch bedingten Personalmangel rechnen die Unternehmen häufiger erst auf längere Sicht – vor allem bei Auszubildenden (Abb. 3). Eine Ausnahme ist der aktuelle Fachkräftemangel: ihn führen 47 Prozent der Befragten heute schon auf demografische Effekte zurück. 50 Prozent der befragten Unternehmer sind außerdem der Ansicht, dass es weder heute noch morgen zu einem Mangel an High Potentials aufgrund des demografischen Wandels kommen wird. Offensichtlich geht der Mittelstand davon aus, dass sich der aktuell bereits tobende Kampf um junge High Potentials zukünftig nicht mehr weiter verschärfen wird.

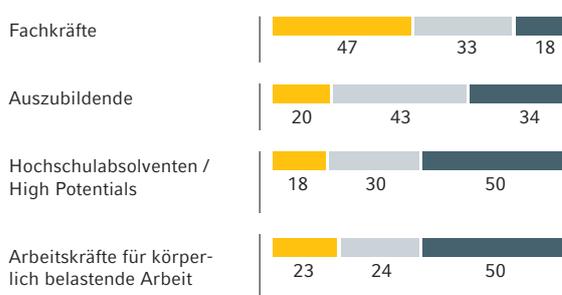
3. Mit welchen Auswirkungen des demografischen Wandels rechnen die Unternehmen – und wann?

Marktseitige Auswirkungen: B2C (direkt oder mittelbar)



Basis: Unternehmen, die direkt oder mittelbar an Privatkunden absetzen (n = 2.477)

Personalmangel im Bereich: Gesamtwirtschaft



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000), Mehrfachnennungen

Angaben in % (an 100 Fehlende: keine Angabe)



Hartmut Schauerte,
Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie, Mittelstandsbeauftragter der
Bundesregierung

Heute kommen noch drei Erwerbstätige auf einen Rentner, in zwanzig Jahren nur noch zwei. Wie kann man da eine ausgeglichene Generationenbilanz ansteuern?

Der Demografiewandel in Deutschland wird in Zukunft durch die Alterung der Bevölkerung geprägt sein. Das hat mit der längeren Lebenserwartung zu tun, eine positive Erscheinung einer vitalen älteren Gesellschaft. Hinzu kommt, dass auf die geburtenstarken Jahrgänge der 50er- und 60er- Jahre zahlenmäßig deutlich schwächere Jahrgänge folgen. Damit ist die Entwicklung des Altersaufbaus für Jahrzehnte hinaus weitgehend vorbestimmt. Nach allen Schätzungen wird die Bevölkerung in Deutschland schrumpfen und die Alterung deutlich zunehmen. Die Politik hat darauf reagiert. Die Heraufsetzung der Regelaltersgrenze, die Einführung eines Nachhaltigkeitsfaktors in die Rentenformel und die Stärkung der privaten Altersvorsorge sind wichtige Schritte zur Anpassung an den Demografiewandel. Hinzu kommen eine aktive Familienförderung mit dem Erziehungsgeld, den Kindergelderhöhungen, dem Kindertagesstättenausbau sowie die Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sicher bleibt noch einiges zu tun. Es muss noch mehr für Fortbildung, Gesundheit und Eigenvorsorge getan werden. Hier tragen auch die Unternehmen, die Tarifpartner und jeder Einzelne Verantwortung. Familien- und Kinderentscheidungen bleiben jedoch zutiefst private Angelegenheiten. Der Staat kann nur für positive Anreize und Rahmenbedingungen sorgen.

Höheres Renteneinstiegsalter – nur gut für die Rentenformel? Oder auch für einen positiven Beschäftigungseffekt?

Die Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre sollte nicht ausschließlich als Instrument zur nachhaltigen Finanzierbarkeit der gesetzlichen Rentenversicherung angesehen werden. Sie ist eine konsequente Antwort auf die steigende Lebenserwartung und die dadurch bedingte längere Rentenbezugsdauer. Sie ist Voraussetzung dafür, dass auch bei steigendem Altersquotienten der Generationenvertrag weiterhin Bestand haben kann. Sie hebt langfristig das gesamtwirtschaftliche Produktionspotenzial, womit sich die Wachstumsperspektiven der deutschen Wirtschaft verbessern. Und sie leistet einen Beitrag zur langfristigen Dämpfung des Beitragssatzes und damit der Lohnzusatzkosten.

Deutschland kann es sich nicht leisten, das Know-how und die Potenziale älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu vernachlässigen. Ich sehe dies auch als Herausforderung an die Politik. Klar ist aber auch: Es ist mehr als staatliches Handeln erforderlich. Es bedarf gemeinsamer Anstrengungen von Politik und Wirtschaft, von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. Gewerkschaften. Dabei hat die Arbeitsmarktpolitik eine wichtige Funktion. Mit der Initiative 50 plus werden die Aktivitäten der Bundesregierung zugunsten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gebündelt. Angeboten werden ein Kombilohn für ältere Arbeitslose ab 50 Jahren und ein Eingliederungszuschuss für Arbeitgeber, wenn sie Ältere einstellen. Auch durch die berufliche Weiterbildung werden Ältere gezielt gefördert. Darüber hinaus müssen wir die Anreize für Unternehmen stärken, ältere Menschen einzustellen. Dass der Abschluss von befristeten Arbeitsverträgen mit Beschäftigten ab 52 Jahren erleichtert wurde, war ein wichtiger Schritt.

Rüdiger A. Günther, Mitglied des Vorstands Arcandor AG



Wir werden – drastisch ausgedrückt – mit einer schrumpfenden und vergreisenden Bevölkerung leben müssen. Erfordert dies nicht auch deutliche Einschnitte, beispielsweise an der historisch hohen Altersversorgung?

Was heißt schon „Vergreisen“? Begriffe wie diese verstellen die Sicht darauf, dass die Menschen der Generationen vor hundert Jahren eine Lebenserwartung von durchschnittlich 50, nach dem Krieg vielleicht von 65 Jahren hatten und die heute 65-jährigen oft fitter sind als in früheren Zeiten die 45-jährigen. Die Lebensarbeitszeit ist faktisch gleich geblieben, die Lebenserwartung aber gestiegen. Das kann nicht so bleiben, die Lebenszyklen werden sich verändern, die Lebensplanung muss sich darauf einstellen. Dazu bedarf es anderer Arbeitsmodelle. Warum soll da nicht jemand, wenn er rüstig ist, auch mal bis 70 oder 75 arbeiten, vielleicht nur sechs Monate im Jahr, vielleicht nur zwei Tage in der Woche, vielleicht als Freelancer, sodass er auch nicht unbedingt in eine problematische wirtschaftliche Situation gerät, wenn die Altersversorgung nicht mehr hinreicht – aber genau das ist beim jetzigen Modell der immer noch exzessiven Verrentungspraxis zu befürchten. Gerade weil die Bevölkerung schrumpft, bedarf es der Arbeitskraft der Älteren. Alterung der Gesellschaft und Schrumpfung der Bevölkerung sind also kein Dilemma, man darf nur nicht am traditionellen Altenbild kleben.

Warum eigentlich werden ältere Arbeitnehmer – auf allen Hierarchiestufen – immer noch eher aussortiert als zur Fortbildung abkommandiert?

Weil die Chancen, die sich mit den Älteren bieten, nicht genutzt, ja noch nicht mal als solche verstanden werden. Man glaubt immer noch, Ältere seien weniger flexibel, zu teuer, nicht so belastbar wie die Jungen. Was im Einzelfall zutreffen mag, was aber nicht dazu führen darf, dass man die Vorteile ignoriert, die eine Integration Älterer bietet: die Sicherung von Erfahrung, Routine, Konfliktfähigkeit und so weiter. Wir müssen von den jahrzehntelang eingeübten Normalarbeitsverhältnissen abkommen, und wir brauchen im Zweifelsfall keine Schonprogramme, sondern Gesundheitsprogramme für ältere Betriebsangehörige.

Sollten Betriebe, die zu wenig tun für den Erhalt qualifizierten Personals, künftig zur Kasse gebeten werden?

Ich bin generell gegen Quotenregelungen – sie haben erfahrungsgemäß als Sanktionsmechanismus nicht viel genutzt. Das sollte man dem Markt überlassen, weil diejenigen, die zu wenig qualifiziertes Personal einstellen, irgendwann auch vor entsprechenden Problemen stehen werden. Das gilt umgekehrt auch für Anreizstrukturen der öffentlichen Hand. Sie zeigen vielleicht phasenweise Wirkung, verpuffen aber, wenn der Druck vom Markt nicht da ist. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man mit betrieblicher Ausbildung gut fährt: Wenn man viele Auszubildende einstellt, dann hat man auch mehr und besseren Nachwuchs. Das hat nichts mit Altruismus zu tun, sondern mit gutem Personalmanagement. Und das lässt sich auch auf das „Altersmanagement“ übertragen.

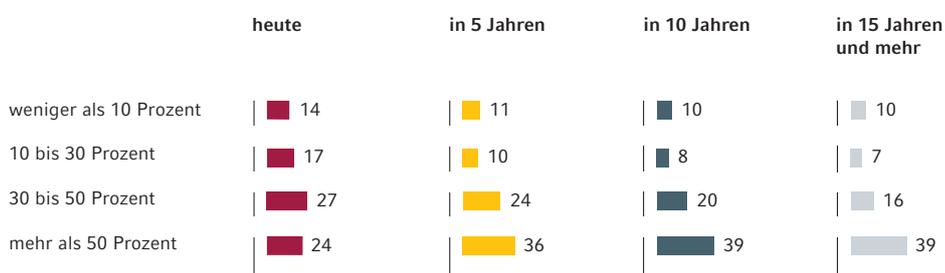
II. Handlungsfeld Absatz

Die Alterung der Bevölkerung bringt Dynamik in die Märkte – auch wenn sich Chancen und Risiken noch die Waage halten.

Unternehmen rechnen in den nächsten fünf bis zehn Jahren mit einer deutlichen Verschiebung in der Kundenstruktur: Der Kunde über 50 wird zum Regelfall. Schon heute spüren zwei Drittel der Unternehmen die Auswirkungen der steigenden Lebenserwartung in ihrem Absatzmarkt.



4. Welchen Anteil hat der Kundenstamm 50 plus an den Gesamtumsätzen mit Privatpersonen und privaten Haushalten?



Basis: Unternehmen, die direkt oder mittelbar an Privatkunden absetzen (n = 2.477)

Angaben in %
(an 100 Fehlende: keine Angabe)

Ein knappes Viertel der im Geschäft mit Endverbrauchern tätigen Unternehmen gibt an, aktuell mehr als 50 Prozent des Umsatzes im Kundensegment 50 plus zu erwirtschaften. Der Mittelstand rechnet damit, dass dieser Anteil in den nächsten fünf Jahren weiter stark zunehmen und schon in 10 Jahren sein Maximum erreicht haben wird (Abb. 4).

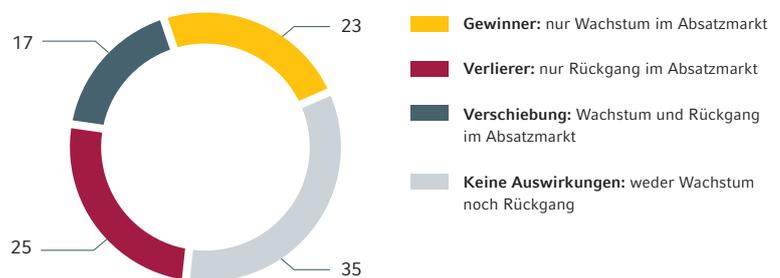
Die Daten verdeutlichen den inzwischen weitgesteckten Erwartungshorizont der mittelständischen Unternehmen: 50 plus ist schon heute ein großes Segment, das in einem überschaubaren Zeitraum zum Regelfall wird und daher entsprechende Maßnahmen in der Produktentwicklung und im Marketing erfordert. Der Kundenanteil 50 plus hängt dabei naturgemäß stark von der Branche und dem Geschäftsmodell ab; er ist zum Beispiel im Einzelhandel besonders hoch (ohne Abb.).

Immerhin jedes vierte Unternehmen sieht sich auf der Gewinnerseite.

65 Prozent der Unternehmen spüren derzeit eine altersbedingte Veränderung der Nachfrage (Abb. 5). Ein knappes Viertel (23 Prozent) kann von einem wachsenden Markt profitieren, weitere 17 Prozent registrieren eine Seitwärtsbewegung (Wachstum und Rückgang gleichermaßen). 25 Prozent zählen zu den ‚Verlierern‘, die aufgrund der alternden Bevölkerung unter einem Absatzrückgang leiden.

Im Branchenvergleich müssen sich der Einzelhandel und die persönlichen Dienstleistungen besonders häufig mit zu erwartenden Absatzeinbußen auseinandersetzen (35 Prozent, ohne Abb.). Dies gilt generell auch für den kleineren Mittelstand (2,5 bis 12,5 Mio Euro Jahresumsatz) und für ausschließlich regional tätige Unternehmen. Zu den künftigen Verlierern im Markt zählen damit insbesondere die kleineren ‚Nahversorger‘ vor Ort. Auch die Bauwirtschaft rechnet überdurchschnittlich häufig mit einem Rückgang im Absatzmarkt. Zu den Wachstumsbranchen zählt erwartungsgemäß das Gesundheitswesen (ohne Abb.).

5. Können die Unternehmen heute schon im Absatzmarkt vom demografischen Wandel profitieren?



Basis: Unternehmen, die direkt oder mittelbar an Privatkunden absetzen (n = 2.477)

Angaben in %

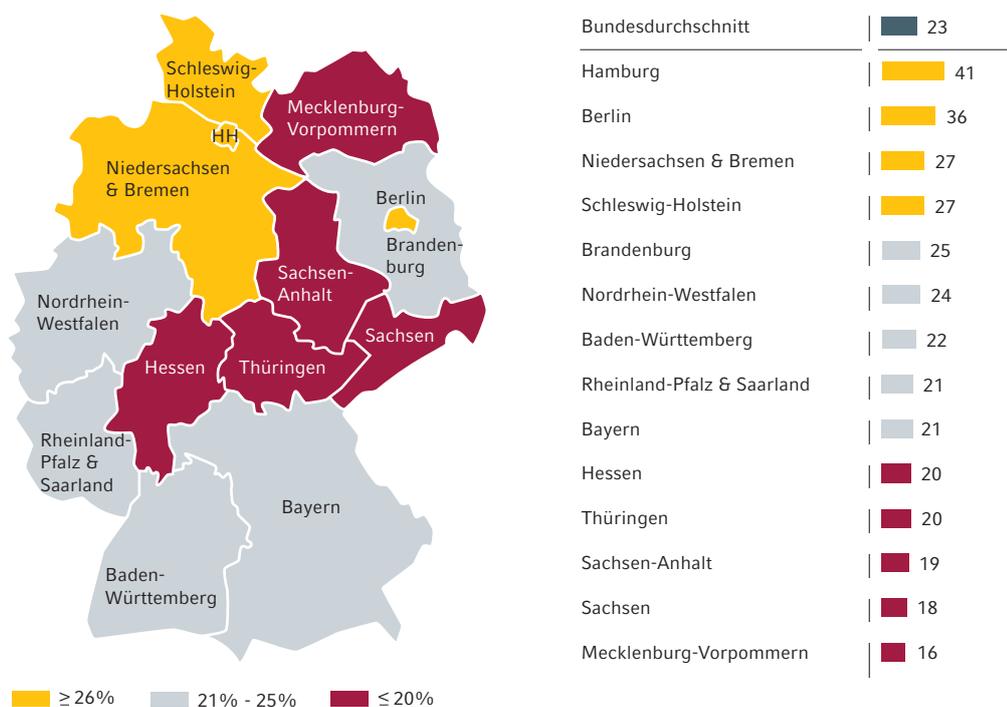
Exkurs: Regionale Auswirkungen auf den Absatzmarkt

Der regionale Vergleich (Abb. 6) zeigt, wie unterschiedlich Unternehmen im Absatzmarkt von der demografischen Entwicklung profitieren können. So spüren die Unternehmen in den Ballungszentren Berlin und Hamburg einen deutlichen Wachstumsschub in ihrem Marktsegment (Hamburg: +18 Punkte im Bundesvergleich; Berlin: +13 Punkte). Im Osten und in der Mitte Deutschlands können die Unternehmen demgegenüber seltener von einem

demografisch bedingten Marktwachstum profitieren. Schlusslichter sind Sachsen mit lediglich 18 Prozent ‚Wachstumsgewinnern‘ (-5 Punkte im Bundesvergleich) und Mecklenburg-Vorpommern mit nur 16 Prozent (-7 Punkte im Bundesvergleich). In den ostdeutschen Bundesländern bricht durch den vermehrten Wegzug der Jüngeren eine Konsumentengruppe und somit ein Teil des Umsatzes weg. Ein möglicherweise höherer Konsum auf Seiten der Älteren kann dies offensichtlich nur bedingt ausgleichen.

6. Gewinner im regionalen Vergleich

„Wir spüren heute schon ein Wachstum unseres Marktes als Auswirkung des demografischen Wandels“



Basis: Unternehmen, die direkt oder mittelbar an Privatkunden absetzen (n = 2.477)

Angaben in %



Anton F. Börner,
Präsident des Bundesverband des deutschen Groß- und
Außenhandels e.V.

Die Wirtschaft in der demografischen Krise? Droht Deutschland, im internationalen Vergleich ins Hintertreffen zu geraten?

Nein, das glaube ich nicht. Andere Industriestaaten und auch die ‚Emerging Countries‘ haben viel größere Schwierigkeiten als wir. Japan hat Riesenprobleme, Russland noch viel mehr, und selbst in China mit seinem vermeintlich unausschöpflichen Potenzial an Arbeitskräften droht die Situation irgendwann außer Kontrolle zu geraten – denken Sie nur an die Ein-Kind-Politik. Also Überalterung gibt es überall, mit Ausnahme vielleicht der afrikanischen Länder und einigen Staaten im Nahen und Mittleren Osten.

Wir haben ja im eigenen Land ausgesprochene Schwundregionen. Helfen da Förderprogramme, Investitionen in die soziale Infrastruktur? Oder gibt es zu viel Gießkannenprinzip?

Keine Frage: Das Ost-West-Gefälle ist unübersehbar. Aber im Westen wie im Osten ziehen junge Leute lieber in die Ballungszentren als in Gegenden, in denen wenig passiert. Wir werden uns in Deutschland daran gewöhnen müssen, dass sich ganze Landstriche entvölkern. Dagegen wird man wenig ausrichten können. Man kann nicht die gesamte Fläche in eine einzige Boomregion verwandeln.

In den nächsten Jahren, vielleicht schon 2010, wird in den deutschen Großstädten die Hälfte der Bevölkerung unter vierzig Jahren aus Einwandererfamilien stammen, und man weiß, dass 40 Prozent der Einwandererkinder ohne Berufsabschluss

bleiben. Ist angesichts dessen Zuwanderung die Lösung für die demografische Entwicklung?

Sicherlich nicht. Es sei denn, man verständigt sich auf eine Einwanderungspolitik, die diesen Namen auch verdient. Etwa so, wie das in Australien oder Kanada praktiziert wird, mit Anreizen für gut ausgebildete Leute, die möglichst eine Hochschulausbildung haben, mit einer unbürokratischen Behandlung von Arbeitserlaubnissen. Wenn das nicht geschieht, bleibt Deutschland nur für Unqualifizierte attraktiv, die zudem mit völlig falschen Vorstellungen ins Land kommen. Man muss also von einer passiven Immigrationspolitik wegkommen und sie zu einer aktiven machen.

Aber die Betriebe selbst tun zu wenig für eine erfolgreiche, generationenfeste Personalpolitik ...

Die Unternehmen können nicht das ausbaden, was Politik und Gesellschaft versäumen. Und es wäre kurzschlüssig, ihnen den Vorwurf zu machen, sie würden ein Problem entweder ignorieren oder an die Allgemeinheit delegieren. Die Unternehmen müssen darauf achten, im Wettbewerb zu bestehen und gute Geschäfte zu machen. Sie sind also eher kurzfristig orientiert, was im Umkehrschluss nicht bedeutet, dass sie langfristige Themen aus den Augen verlieren dürfen. Die betriebliche Ausbildung zeigt, wie es geht, und in ähnlicher Weise wird man sich auch um strategische Programme für ältere Mitarbeiter bemühen müssen. Zugegeben: Es gibt noch wenig Überzeugendes, aber das wird kommen.

Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,
Mitglied des Vorstands PricewaterhouseCoopers AG



Die Bevölkerung vergreist nicht nur, sie schrumpft auch. Ist Zuwanderung ein probates Mittel gegen den demografischen Kollaps?

Zuwanderung ist ein komplexes Thema: Keinesfalls sollte man es auf den Zugang im unteren Lohnsegment bzw. auf die Rekrutierung von Billigarbeitskräften reduzieren. Wir müssen verstehen lernen, dass Zuwanderung auf allen Ebenen eine Stärkung unserer Volkswirtschaft bedeutet. Unsere Unternehmen dürfen und können sich nicht ausschließlich auf den deutschen Arbeitsmarkt und auf die deutsche Ausbildungssituation verlassen; sie sind auf gesteuerte Zuwanderung angewiesen. Losgelöst davon sollten unsere Unternehmen zunächst aber die Beschäftigungsreserven nutzen, die ältere Mitarbeiter darstellen. Es kommt, wie so oft, auf den Mix an. Fest steht, dass seit 2003 der Rückgang der Geburtenhäufigkeit noch nicht mal rechnerisch durch Zuwanderung aus dem Ausland alleine gedeckt werden kann.

Trotzdem: Beschäftigungsreserven bleiben ungenutzt, weil altersgerechte Weiterbildung und Arbeitsgestaltung vernachlässigt werden.

Eine Studie unseres eigenen Hauses (Pro 50 – Arbeit mit Zukunft, 2008) bestätigt die Untersuchung der Initiative UnternehmerPerspektiven: Die Beschäftigung mit dem Thema Altersgerechtes Arbeiten halten nahezu alle Unternehmer für wichtig, aber nur eine Minderheit hält sich für entsprechend vorbereitet. Was

not tut ist ein ganzheitliches Demografiemanagement im Betrieb. Ganzheitlich bedeutet, die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer zu nutzen und Programme zu schaffen, um diese Reserven dauerhaft zu erschließen. Das ist nicht nur eine Frage der Weiterbildung und des Wissensmanagements, sondern auch einer altersgerechten Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung und nicht zu vergessen der Gesundheitsprävention.

Aus weniger Köpfen mehr heraus zu holen fordert das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung. Die Unternehmen versuchen das mit Bildung – allerdings in erster Linie der jüngeren Belegschaft. Reicht das aus?

Sicherlich nicht. Die Altersproduktivität ist ein relativ neues Phänomen, genauso wie die höhere Lebenserwartung. Die Generation 50 plus erweist sich heute als dynamischer und wesentlich jünger als vor 20 Jahren. Jetzt kommt es darauf an, sich auf verschiedene Alterssegmente im Unternehmen angemessen einzustellen. Bildung ist eben nicht nur ein Thema für die jüngere Belegschaft. Wir brauchen eine durchgehende Bildungslandschaft, die auch Älteren bei verlängerter Lebensarbeitszeit Chancen bietet. Und das ohne Hintergedanken: Arbeit jenseits der Normalaltersgrenze nur unter dem Aspekt der Entlastung unserer Rentenkassen zu sehen, ist verfehlt. Man muss sie als Beitrag zur Wertschöpfung verstehen und mit altersgerechter Aus- und Fortbildung flankieren – mit einem starken Akzent auf IT und technische Neuerungen in der Produktion.

90 Prozent der Unternehmen stellen sich auf den Wachstumsmarkt seniorer Konsumenten ein.

Das Gros der im Privatkundenmarkt agierenden Unternehmen nimmt die Herausforderung des demografisch bedingten Wandels und der veränderten Kundenerwartungen an. Die Unternehmer wollen vor allem ihre bestehende Angebotspalette anpassen und erweitern sowie ihre Kunden adäquater ansprechen. Die Entwicklung altersspezifischer Innovationen bleibt auf der Agenda der Veränderungen jedoch eher eine Ausnahme.

Die Umstellung der Marktstrategien ist in vollem Gange: 90 Prozent der Unternehmen reagieren auf den demografisch bedingten Wandel im Privatkundenmarkt und haben zumindest

eine der abgefragten Maßnahmen ergriffen (Abb. 7). Die Unternehmen setzen dabei vor allem auf eine Anpassung (59 Prozent) und Ausweitung (58 Prozent) ihrer Produkt- und Dienstleistungspalette. Außerdem passen sie häufig ihre Kundenansprache den veränderten Zielgruppen an (52 Prozent). Hier ist vor allem der Einzelhandel aktiv (67 Prozent, ohne Abb.). Er versucht, durch verstärkte Kommunikation den in der Branche eher rückläufigen Absatz aufzufangen.

Die Entwicklung altersspezifischer Innovationen bleibt eine Ausnahme; nur 29 Prozent der Unternehmen betreiben Forschung und Entwicklung mit Blick auf eine älter werdende Bevölkerung (Abb. 7). Der Markt erfordert offenbar keine speziellen Nischenprodukte ‚für Alte‘, sondern eine Verbreiterung und Aufwertung des vorhandenen Portfolios. Kurz gesagt: Das Rad kann nicht neu erfunden, muss aber den veränderten Bedingungen angepasst werden.

7. Welche Maßnahmen haben die Unternehmen ergriffen, um sich auf den demografischen Wandel im Absatzmarkt einzustellen?



Basis: Unternehmen, die direkt oder mittelbar an Privatkunden absetzen (n = 2.477), Mehrfachnennungen

Angaben in %

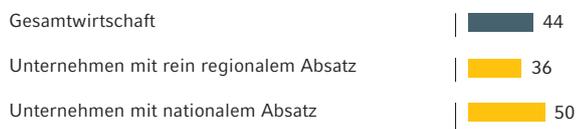
Eine gezielte Marktausdehnung über angestammte Märkte hinaus ist nur für die ohnehin bereits überregional oder international tätigen Unternehmen eine Option zur Bewältigung des demografischen Wandels.

Eine weitere Möglichkeit, auf den demografischen Wandel zu reagieren, ist die Erschließung neuer Absatzregionen im In- und Ausland. Die Analyse zeigt, dass diesen Schritt vor allem diejenigen Unternehmen vollziehen, die ohnehin schon überregional tätig sind (Abb. 8). Im Inland wollen sich 50 Prozent der national tätigen Unternehmen weiter ausdehnen – aber nur 36 Prozent der Unternehmen, die bisher ausschließlich in ihrem direkten regionalen Umfeld absetzen.

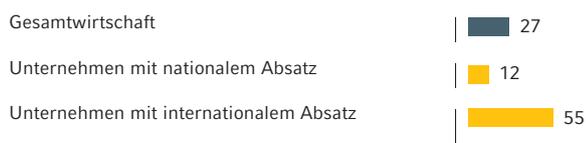
Das gleiche Bild zeigt sich zugespitzt im internationalen Geschäft (Abb. 8): 55 Prozent der heute schon international agierenden Unternehmen erschließen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels weitere Auslandsmärkte. Von den bis dato rein national orientierten Unternehmen planen nur 12 Prozent diesen Schritt.

8. Welche Rolle spielt eine Marktausdehnung bei der Bewältigung des demografischen Wandels?

Erschließung neuer regionaler Märkte im Inland



Erschließung neuer Märkte im Ausland



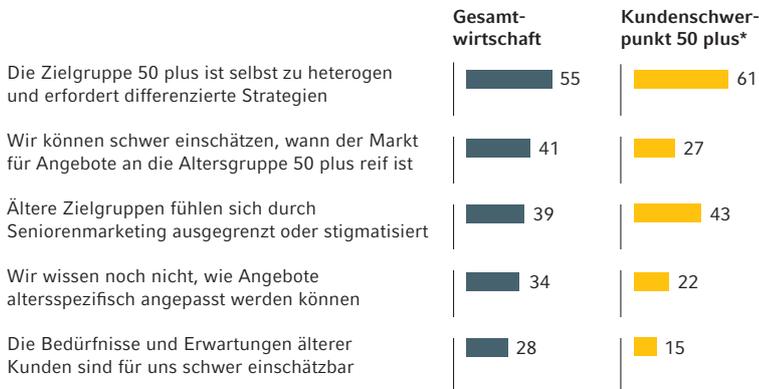
Basis: Unternehmen, die direkt oder mittelbar an Privatkunden absetzen (n = 2.477), Mehrfachnennungen

Angaben in %

50 plus: nicht eine, sondern viele Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Ansprüchen.

Die Unternehmen haben zur Kenntnis genommen, dass die Altersgruppe 50 plus äußerst uneinheitlich ist und keinesfalls durch stereotypes ‚Seniorenmarketing‘ erreicht werden kann. Angesichts der Komplexität der Zielgruppe fehlt es vielen Unternehmen aber noch an Gespür für ihre ältere Kundschaft und den richtigen Zeitpunkt der Markterschließung.

9. Wo liegen Schwierigkeiten bei der marktseitigen Ausrichtung auf den demografischen Wandel?



Angaben in %

Basis: Unternehmen, die direkt oder mittelbar an Privatkunden absetzen (n=2.477), Mehrfachnennungen
*Unternehmen, bei denen der Kundenstamm 50 plus mehr als 50 Prozent des Gesamtumsatzes ausmacht (n=514)

Die Zielgruppe 50 plus ist heterogen und erfordert differenzierte Strategien (Abb. 9): Hierin liegt die größte Herausforderung der marktseitigen Ausrichtung auf den demografischen Wandel (55 Prozent). Pauschales ‚Seniorenmarketing‘, so die Erfahrung, weckt Argwohn und wird mit Ausgrenzung und Stigmatisierung assoziiert (39 Prozent).

Der demografische Wandel erfordert also genaues Hinsehen und Verzicht auf stereotype Ansprache.

Die Heterogenität der ‚Best‘ oder ‚Silver Agers‘ wird von den Unternehmen, die heute schon einen Schwerpunkt im Kundensegment 50 plus haben, mit großer Deutlichkeit bestätigt (Abb. 9). Die Befragten dieser Gruppe sind noch häufiger als die Gesamtwirtschaft der Ansicht, dass 50 plus keine einheitliche Kundengruppe darstellt (61 Prozent, +6 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und dass ältere Zielgruppen nicht durch ein uniformes ‚Seniorenmarketing‘ erreicht werden können (43 Prozent, +4 Punkte).

Angesichts dieser neuen Herausforderungen fehlt es dem breiten Mittelstand noch an Gespür für den richtigen Zeitpunkt der Markteinführung (41 Prozent), an Ideen für eine altersspezifische Anpassung der Produkte (34 Prozent) und an einem differenzierten Verständnis für ältere Kunden und deren Bedürfnisse (28 Prozent). Unternehmen, die heute schon besonders viele Kunden der Generation 50 plus haben, sehen in diesen Aspekten sehr viel seltener ein Marktzugangs- oder Marktbeurteilungshemmnis. Sie verfügen bereits über die entsprechende Erfahrung.

Dr. Jürgen Meffert,
Director, McKinsey & Company Inc.



Die Erwartungen sind groß an die Generation 50 plus als Konsumentengruppe, das Angebot aber eher dürftig. Es gibt, sagt die Studie, noch kaum altersspezifische Innovationen. Wie kommts?

Der Markt kommt immer mehr in Bewegung. Es haben bereits einige Unternehmen damit begonnen, ein Verständnis für die Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Altersgruppe 50 plus zu entwickeln, und sie haben auch schon eine große Zahl neuer Produktlinien und Konzepte für diese Zielgruppe auf den Weg gebracht. Das ist ein großer Schritt! Natürlich sind wir noch weit entfernt von der Dynamik eines japanischen Marktes, der sich durch den außergewöhnlich starken demografischen Wandel in diesem Land besonders schnell auf die älteren Verbraucherschichten eingestellt hat. Aber Initiativen gibt es auch hierzulande zuhauf. Ob in der Kosmetik- oder der Lebensmittelindustrie, bei Versicherungen oder Reiseveranstaltern – der demografische Wandel wird wahrgenommen und in Produktentwicklung und Marketingkonzepten reflektiert.

Der Ausbildungsmarkt hat sich trotz der Krise als erstaunlich robust erwiesen, das heißt die Quote ist stabil. Aber das besagt noch wenig angesichts einer drastisch sinkenden Zahl von Bewerbern. Oder?

Die Krise wird in diesem Jahr leider auch den Ausbildungsmarkt treffen. Eine aktuelle Umfrage des DIHK zeigt, dass fast jedes dritte Unternehmen in 2009 weniger Ausbildungsplätze anbieten will. Damit sinkt die Zahl der offenen Lehrstellen um fünf bis 10 Prozent. Da gleichzeitig aber auch die Zahl der Bewerber demografisch bedingt um etwa fünf Prozent sinken wird, gibt es zumindest für qualifizierte Bewerber zurzeit nur wenig Anlass zur Sorge. Viele Kleinbetriebe werden erst in den kommenden Monaten relativ kurzfristig ihr Ausbildungsangebot festlegen. Ihnen muss dabei bewusst sein, dass sie trotz Rezession ausbilden müssen, um in der Aufschwungphase nach der Krise nicht durch einen Fachkräftemangel gebremst zu werden.

III. Handlungsfeld Personal

Der Mittelstand strebt die Verjüngung der Belegschaften an – am demografischen Trend vorbei.

In den meisten Unternehmen dominiert die Altersgruppe der 30- bis 50-Jährigen eindeutig. Mittelfristig kommt darin ein riskantes Missverhältnis zum Ausdruck. Denn in 10 bis 15 Jahren steigt das Durchschnittsalter dieser Belegschaften stark an, während der demografische Vorteil der geburtenstarken Jahrgänge verloren geht.



Der Anteil jüngerer und älterer Mitarbeiter in den Unternehmen befindet sich noch im Gleichgewicht (Abb. 10): Jeweils ein knappes Viertel der Belegschaft ist unter 30 Jahre alt (24 Prozent) oder älter als 50 Jahre (23 Prozent). Die Mehrzahl der Beschäftigten gehört der mittleren Altersgruppe von 30 bis 50 Jahren an (53 Prozent).

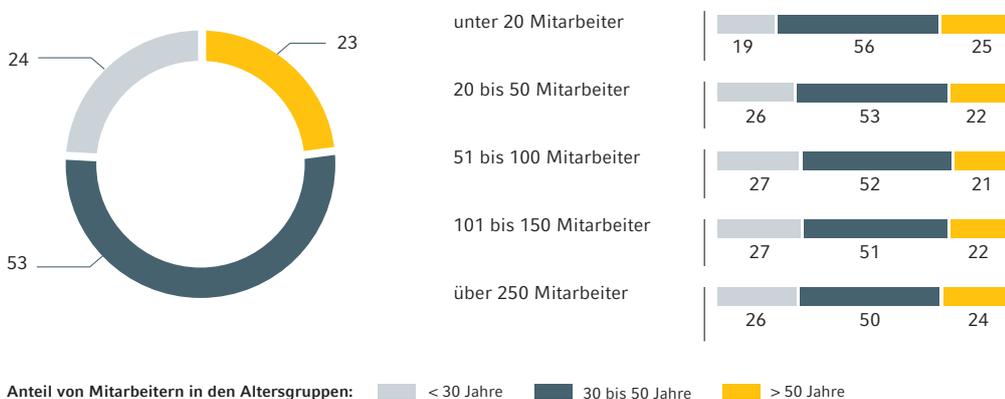
Dieser Überhang birgt mittelfristig jedoch demografische Risiken. Denn die Mitarbeiter der entsprechenden Altersgruppe machen in 10 bis 15 Jahren einen Großteil der Arbeitnehmererschaft aus, haben dann aber ein – unter heutigen Gegebenheiten – für die Beschäftigung problematisches Alter erreicht: Viele Unternehmen halten ältere Arbeitnehmer derzeit noch für kostenintensiv und können sich nur schwer vorstellen, sie bis zum Alter von 67 Jahren zu beschäftigen (s. S. 44, Abb. 20).

Im Größenvergleich fällt auf, dass der kleine Mittelstand (unter 20 Mitarbeiter) von den übrigen Unternehmen abweicht. Er beschäftigt weniger Mitarbeiter unter 30 Jahren (19 Prozent, -5 Punkte) und hat damit schon heute mit einem – wenn auch noch nicht sehr ausgeprägten – Nachwuchsproblem zu tun.

Die Altersstrukturen differieren außerdem deutlich im Branchenvergleich (ohne Abb.). Im Einzelhandel, aber auch bei Dienstleistungsunternehmen, finden sich häufiger ‚junge Belegschaften‘. Im Großhandel gibt es hingegen überdurchschnittlich viele Unternehmen mit einer älteren Mitarbeiterstruktur und auch das Durchschnittsalter in landwirtschaftlichen Betrieben ist in der Regel höher.

10. Wie verteilt sich die durchschnittliche Altersstruktur der Unternehmen?

Gesamtwirtschaft



Basis: Unternehmen mit Angaben zur aktuellen Altersstruktur (n = 3.788)

Angaben in % (an 100 Fehlende: keine Angabe)

Exkurs: ‚Ältere‘ Belegschaften im Osten

Vergleicht man die Altersstruktur nach Bundesländern, zeigt sich ein klares Bild: In den ostdeutschen Ländern (mit Ausnahme von Berlin) ansässige Unternehmen beschäftigen überdurchschnittlich oft Mitarbeiter über 50 Jahren. So ist in Mecklenburg-Vorpommern durchschnittlich ein knappes Drittel (31 Prozent) der Mitarbeiter älter als 50 Jahre (+8 Punkte im Bundesvergleich). Es folgen Sachsen und Sachsen-Anhalt mit je 27 Prozent (+4 Punkte) sowie Brandenburg und Thüringen mit jeweils 26 Prozent (+3 Punkte).

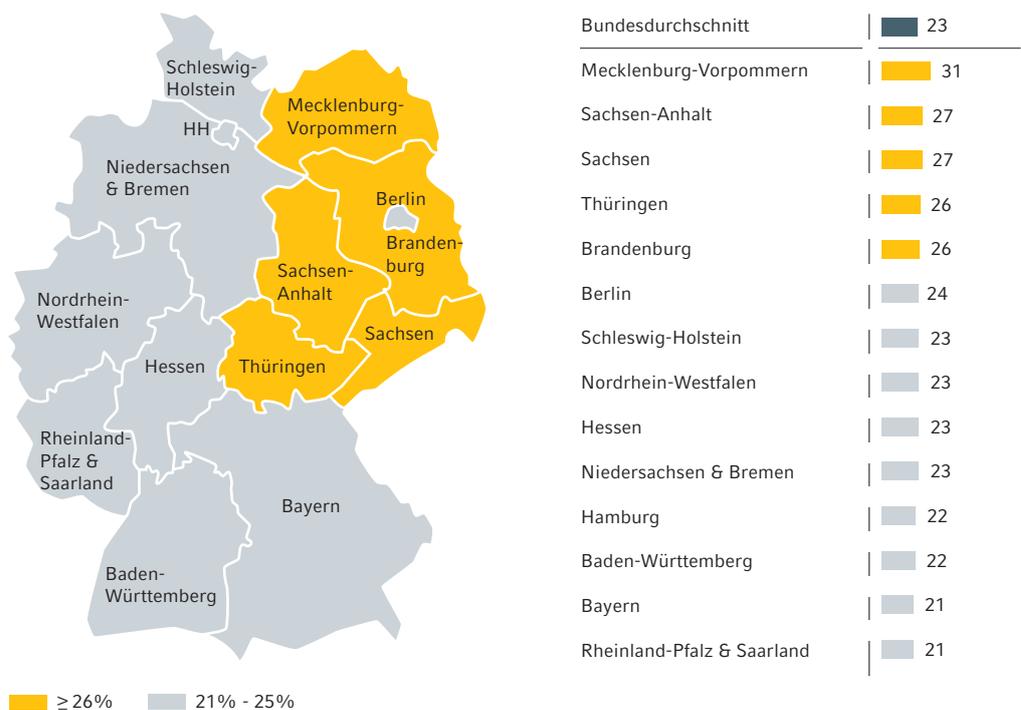
Extreme Altersgruppen im Mittelstand:

Gerade im kleineren Mittelstand sind überdurchschnittlich häufig Unternehmen mit einer unausgewogenen Altersstruktur zu finden.

Es gibt natürlich Unternehmen, deren Belegschaften deutliche Altersschwerpunkte aufzeigen und somit erhöhte demografische Risiken aufweisen. Zur Analyse dieser Extremgruppen (Abb. 12) wird im Folgenden jeweils das Zehntel der Unternehmen betrachtet, das in den verschiedenen Altersgruppen besonders stark vom Durchschnitt abweicht.

11. Regional: Mitarbeiter über 50

Durchschnittlicher Anteil von Mitarbeitern in der Altersgruppe über 50 Jahre



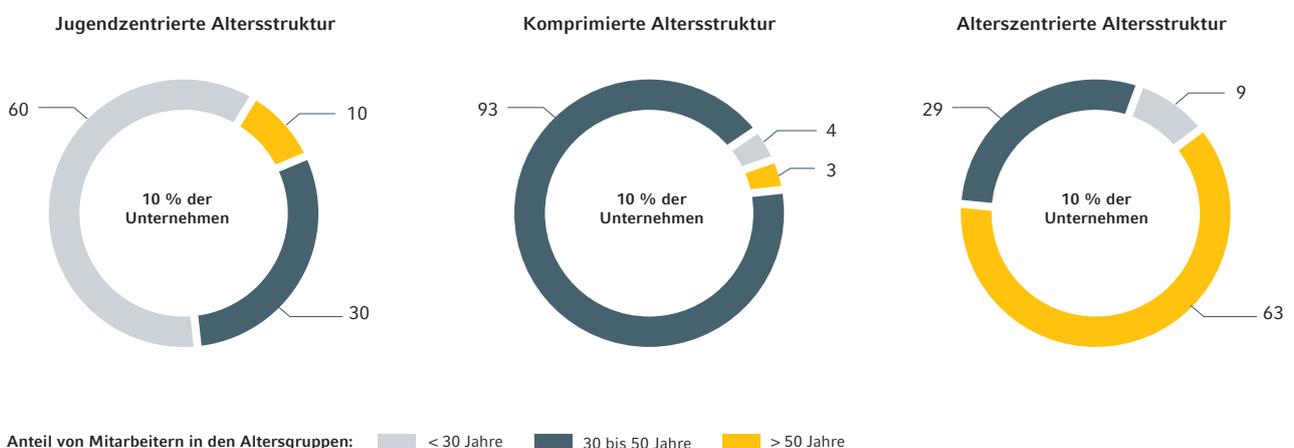
Basis: Unternehmen mit Angaben zur aktuellen Altersstruktur (n = 3.788)

Angaben in %

- Das Zehntel der Unternehmen mit einer jugendzentrierten Altersstruktur beschäftigt zu 60 Prozent Mitarbeiter unter 30 Jahre (links). Dies sind besonders häufig Unternehmen aus den Branchensegmenten ‚Einzelhandel‘ und ‚persönliche Dienstleistungen‘.
- Das Zehntel der Unternehmen mit einer alterszentrierten Altersstruktur beschäftigt zu 63 Prozent Mitarbeiter über 50 Jahre (rechts). Diese Unternehmen überwiegen in den Segmenten ‚Großhandel‘ und ‚unternehmensbezogene Dienstleistungen‘.
- Das Zehntel der Unternehmen mit der komprimiertesten Altersstruktur beschäftigt fast ausschließlich, nämlich zu 93 Prozent, Mitarbeiter im Alter von 30 bis 50 Jahren (Mitte) – eine Altersstruktur, die im Großhandel stark vertreten, ansonsten aber kaum branchenspezifisch ist.

Diese Extremgruppen finden sich besonders häufig im kleineren Mittelstand. Demnach weist der kleine Mittelstand (2,5 bis 12,5 Mio Euro Jahresumsatz) sowohl bei den komprimierten, als auch bei jugend- und alterszentrierten Unternehmen überdurchschnittlich häufig extreme und damit für eine ausgewogene Personalpolitik problematische Altersstrukturen auf (ohne Abb.). Die möglichen Probleme sind vielfältig und reichen von Schwierigkeiten bei der Weitergabe von Erfahrungswissen über eingeschränkte Veränderungsfähigkeit bis hin zu hohen Personalkosten. Gemeinsam ist ihnen hingegen, dass sie früher oder später starke Brüche im Personalmanagement, zum Beispiel bei der Verrentung ganzer Abteilungen, oder bei der Rekrutierung überdurchschnittlich vieler neuer und damit weniger routinierter Mitarbeiter haben. Diese Brüche haben dann häufig auch finanzielle Einbußen zur Folge.

12. Wie verteilt sich die Altersstruktur in Extremgruppen*?



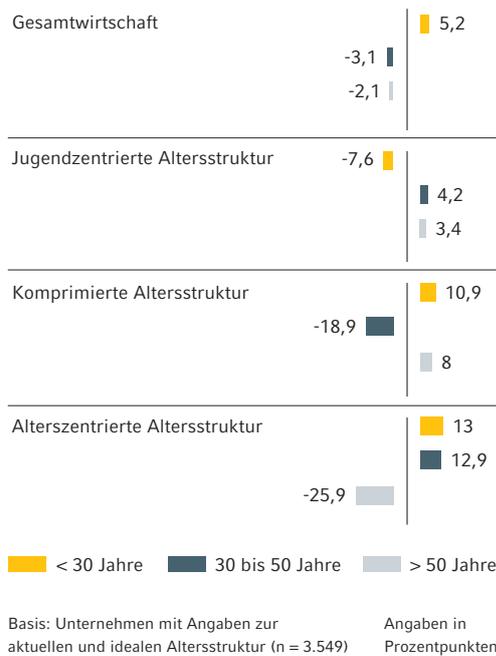
Basis: Unternehmen mit Angaben zur aktuellen Altersstruktur (n = 3.788)

*Extremgruppen: jeweils obere 10 Prozent der Gesamtstichprobe in den entsprechenden Altersgruppen

Angaben in %

13. Welche Altersstruktur streben die Unternehmen an?

Saldo zwischen dem idealen und dem tatsächlichen Anteil von Mitarbeitern in den Altersgruppen:



Der Mittelstand frönt zwar keineswegs dem ‚Jugendwahn‘, strebt aber – entgegen der demografischen Realität – eine moderate Verjüngung der Belegschaft an.

Die Diskrepanz zwischen der tatsächlichen und der aus Sicht der Unternehmen idealen Altersverteilung fällt insgesamt eher gering aus (Abb. 13). Die Unternehmen geben sich also im Großen und Ganzen mit ihrer Altersstruktur durchaus zufrieden, streben gleichwohl eine moderate Verjüngung an: Der Anteil von Mitarbeitern unter 30 Jahren (derzeit im Durchschnitt 24 Prozent) soll idealerweise um durchschnittlich 5,2 Prozentpunkte steigen – also auf knapp 30 Prozent. Der Anteil in den anderen beiden Altersgruppen soll aus Sicht der Unternehmen entsprechend zurückgehen. Die gewünschte Verjüngung widerspricht aber dem demografischen Trend und der letztlich unumkehrbaren Entwicklung hin zu einer älteren Gesellschaft in Deutschland.

Unternehmen mit einer vom Durchschnitt abweichenden Altersstruktur zeigen ein deutlicheres Problembewusstsein. Dies gilt insbesondere für alterszentrierte Unternehmen, die sich eine jüngere Belegschaft wünschen (25,9 Prozentpunkte Rückgang in der Altersgruppe über 50 Jahre). Jugendzentrierte Unternehmen wollen hingegen den Altersdurchschnitt ihrer Mitarbeiterschaft nur geringfügig erhöhen.

Markus Beumer, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, die Wachstumsrate des Volkseinkommens sinkt, Schulden und Schuldendienst wachsen. Wie kriegen wir die Schere wieder zu?

Pessimismus ist ganz und gar fehl am Platz. Ich bin davon überzeugt, dass die deutsche Wirtschaft gestärkt aus der aktuellen weltweiten Krise hervorgehen wird. Um nur einige unserer Trümpfe zu nennen: Produkte von erstklassiger Qualität, exzellente Technologien, guter Bildungs- und Ausbildungsstand, hohe Produktivität, hervorragende Infrastruktur. Mit diesem Wettbewerbsvorsprung können wir im kommenden Aufschwung punkten. Und dann sollten wir konsequent eben jenes Problem angehen, vor dem wir genauso wie alle anderen Industriestaaten stehen: die demografische Entwicklung. Bisher konzentrieren wir uns eher auf die jungen Nachwuchskräfte. Das werden wir uns aber auf Dauer nicht erlauben können.

Die 30- bis 40-Jährigen sollen Karriere machen und Familien gründen. Aber was ist mit denen, deren Kinder schon groß sind?

Eine der großen Herausforderungen unserer Zeit ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Gefragt sind Angebote für Frauen und Männer, die Kindererziehung und Karriere miteinander in Einklang bringen möchten. Hier ist schon Einiges geschehen. Aber wir dürfen uns nicht nur darauf fixieren. Dem sich bereits jetzt abzeichnenden Wandel können wir am besten begegnen, indem wir möglichst alle Alters- und Bevölkerungsgruppen in den Wirtschaftsprozess einbinden. Dazu gehören auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,

die aus familiären Gründen längere Zeit am Arbeitsprozess nicht teilnehmen konnten. Wir brauchen Konzepte, um sie wieder in den beruflichen Alltag zu integrieren und ihnen Perspektiven für eine neue Phase ihres Erwerbslebens zu bieten. Arbeitszeitmodelle für junge Familiengründer sind nur die halbe Miete. Darüber hinaus geht es um Maßnahmen wie lebenslanges Lernen, Laufbahngestaltung, Weiterbildung und altersgerechte Arbeitsergonomie.

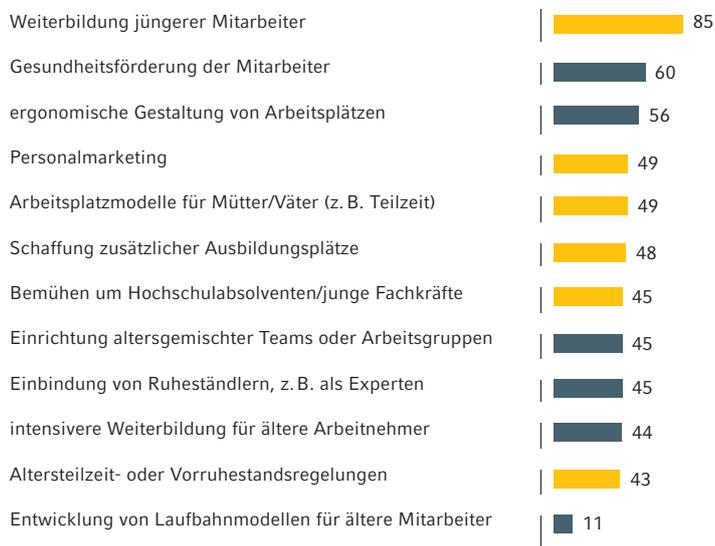
Werden die Unternehmen nicht zu sehr allein gelassen mit dem Demografie-Problem?

Zunächst – die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ältere Mitarbeiter länger zu beschäftigen, weil in Zukunft weniger junge Mitarbeiter zur Verfügung stehen werden. Welche strukturellen und organisatorischen Veränderungen dies mit sich bringt, muss jedes Unternehmen für sich selbst analysieren. Aber es gibt Partner, die bei der Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels unterstützen. Auch wir als Mittelstandsbank stehen hier den Unternehmen zur Seite. Wir können unsere Kunden nur ermutigen, neuen Herausforderungen flexibel und entschieden zu begegnen – so wie wir dies auch im eigenen Unternehmen halten. Die veränderte Altersstruktur erfordert aber auch ein gesamtgesellschaftliches Umdenken. Der demografische Wandel ist eine Aufgabe, die alle angeht: die Unternehmer ebenso wie die Tarif- und Sozialpartner, die Leistungsempfänger genauso wie die Leistungsträger. Umdenken ist immer ein langwieriger Prozess, wir stehen erst am Anfang. Dennoch: Die Zeit drängt.

Die Unternehmen setzen einseitig auf die Qualifikation der Jungen, selten auf Perspektiven für Ältere.

Auf die Anforderungen einer alternden Gesellschaft reagiert der Mittelstand geradezu reflexartig mit Weiterbildung der jungen Belegschaft. Demografie wird lediglich als Bildungsaufgabe verstanden. Weiterbildung der Mitarbeiter im höheren Alter wird sehr viel seltener umgesetzt, die Entwicklung von Laufbahnmodellen für ältere Mitarbeiter bleibt eine Ausnahme. Die Vorteile altersgemischter Arbeitsgruppen bleiben oft noch ungenutzt.

14. Wie bereiten sich die Unternehmen in der Personalpolitik auf den demografischen Wandel vor?



■ Fokus: ‚War for Talents/junge Belegschaft‘
■ Fokus: ‚Beschäftigungsfähigkeit/Integration von Älteren‘

Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000), Mehrfachnennungen

Angaben in %

85 Prozent der Unternehmen reagieren auf die alternde Gesellschaft durch Weiterbildung ihrer jüngeren Mitarbeiter (Abb. 14). Sie verstehen Demografie offensichtlich als Bildungsaufgabe, und ihre Sorge gilt dem optimierten Einsatz der knappen Personalressource ‚Junior Talents‘.

Die Weiterbildung älterer Mitarbeiter nach der Devise ‚lebenslanges Lernen‘ wird von 44 Prozent und damit sehr viel seltener betrieben – Investitionen in den älteren Teil der Belegschaft scheinen häufig nicht mehr lohnend. Wichtiger sind aus Sicht der Unternehmen Maßnahmen, die die unmittelbare physische Beschäftigungsfähigkeit erhalten sollen: Gesundheitsförderung (60 Prozent) und Ergonomie am Arbeitsplatz (56 Prozent).

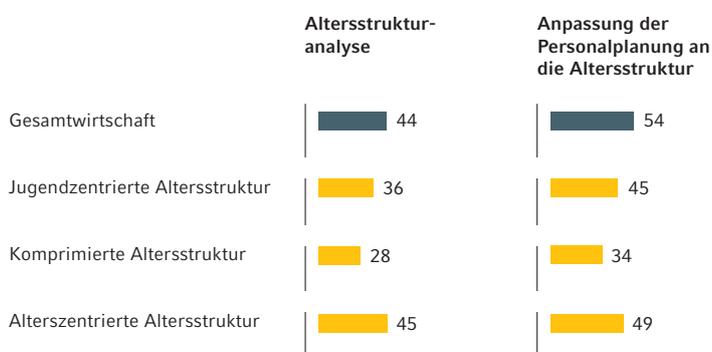
Nur eine kleine Minderheit von 11 Prozent der Unternehmen beschäftigt sich derzeit mit Laufbahn- und Karrieremodellen für ältere Mitarbeiter. Die zentrale Frage, welche Perspektiven die wachsende Gruppe der Arbeitnehmer, die nicht mehr zu den Jungen zählen, im Unternehmen haben kann, wird also mehrheitlich vernachlässigt.

Das Thema Altersstruktur ist präsent, wird aber nicht immer systematisch angegangen. Die Durchführung einer Altersstrukturanalyse im Sinne einer vorausschauenden Personalpolitik gehört noch nicht zum Standard.

Die Analyse der personalpolitischen Maßnahmen zeigt, dass die Unternehmen ihren strategischen Kurs noch nicht gefunden haben. Dieser Eindruck bestätigt sich durch einen auffälligen Widerspruch (Abb. 15): Nur 44 Prozent der Unternehmen haben bisher eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. 54 Prozent geben jedoch an, ihre Personalplanung an die Altersstruktur anzupassen. Der Altersaufbau im Betrieb ist damit offensichtlich ein Thema, das nicht immer systematisch angegangen wird.

Des Weiteren ist bedenklich, dass sich die problematischen Extremgruppen vergleichsweise selten systematisch und durchdacht mit der Entwicklung ihrer Altersstruktur beschäftigen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit vielen Mitarbeitern zwischen 30 und 50 Jahren (komprimierte Struktur), deren Belegschaft in den nächsten 10 bis 15 Jahren stark altern wird. In dieser Gruppe haben nur 28 Prozent der Unternehmen eine Altersstrukturanalyse durchgeführt und nur 34 Prozent richten ihre Personalplanung nach ihren Altersstrukturen aus.

15. Setzen sich die Unternehmen mit ihrer Altersstruktur auseinander?



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000), Mehrfachnennungen

Angaben in %

Großunternehmen umwerben junge Köpfe. Die Integration Älterer bleibt dem Mittelstand überlassen.

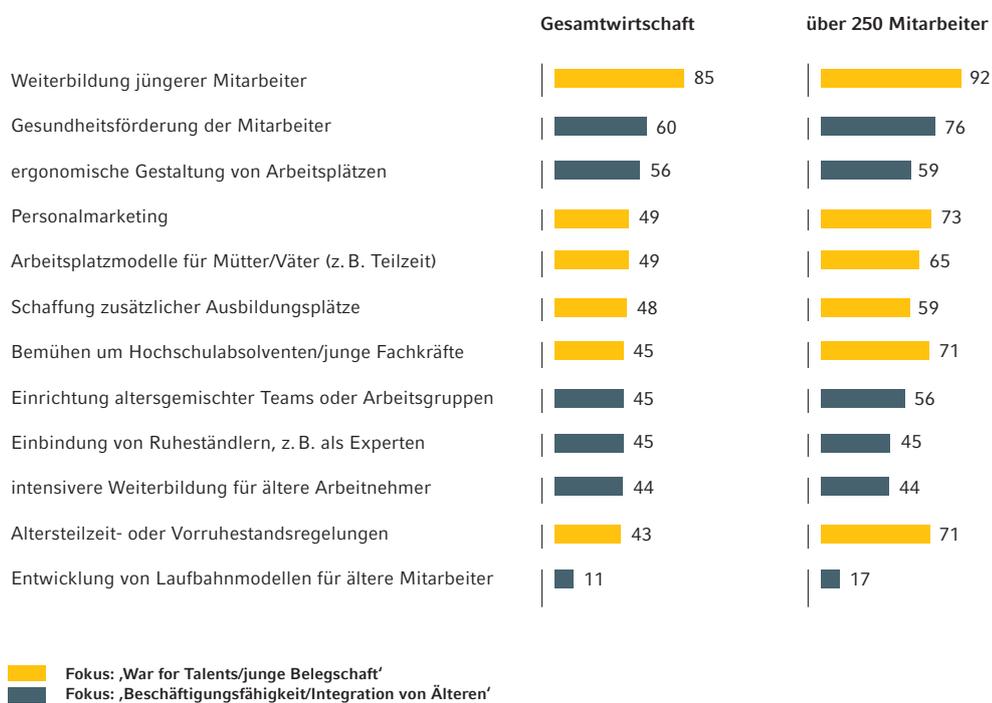
Große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern suchen ihre Chancen offensiv im nationalen oder gar globalen ‚War for Talents‘. Auf der anderen Seite verjüngen sie ihre Belegschaft häufig durch Vorruhestandsregelungen. Andererseits kümmern sie sich seltener um die Integration älterer Mitarbeiter und überlassen diese Aufgabe damit dem kleineren Mittelstand.

Wenn es um Rekrutierung und Entwicklung des eigenen Personals geht, sind große Unternehmen erwartungsgemäß aktiver als kleinere Unternehmen (Abb. 16). Sie setzen dabei aber auch deutlich andere Schwerpunkte als der kleine Mittelstand: Alle Maßnahmen, die auf den ‚War for Talents‘ und eine junge Belegschaft zielen (gelbe Balken), werden hier sehr viel häufiger umgesetzt als in den kleineren Betrieben des Mittelstands.

Das bedeutet im Einzelnen: Große Unternehmen kümmern sich intensiv um die Weiterbildung junger Mitarbeiter (92 Prozent). Darüber hinaus setzen sie vor allem auf Personalmarketing (73 Prozent, +24 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und auf die Rekrutierung von Hochschulabsolventen und jungen Fachkräften (71 Prozent, +26 Punkte). Außerdem nutzen sie überdurchschnittlich häufig die derzeit noch geltenden Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen (71 Prozent), was ebenfalls zur Verjüngung der Belegschaft beiträgt.

Hinsichtlich der Maßnahmen, die auf eine längere Beschäftigung und Integration älterer Mitarbeiter zielen (graue Balken), weichen die großen Unternehmen kaum vom Durchschnitt der Gesamtwirtschaft ab. Dies gilt insbesondere für die Weiterbildung älterer Mitarbeiter. Eine nennenswerte Ausnahme bildet die Gesundheitsförderung: Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern sind wesentlich aktiver, wenn es um gesundheitliche Prävention und betriebliche Gesundheitspolitik geht. Insgesamt lautet das Fazit: Große Unternehmen setzen darauf, sich im ‚War for Talents‘ durchzusetzen – gerade gegen kleinere Unternehmen, die dann gesamtwirtschaftlich betrachtet vermehrt ältere Mitarbeiter beschäftigen und integrieren müssen.

16. Wie unterscheiden sich große Unternehmen in ihrer Personalpolitik vom Mittelstand?



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000), Mehrfachnennungen

Angaben in %

Der internationale Arbeitsmarkt stellt nur für große und international orientierte Unternehmen eine Lösung für demografisch bedingte personelle Engpässe dar.

In der Breite des deutschen Mittelstands kann der internationale Arbeitsmarkt aus Sicht der Befragten wenig zur Lösung der demografischen Probleme beitragen (Abb. 17). Nur 14 Prozent der Unternehmen können sich vorstellen, Mitarbeiter im Ausland zu rekrutieren, um demografisch bedingte Engpässe auszugleichen. Eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland kommt sogar nur für 7 Prozent infrage.

Der Größenvergleich zeigt, dass vor allem Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern international denken. Hier spielt die Ausweitung der Rekrutierung auf den internationalen

Arbeitsmarkt für immerhin 26 Prozent eine Rolle. Der kleine Mittelstand, der pro Unternehmen unter 20 Mitarbeiter beschäftigt, bleibt dagegen auf den deutschen Arbeitsmarkt angewiesen. Hier halten lediglich 9 Prozent das Ausweiten der Rekrutierungsaktivitäten für möglich.

Besonders attraktiv ist der internationale Arbeitsmarkt für Unternehmen, die ohnehin Beschäftigte im Ausland haben (Abb. 17): 31 Prozent in dieser Kategorie würden weitere Arbeitsplätze ins Ausland verlagern, um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken; 43 Prozent neigen sogar dazu, verstärkt international zu rekrutieren. Der Anteil der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland beträgt allerdings nur 13 Prozent der Gesamtstichprobe (ohne Abb.).

17. Welche Rolle spielt der internationale Arbeitsmarkt angesichts demografisch bedingter Engpässe in Deutschland?



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000), Mehrfachnennungen

Angaben in %

Dr. Manfred Wittenstein, Vorstandsvorsitzender der Wittenstein AG



Die Wirtschaft setzt nach wie vor auf die Jungen und lässt zu viele Alte links liegen. Was tun?

Der erste notwendige Schritt ist die Erkenntnis, dass jedes Unternehmen wertvolles Potenzial verschenkt, wenn es ältere Arbeitnehmer systematisch links liegen lässt. Möglicherweise sind Jüngere physisch leistungsfähiger und eher bereit, neue Wege zu gehen als Ältere. Dagegen verfügen Ältere im Regelfall über mehr Erfahrungswissen und agieren gerade in stürmischen Zeiten wie diesen souveräner und verbindlicher als Jüngere. Meine These an dieser Stelle lautet jedoch: Es geht überhaupt nicht darum, auszuloten, welche Effekte hier nun überwiegen, um dann gezielt auf die eine oder andere Personengruppe zu setzen. Vielmehr liegt das Erfolgsgeheimnis meines Erachtens in einem gesunden Mix, in funktionierenden Teams aus Alt und Jung. Ich bin davon überzeugt, dass auf diese Weise die Gesamtproduktivität und der Innovationserfolg maximiert werden können, und zwar letztlich unabhängig von der demografischen Entwicklung.

Also kein Personalthema per se?

Die demografische Entwicklung erhöht allenfalls den Erkenntnis- und Umsetzungsdruck für die Unternehmen. Entsprechende Tools zur Förderung älterer Arbeitnehmer und altersgemischter Teams sind Pflichtbestandteile eines jeden vernünftigen HRM-Systems, aber bei weitem noch nicht der Schlüssel zum Erfolg. Denn ein fruchtbares Miteinander – auch generationenübergreifend – lässt sich nur bedingt

„organisieren“ und schon gar nicht verordnen. Es braucht hierzu einen vertrauensvollen und auf gegenseitigem Respekt fußenden Geist im Unternehmen; es braucht eine Unternehmenskultur, die gegenseitige Berührungängste auflöst und in der Breite Freude an der Arbeit vermittelt. Eine solche Kultur kann nur über einen längeren Zeitraum wachsen und bedarf ganzjährig intensiver Pflege.

Die Unternehmen fordern laut Studie einen vorurteilsfreien Umgang der Generationen untereinander, wollen aber selbst keineswegs ‚zu alt aussehen‘. Ein Widerspruch?

Das ist doch kein Widerspruch. Es wäre vielleicht einer, wenn wir annehmen dürften, dass sich Wahrnehmung und Bedürfnisse von jungen Menschen im Zeitablauf ändern, von älteren Menschen hingegen nicht. Das ist aber doch Quatsch. Die Welt dreht sich immer schneller – politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich ist permanente Veränderung die gemeinsame und einzige „Konstante“. Es werden ständig neue Fragen gestellt, Antworten von gestern interessieren immer weniger. Somit und ganz automatisch verändern sich auch persönliche Sichtweisen und Wünsche, und zwar für jüngere wie ältere Menschen im Grunde gleichermaßen. Ökonomen würden das wohl „alterskohortenübergreifende zeitinkonsistente Präferenzen“ nennen. Unternehmen sollten hier in der Tat nicht „alt“ aussehen, sondern ihre Kunden – ob jung oder alt – immer wieder mit exzellenten und zeitgemäßen Lösungen überraschen können. Genau hier liegt die Messlatte!

Der kleine Mittelstand ist es, der – wenn überhaupt – für Beschäftigungseffekte im Bereich 50 plus sorgt. Große Unternehmen stellen anteilig deutlich weniger ältere Mitarbeiter ein.

51 Prozent der Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren Mitarbeiter im Alter von 50 bis 59 Jahren eingestellt (Abb. 18, linke Spalte). Große Unternehmen (über 250 Mitarbeiter) waren absolut gesehen aktiver als kleine, aber im Vergleich der Neueinstellungen zur Gesamtbelegschaft (rechte Spalte), fällt der Beschäftigungseffekt kaum ins Gewicht. Bedenklich bleibt auch, dass 35 Prozent der großen Unternehmen in den letzten 5 Jahren keine über 50-jährigen Arbeitnehmer eingestellt haben.

Die rechte Spalte zeigt zudem, dass der Anteil von Neueinstellungen aus der Altersgruppe über 50 an der Gesamtbelegschaft im kleinen Mittelstand besonders groß ist.

Er beträgt bei Unternehmen bis 20 Mitarbeitern 5,1 Prozent. Auf 100 Mitarbeiter wurden im kleinen Mittelstand also durchschnittlich 5 Mitarbeiter aus der Gruppe der über 50-Jährigen eingestellt. Im Durchschnitt der Gesamtwirtschaft wurde hingegen nur ein älterer Arbeitnehmer auf 100 Mitarbeiter eingestellt (1,1 Prozent). Bei großen Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern ist dieser Wert besonders gering (0,6 Prozent). Die Einstellung Älterer bleibt bei großen Unternehmen relativ gesehen also die Ausnahme. Damit sorgt letztlich der kleine Mittelstand für einen ‚Beschäftigungseffekt 50 plus‘.

18. Stellen die Unternehmen Mitarbeiter zwischen 50 und 59 Jahren ein?

	Unternehmen, die in den letzten 5 Jahren Mitarbeiter im Alter von 50 bis 59 Jahren eingestellt haben.	Durchschnittlicher prozentualer Anteil der neu eingestellten Mitarbeiter 50 plus an der Gesamtbelegschaft
Gesamtwirtschaft	51	1,1
bis 20 Mitarbeiter	30	5,1
21 bis 50 Mitarbeiter	51	3,8
51 bis 100 Mitarbeiter	67	3,9
101 bis 250 Mitarbeiter	71	3,5
über 250 Mitarbeiter	65	0,6

Basis: Unternehmen mit Angaben zu Einstellungen (n = 3.636)

Angaben in %

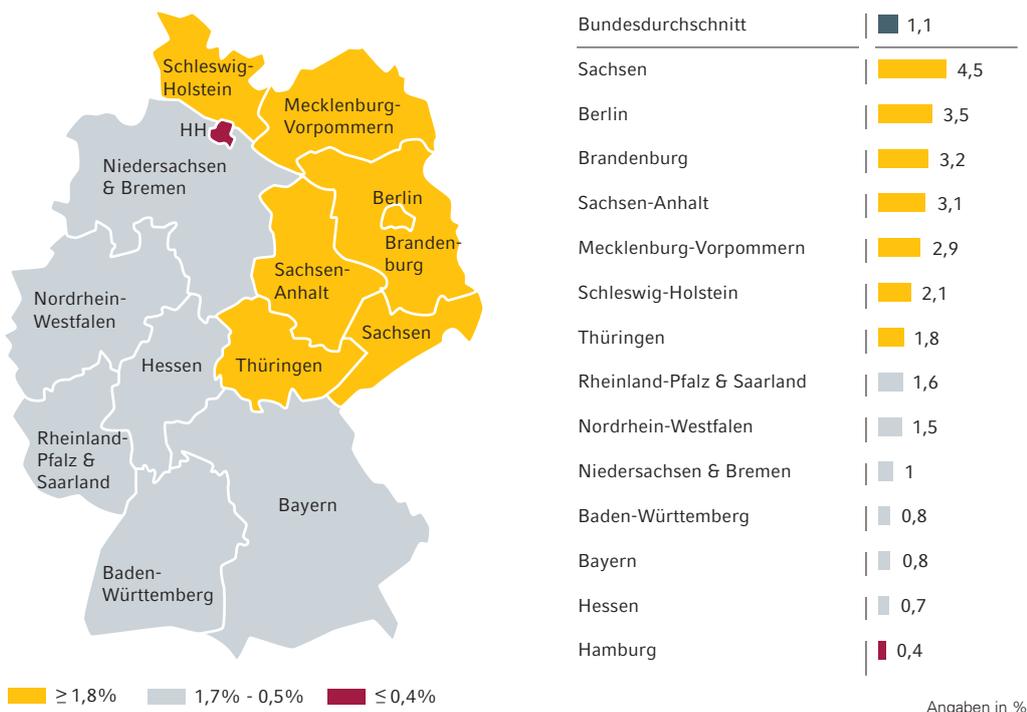
Exkurs: Neueinstellung 50 plus vor allem im Osten

Der durchschnittliche Anteil neu eingestellter älterer Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft ist im Osten deutlich höher als im Bundesdurchschnitt. So kommen in Sachsen auf 100 Mitarbeiter durchschnittlich 4,5 Neueinstellungen aus der Altersgruppe der über-50-Jährigen in den letzten 5 Jahren. Der Bundesdurchschnitt liegt im gleichen Zeitraum bei nur

einer Neueinstellung (1,1 Prozent). In Berlin (3,5 Prozent), Brandenburg (3,2 Prozent) und Sachsen-Anhalt (3,1 Prozent) sind es immerhin noch über 3 Neueinstellungen. Auch in Schleswig-Holstein werden – als einzigem westdeutschen Bundesland – überdurchschnittlich viele Mitarbeiter über 50 eingestellt. Hamburger Unternehmen hingegen vergeben neue Jobs besonders selten an ältere Mitarbeiter.

19. Neueinstellungen von Mitarbeitern 50 plus

Durchschnittlicher Anteil der neu eingestellten Mitarbeiter 50 plus an der Gesamtbelegschaft



Sackgasse ‚Rente mit 67‘? Längere Lebensarbeitszeit trifft Wirtschaft unvorbereitet.

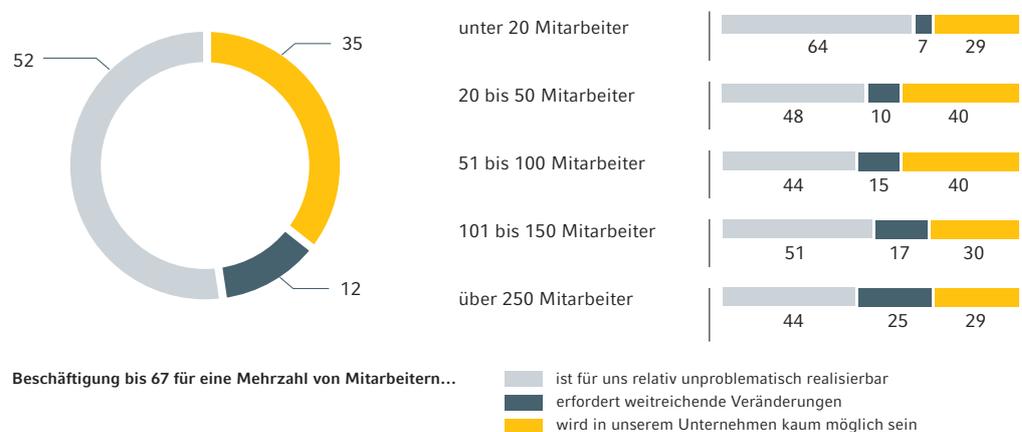
Ein gutes Drittel der Unternehmen erteilt einem erhöhten Renteneinstiegsalter für den eigenen Betrieb eine Absage. Weitere 12 Prozent müssten weitreichende Umstellungen vornehmen, um Mitarbeiter regelmäßig bis 67 zu beschäftigen. Der kleine Mittelstand hat vergleichsweise wenig Probleme mit einem höheren Beschäftigungsalter, große Unternehmen sind einem wachsenden Veränderungsdruck ausgesetzt.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen hält eine Beschäftigung bis 67 für problematisch (Abb. 20): 35 Prozent halten es kaum für möglich, regelmäßig Mitarbeiter bis 67 zu beschäftigen, weitere 12 Prozent müssten zumindest weitreichende Umstellungen vornehmen. Der Größenvergleich (Abb. 20, rechts) zeigt, dass der kleine Mittelstand seltener Probleme mit einer Beschäftigung bis 67 hat. Große Schwierigkeiten sieht hingegen das mittlere

Größensegment (20 bis 100 Mitarbeiter): 40 Prozent können sich hier eine Beschäftigung bis 67 kaum vorstellen. Große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern sehen hohen Veränderungsbedarf (25 Prozent). Der Branchenvergleich (ohne Abb.) macht erwartungsgemäß deutlich, dass die Beschäftigung Älterer vor allem bei körperlich belastender Arbeit zum Problem wird – so im Baugewerbe (+38 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) und in der Landwirtschaft (+22 Punkte).

20. Halten die Unternehmen eine Beschäftigung bis 67 für machbar?

Gesamtwirtschaft



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000)

Angaben in % (an 100 Fehlende: keine Angabe)

Kostentreiber ‚Best Ager‘ – Abkehr vom Senioritätsprinzip wird zu wenig praktiziert.

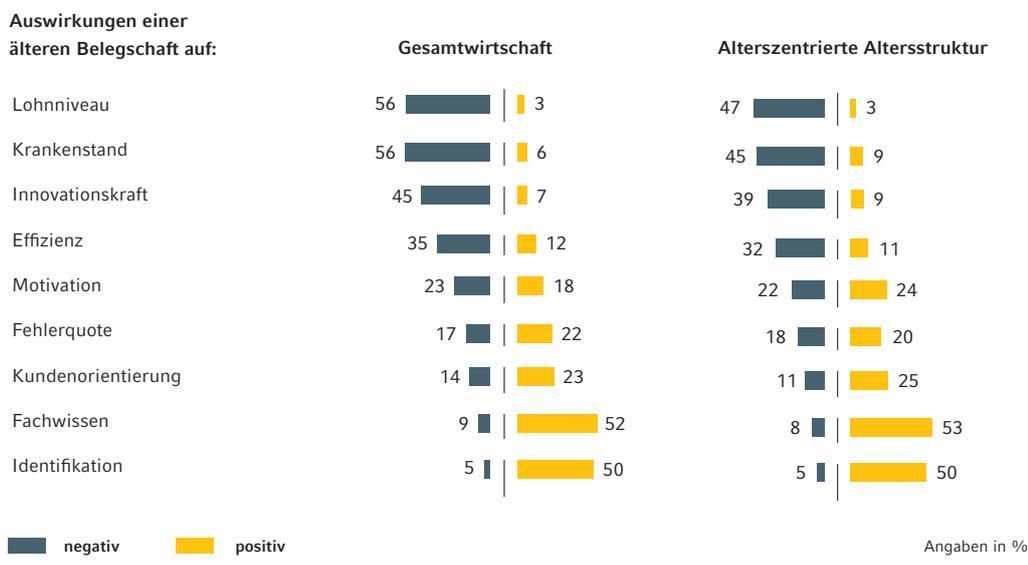
Die Vorteile einer älteren Belegschaft bestehen im Fachwissen der Mitarbeiter, ihrer Kundenorientierung, ihrer Erfahrung und Loyalität. Zu den Nachteilen zählen aus Sicht der Unternehmen die nachlassende Innovationskraft und vor allem die ungünstigere Kostenstruktur, die sich an steigendem Lohnniveau und hohem Krankenstand festmacht. Der Kostenfaktor einer älteren Belegschaft wird aber überschätzt. Unternehmen mit vergleichsweise vielen älteren Arbeitnehmern sehen die Kostenbelastung gelassener.

Ältere Mitarbeiter haben aus Sicht der Unternehmen durchaus Vorteile (Abb. 21, gelbe Balken). Für eine ältere Belegschaft spricht vor allem das größere Fachwissen (52 Prozent) sowie die hohe Identifikation mit dem Unternehmen (50 Prozent). Auch bei der Kundenorientierung und einer geringeren Fehlerquote kann eine ältere Belegschaft punkten:

Der Saldo zwischen negativen und positiven Einschätzungen fällt hier (knapp) positiv aus.

Die Unternehmer sehen aber auch Nachteile (graue Balken) und befürchten vor allem, dass bei einer älteren Belegschaft die Kosten steigen – durch ein höheres Lohnniveau und hohe Krankenstände (jeweils 56 Prozent).

21. Welche Auswirkungen hätte eine ältere Belegschaft auf die Unternehmen?



Darüber hinaus erkennen die Unternehmen Nachteile einer älteren Belegschaft bei Indikatoren wie Innovationskraft (45 Prozent), Effizienz (35 Prozent) und Motivation (23 Prozent), die in Zeiten starker Marktveränderungen und Strukturumbrüche besonders relevant sind. Offen bleibt, inwiefern diese Einschätzungen realistisch sind oder auf gesellschaftlichen Vorbehalten gegenüber älteren Menschen basieren.

Kritisch zu hinterfragen ist auch das Kostenargument: Dass hier gewisse Vorurteile zum Tragen kommen, zeigt der Vergleich mit Unternehmen, die eine alterszentrierte Altersstruktur aufweisen – also besonders viele Mitarbeiter über 50 Jahren beschäftigen (Abb. 21, rechtes Diagramm). Diese Unternehmen schätzen die Nachteile einer älteren Belegschaft, und insbesondere auch die Kostenfaktoren, wie höhere Löhne und Krankenstände, weniger dramatisch ein. Alterszentrierte Unternehmen stellen außerdem häufiger fest, dass die Motivation der Mitarbeiter in einer älteren Belegschaft steigt (+6 Punkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft).

Die Möglichkeiten zur kostenneutralen und produktiven Beschäftigung älterer Arbeitnehmer werden bei weitem nicht ausgeschöpft: Der Mittelstand sieht Herausforderungen auf dem Weg zu mehr Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer vor allem im Bereich Wissenstransfer und Weiterbildung. Maßnahmen, die die Beschäftigungskosten Älterer senken können, werden aber vergleichsweise selten genannt. Die Unternehmen vernachlässigen außerdem Hebel zur langfristigen Motivation jenseits monetärer Anreize, etwa neue Laufbahnmodelle für ältere Mitarbeiter.

Die Unternehmen sehen vielfältige Handlungsmöglichkeiten zugunsten eines Zuwachses an Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer (Abb. 22) – vor allem im Bereich Wissenstransfer (68 Prozent) und Weiterbildung (65 Prozent). Es bleibt allerdings fraglich, inwiefern ein besserer Wissenstransfer zwischen Jung und Alt Voraussetzung für die Schaffung von Arbeitsplätzen für Ältere ist – schließlich sollen die Mitarbeiter ja länger im Unternehmen arbeiten und dieses nicht früher verlassen. Es sei denn, Wissenstransfer wird im Sinne einer positiven Unternehmenskultur als Erfahrungsaustausch in bewusst altersgemischten Teams verstanden.

Wenn es darum geht, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten, werden personalkostensenkende Maßnahmen seltener in Erwägung gezogen. Dazu gehören die ‚Klassiker‘ Gesundheitsförderung (56 Prozent) und Ergonomie (43 Prozent), aber auch moderne Instrumente der Personalführung: Nur 48 Prozent der Unternehmen ziehen zum Beispiel altersunabhängige Vergütungssysteme in Erwägung. Die Unternehmen vernachlässigen außerdem die Frage, wie älteren Mitarbeitern durch modifizierte Laufbahnmodelle Perspektiven jenseits der Beförderung ermöglicht werden können. Nur 41 Prozent tun dies. Weitgehend unbeachtet bleiben die Möglichkeiten, die mit betrieblicher Prozessoptimierung einhergehen. Nur eine Minderheit (21 Prozent) würde Produktionsabläufe so umstrukturieren, dass effiziente Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter entstehen.

Nina Öger, Geschäftsführerin Öger Tours GmbH



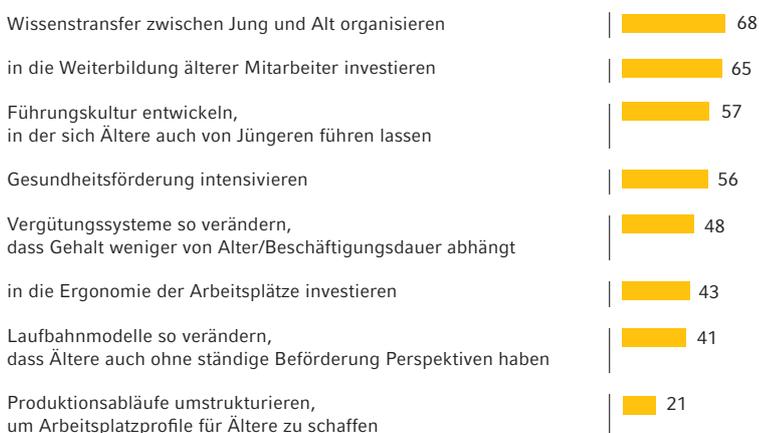
Die Jungen nehmen den Alten die Arbeitsplätze weg, und die Alten leben auf Kosten der Jungen – droht demzufolge ein Krieg der Generationen?

Nein. Langfristig werden wir zumindest in Europa alle qualifizierten Arbeitnehmer, gleich welchen Alters, benötigen, um unserer Wirtschaft am Laufen zu halten. Denn der Geburtenrückgang wird auf lange Sicht in allen Branchen einen Mangel an Fachkräften hervorrufen. Im Hinblick auf die Rentensituation können sich Berufstätige nicht mehr allein auf den Staat verlassen, sondern müssen heute schon selbst Vorsorge treffen.

Fitnesskuren für alternde Belegschaften? Darmkrebsscreening, Trimm-Dich-Geräte und Raucherberatung mag ja noch sinnvoll sein, aber wo hört die Vernunft in Sachen betrieblicher Wellness auf – bzw. wo fängt die Bevormundung der Mitarbeiter an?

Wir selbst setzen in unserem Unternehmen auf Aufklärung, indem wir beispielsweise einen Gesundheitstag veranstalten und Grunduntersuchungen wie Sehtests im Unternehmen anbieten. Wir können Angebote schaffen, aber wahrnehmen muss sie jeder Arbeitnehmer persönlich. Hier greift die Eigenverantwortung jedes Einzelnen.

22. Welche Veränderungen müssten in den Unternehmen vollzogen werden, um mehr Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer zu schaffen?



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000), Mehrfachnennungen

Angaben in %

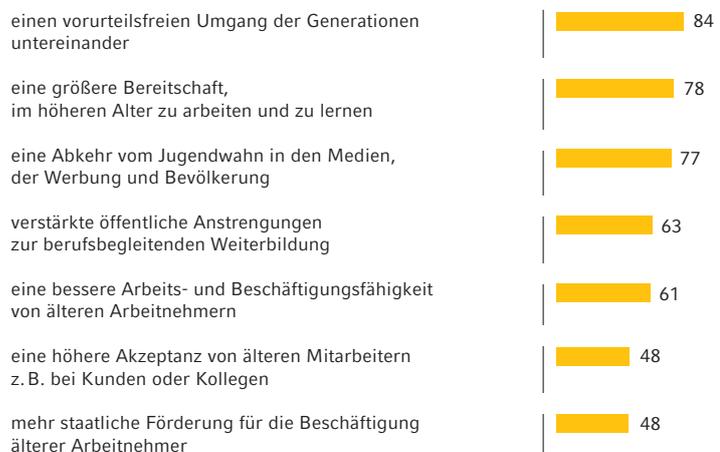
Die Betriebe tun zu wenig für die Erwerbsfähigkeit Älterer.

Insgesamt konzentriert sich der Mittelstand derzeit eher auf die sinkende Zahl der jüngeren Arbeitnehmer und vernachlässigt die wachsende mittlere Altersgruppe. Die Ursachen hierfür liegen auch darin, dass Ältere in der Gesellschaft insgesamt zu wenig in die bestehenden Arbeits- und Lebenswelten einbezogen werden. Auch die älteren Arbeitnehmer selbst müssen stärker gefordert werden.

Angesichts des demografischen Wandels ist aus Sicht der Unternehmen ein gesamtgesellschaftliches Umdenken erforderlich (Abb. 23). Vom Umfeld erwartet der Mittelstand insbesondere veränderte, das heißt weniger altersdiskriminierende Bedingungen und eine größere kulturelle Aufgeschlossenheit: Deutlich wird dies in den Antwortkomplexen ‚Umgang der Generationen untereinander‘ (84 Prozent) und ‚Abkehr vom

23. Was muss im Umfeld geschehen, damit Unternehmen Mitarbeiter länger beschäftigen und Ältere besser integrieren können?

Wir brauchen...



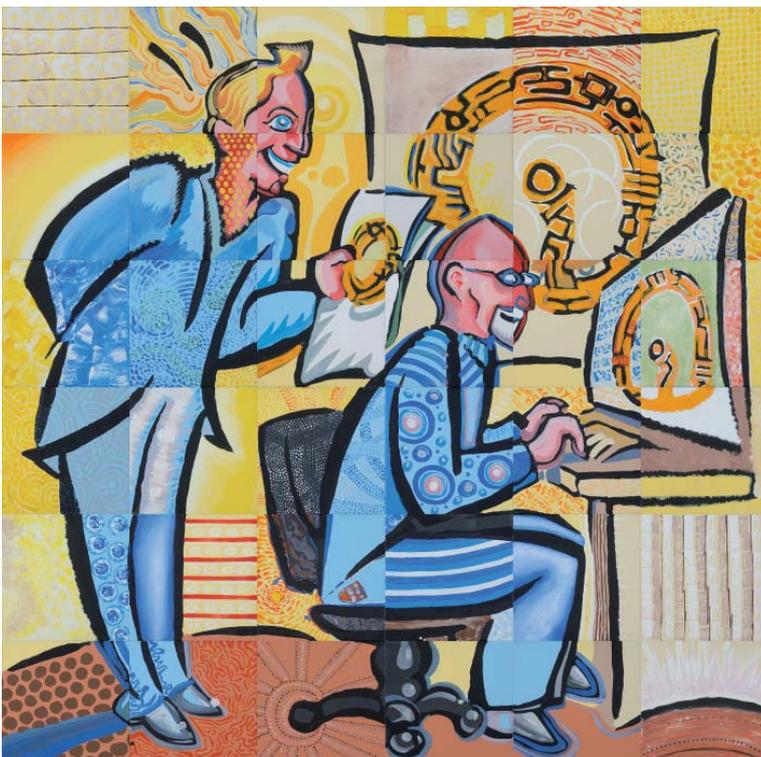
Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000), Mehrfachnennungen

Angaben in %

Jugendwahn' (77 Prozent). Die Unternehmen machen geltend, dass die Menschen selbst mehr Bereitschaft zeigen müssen, bis ins Alter zu arbeiten und zu lernen (78 Prozent).

Die Mitarbeiter und die Sozialpartner müssen also nach Ansicht der Befragten mehr in die Pflicht genommen werden. Bemerkenswert dabei: Direkte staatliche Unterstützung rangiert im Forderungskatalog relativ weit hinten. Dies gilt sowohl für eine Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (nur 48 Prozent Zustimmung), als auch für verstärkte öffentliche Anstrengungen zur berufsbegleitenden Weiterbildung (63 Prozent). Die Diskussion um

den Erhalt der Beschäftigbarkeit (neudeutsch: ‚Employability‘) darf also nicht auf die Dimension arbeitsmarktpolitischer Instrumentarien oder staatlicher Hilfen reduziert werden. Die Botschaft: Die Debatte über die demografische Zeitenwende, den Bevölkerungsschwund und mit ihm die rasche Alterung der Erwerbsbevölkerung geht uns alle an und ist von allen zu führen. Die Zeitbombe Bevölkerungsentwicklung ist ebenso ein Thema der Familien- und Strukturpolitik wie der Personalwirtschaft und des Unternehmensmanagements – sie fordert Arbeitgeber wie Arbeitnehmer gemeinsam zu energischem Handeln heraus.





Prof. Dr. Rüdiger Kabst,
Justus-Liebig-Universität Gießen und wissenschaftlicher
Beirat der vorliegenden Studie

Bevölkerungsschwund und Vergreisung der Gesellschaft sind in den Köpfen der Unternehmensverantwortlichen zu wenig präsent. Tickt hier eine Zeitbombe?

Manchmal kann ich mich nicht des Eindrucks verwehren, dass es einen intuitiven Reflex gibt, medial intensiv diskutierte Themen auch zu seiner eigenen Meinung zu machen. Bildung, Internationalisierung oder Energieeffizienz sind derzeit natürlich stark diskutiert und zweifelsohne bereits heute dezidierte Herausforderungen. Mit dieser auf die heutige Situation fokussierten Brille überraschen diese Ergebnisse nicht. Aber: Demografie wird uns treffen, zunächst insbesondere Unternehmen in den neuen Bundesländern aufgrund der Migration junger qualifizierter Menschen in die alten Bundesländer, danach aber auch die gesamte Bundesrepublik. Gleichfalls wird es zunächst eher die kleinen Unternehmen mit wenig profilierter Arbeitgebermarke treffen, final wird sich jedoch kein Unternehmen diesem Trend entziehen können. Fachkräfte und Ingenieure werden den Zug der demografischen Herausforderungen anführen.

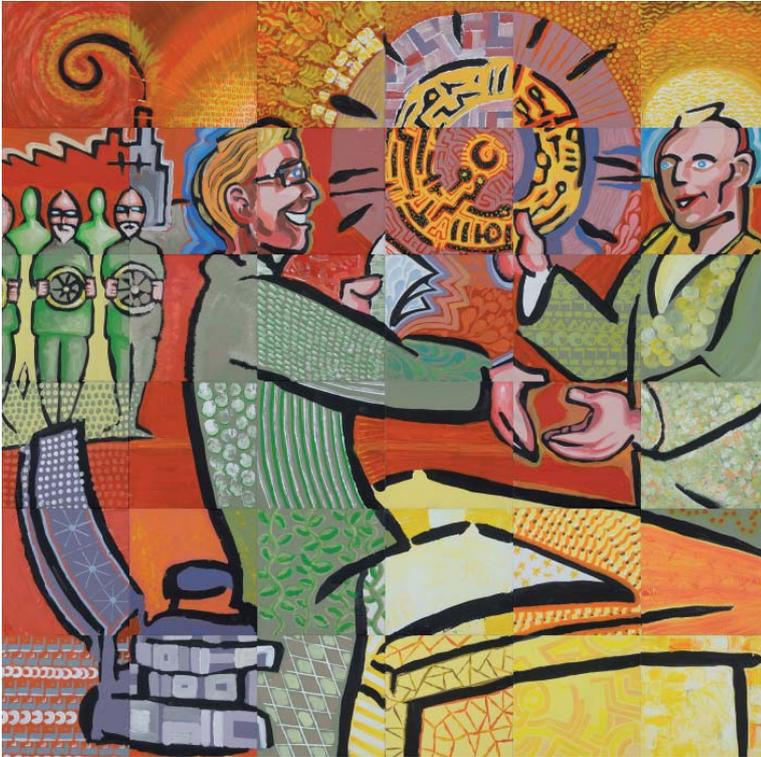
Wie die Befragung zeigt, haben die Unternehmen die „Best Ager“ als Konsumentengruppe entdeckt, aber noch längst nicht als personalwirtschaftliche Schlüsselresource. Eine Schizophrenie?

Auch hier überwiegen die derzeitigen Herausforderungen, sprich die Notwendigkeit vieler Unternehmen, Effizienzsteigerungen noch durch Personalabbau zu erzielen. Hierbei ist die frühzeitige Pensionierung eine willkom-

mene und konsensorientierte Maßnahme. Diese Lösung wird aber in der Zukunft nicht mehr existieren. Die Probleme werden andere sein und die potenziellen Antworten in Richtung Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gehen. Der Mechanismus, die Altersbalance durch den Abbau älterer Mitarbeiter und durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu gewährleisten, wird sich in der Zukunft als eine Illusion erweisen.

Was müssen die Betriebe tun? Und vor allem: Ist das bezahlbar?

Je eher Unternehmen diese Herausforderung erkennen und erste Maßnahmen ergreifen, desto einfacher und kalkulierbarer wird es auch sein, diese Herausforderung zu meistern. Zudem liegen Maßnahmen, die das Problem gezielt angehen und einen manifesten Mehrwert erbringen, auf dem Tablett: gezielte Gesundheitsvorsorge zur Vermeidung von Ausfällen aufgrund chronischer Erkrankungen, ergonomische Anpassung von Arbeitsplätzen und -bedingungen zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit und Produktivität, Laufbahnmodelle und Trainings zur Aufrechterhaltung der Motivation der älteren Arbeitnehmer, um nur einiges zu nennen. Diese Maßnahmen sind jedoch heute einzuleiten, um diese effektiv gestalten zu können und nachhaltig zu implementieren. Der Zug der Demografie ist bereits gestartet, vielen Unternehmen muss klar sein, dass es trotz aller kurzfristigen Herausforderungen nicht mehr viele Bahnhöfe geben wird, um das Ticket zu lösen und den Anschluss nicht zu verpassen.



Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die drängendsten Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt als sie selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen und Fragestellungen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch zwischen Unternehmern, Wissenschaftlern, Politikern, Verbandsvertretern und natürlich den Mitarbeitern der Commerzbank.

Studien schaffen Fakten

Jedes Thema, dem sich die Initiative widmet, wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – jeweils 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen, zum Beispiel nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die Dokumentationen der Umfragen bieten mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst worden sind.

Bundesweite Veranstaltungen für den Austausch

Im Rahmen bundesweiter Veranstaltungsreihen bringt die Initiative die Themen des Mittelstands vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. Die UnternehmerPerspektiven bitten bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern. So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit. Sechs große Studien bei jeweils 4.000 Unternehmen und rund 150 Veranstaltungen: Die Initiative UnternehmerPerspektiven hat in den letzten drei Jahren die Grundlagen geschaffen, um dem Mittelstand eine Plattform für den Austausch zu bieten.

Februar 2006 – Die Initiative wird gegründet

Die Initiative UnternehmerPerspektiven wurde im Februar 2006 im Rahmen einer nationalen Dialogveranstaltung in Frankfurt am Main gegründet. An diesem Abend diskutierte ein Podium mit den über 300 geladenen Gästen das Thema der ersten Studie: „Wirtschaft in Bewegung – Herausforderungen und Strategien am Standort Deutschland“.

In den darauf folgenden Monaten fanden unter der Leitung von Jan Hofer, Chefsprecher der Tagesschau, die ersten Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Dabei wurde deutlich, wie groß die Bereitschaft der Unternehmer ist, sich persönlich zu engagieren. Dies gab der Initiative den Anstoß weiter zu machen.

Die Studien im Überblick

Bisher sind sechs Studien erschienen, die jeweils mit einer bundesweiten Veranstaltungsreihe begleitet wurden:

- Im Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“ – diese Studie beschäftigte sich mit den großen Herausforderungen des Mittelstands in den kommenden Jahren.
- Im September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“ – eine Studie zum Thema Bildung und Qualifikation am Standort Deutschland.
- Im März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Im Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Im Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Im Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel – Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand“

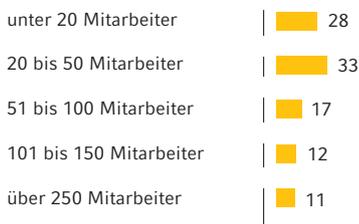
Der Dialog geht weiter

Die vorliegenden Studienergebnisse und Interpretationen bilden wiederum die Basis für bundesweite Veranstaltungen im Jahr 2009.

Untersuchungsdesign

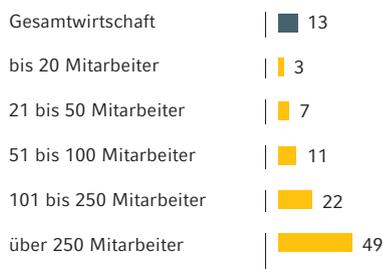
24. Umsatz und Beschäftigte

Größenklassen nach Beschäftigten



Basis: Unternehmen mit Angabe zur Zahl der Beschäftigten insgesamt (n = 3.960)

Anteil von Unternehmen, die Beschäftigte im Ausland haben



Basis: Unternehmen mit Angabe zur Zahl der Beschäftigten im Ausland (n = 3.751)

Größenklassen nach Jahresumsatz



Basis: Gesamtwirtschaft (n = 4.000)

alle Angaben in %

Stichprobenumfang: 4.000 Unternehmen
Erhebungsart: Telefoninterviews (CATI)
Befragungszeitraum: 10.11.2008 bis 16.01.2009
Befragungspersonen: Geschäftsführer / Inhaber

Unternehmensgrößen

- **Kleiner Mittelstand:**
2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
- **Gehobener Mittelstand:**
1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
- **Großer Mittelstand:**
160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.

Regionen

Die Unternehmerperspektiven sind auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet sowie die Länder Niedersachsen & Bremen sowie Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst. Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

- Baden-Württemberg: 552 Unternehmen
- Bayern: 636 Unternehmen
- Berlin: 102 Unternehmen
- Brandenburg: 91 Unternehmen
- Hamburg: 127 Unternehmen
- Hessen: 301 Unternehmen
- Mecklenburg-Vorpommern: 82 Unternehmen
- Niedersachsen & Bremen: 351 Unternehmen
- Nordrhein-Westfalen: 951 Unternehmen
- Rheinland-Pfalz & Saarland: 250 Unternehmen
- Schleswig-Holstein: 125 Unternehmen
- Sachsen: 201 Unternehmen
- Sachsen-Anhalt: 100 Unternehmen
- Thüringen: 131 Unternehmen

Impressum

Herausgeber:

Commerzbank AG, Zentrales Geschäftsfeld
Corporate Banking, Frankfurt am Main

Konzept und Redaktion:

A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH,
Frankfurt am Main

Puzzle Picture Paintings:

KRAX – Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach, Frankfurt am Main

Grafik-Design:

FLEISCHER'S
Agentur für Kommunikation GmbH,
Neumühle/Schlangenbad

Durchführung der Studie

TNS Infratest GmbH
Finanzforschung
Stieghorster Str. 66
D-33605 Bielefeld



Commerzbank AG

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.commerzbank.de

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

