

**Institut für  
Mittelstandsforschung  
Bonn**

**Absatz- und Personalpolitik  
mittelständischer Unternehmen  
im Zeichen des demografischen Wandels  
- Herausforderungen und Reaktionen**

von

Rosemarie Kay, Peter Kranzusch und Olga Suprinovič

IfM-Materialien Nr. 183

Bonn, im September 2008



Materialien

**INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG**  
Maximilianstraße 20 • D-53 111 Bonn

## Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	IV
Verzeichnis der Tabellen	VII
1. Einleitung	1
2. Demografischer Wandel und seine Herausforderungen für den deutschen Mittelstand: die Ausgangslage	3
2.1 Demografische Entwicklungen	3
2.1.1 Nationale Betrachtung	3
2.1.2 Regionale Betrachtung	8
2.1.3 Globale Betrachtung	10
2.2 Implikationen für die mittelständischen Unternehmen	13
2.2.1 Implikationen für den Absatzbereich	13
2.2.2 Implikationen für den Personalbereich	19
2.2.3 Auswirkungen für regionale Liefernetzwerke und die Infrastruktur	26
3. Die Unternehmensbefragung	28
3.1 Erhebungsdesign	28
3.2 Die Struktur des Untersuchungssamples	30
3.2.1 Branchen und regionale Herkunft	30
3.2.2 Unternehmensgröße	31
3.2.3 Rechtsform und Unternehmensführung	33
3.3 Das Antwortverhalten und die Repräsentativität	34
4. Der Informationsstand der Unternehmen	36
4.1 Allgemeine Beschäftigung mit der demografischen Entwicklung	36
4.2 Wissensstand zur Bevölkerungsentwicklung nach Räumen	38
4.3 Genutzte Informationsquellen	42
4.4 Zwischenfazit	45
5. Die erwarteten Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen	47
5.1 Vorbemerkungen	47
5.2 Mittel- und langfristige marktliche und außerbetriebliche Auswirkungen	48
5.3 Mittel- bis langfristige Auswirkungen im Personalbereich	53
5.4 Zwischenfazit	57

6.	Betriebliche Anpassungsstrategien vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung	59
6.1	Anpassungen im Absatzbereich	59
6.1.1	Identifikation von Unternehmen mit voraussichtlichem Handlungsbedarf	60
6.1.1.1	Betroffenheit von der demografischen Entwicklung aufgrund der Altersstruktur der Zielgruppe	60
6.1.1.2	Potenzielle Gewinner und Risikogruppen im demografischen Wandel	63
6.1.2	Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Nachfrage in der Einschätzung der Unternehmen	66
6.1.3	Ergriffene bzw. geplante absatzpolitische Maßnahmen	68
6.1.3.1	Anpassung des Produktangebots und der Vermarktungsstrategie	68
6.1.3.2	Marktausdehnung	76
6.1.4	Zwischenfazit	81
6.2	Anpassungen im Personalbereich	84
6.2.1	Personalpolitischer Handlungsbedarf und mögliche Vorgehensweisen: ein Überblick	84
6.2.2	Die Altersstruktur der Belegschaften	86
6.2.2.1	Die tatsächliche Altersstruktur und der zu erwartende Ersatzbedarf	86
6.2.2.2	Die Gleichverteilung von jüngeren und älteren Beschäftigten als Ziel der Personalpolitik	90
6.2.3	Allgemeine personalpolitische Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs	92
6.2.3.1	Personalgewinnung und -bindung	93
6.2.3.1.1	Üblicherweise genutzte Wege der Personalbeschaffung	93
6.2.3.1.2	Arbeitsbedingungen und -zeiten	97
6.2.3.2	Qualifizierung	103
6.2.3.3	Arbeitsgestaltung und Gesundheitsvorsorge	108
6.2.4	Erschließung von Arbeitskräftereserven	112
6.2.4.1	Ältere Arbeitskräfte	112
6.2.4.1.1	Einstellungsbereitschaft und -hürden	112
6.2.4.1.2	Qualifizierung	120
6.2.4.1.3	Arbeitsgestaltung/Gesundheitsschutz	123

### III

6.2.4.2	Frauen mit Kindern	125
6.2.4.2.1	Frauenanteil an den Belegschaften	125
6.2.4.2.2	Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	126
6.2.4.3	Im Ausland lebende Arbeitskräfte	128
6.2.4.3.1	Anteil der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	128
6.2.4.3.2	Einstellungsbereitschaft und -hürden	129
6.2.5	Zwischenfazit	133
7.	Öffentlicher Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmen	137
7.1	Unterstützung für betriebliche personalpolitische Aktivitäten	137
7.2	Verbesserung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen	141
8.	Resümee und Handlungsempfehlungen	146
8.1	Demografischer Wandel - Problembewusstsein und Anpassungsstrategien im deutschen Mittelstand	146
8.2	Empfehlungen an die öffentliche Hand	151
	Anhang	159
	Literaturverzeichnis	183

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050 nach Altersgruppen	4
Abbildung 2:	Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland bis 2050	5
Abbildung 3:	Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland bis 2050 nach Altersgruppen	6
Abbildung 4:	Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung im Erwerbsalter in Deutschland bis 2050	7
Abbildung 5:	Veränderung der Bevölkerungszahl 2005 bis 2020 und 2050 nach Bundesländern	9
Abbildung 6:	Veränderung der Bevölkerungszahl 2005 bis 2020 und 2050	10
Abbildung 7:	Ausgabefähige Einkommen und Konsumausgaben privater Haushalte in Deutschland 2005 nach dem Alter des Haupteinkommensbeziehers	15
Abbildung 8:	Konsumquoten privater Haushalte in Deutschland 2005 nach dem Alter des Haupteinkommensbeziehers	16
Abbildung 9:	Bevölkerung nach Qualifikation und Alter in Deutschland im Jahr 2004 und zukünftige "Ersatzjahrgänge"	21
Abbildung 10:	Untersuchungssample nach Branchen	31
Abbildung 11:	Untersuchungssample nach Beschäftigtengrößenklassen	32
Abbildung 12:	Untersuchte Unternehmen nach Rechtsform	33
Abbildung 13:	Informationsstand der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen im Herbst 2007	36
Abbildung 14:	Information über demografische Entwicklung nach Räumen	40
Abbildung 15:	Vorstellung über die globale Bevölkerungsentwicklung nach Exporttätigkeit	40
Abbildung 16:	Informationsquellen der Unternehmen	43

Abbildung 17: Mittel- bis langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen	49
Abbildung 18: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen	53
Abbildung 19: Zielgruppenausrichtung der befragten Unternehmen	61
Abbildung 20: Reichweite des Absatzmarktes und Exportfähigkeit nach Zielgruppe	64
Abbildung 21: Maßnahmen zur Gewinnung bzw. Erhaltung älterer Kunden - nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte	69
Abbildung 22: Geplanter Ausbau der Präsenz nach Märkten	77
Abbildung 23: Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt nach Wirtschaftszweigen	89
Abbildung 24: Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt nach Beschäftigtengrößenklassen	89
Abbildung 25: Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt nach regionalen Merkmalen	90
Abbildung 26: Altersgleichverteilung der Belegschaft als Ziel der Personalpolitik	91
Abbildung 27: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität	94
Abbildung 28: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität nach Regionen	97
Abbildung 29: Bewertung von Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Wettbewerbern	98
Abbildung 30: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	100
Abbildung 31: Gründe für die Einstellung älterer Bewerber	114
Abbildung 32: Gründe gegen die Einstellung älterer Bewerber	114
Abbildung 33: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte	130

## VI

Abbildung 34: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte nach Sucherfahrungen	132
Abbildung 35: Gewünschter Unterstützungsbedarf nach Aktivitätsgrad der Unternehmen	137
Abbildung 36: Innerbetriebliche Maßnahmen der Personalpolitik, für die Unternehmen öffentliche Unterstützung wünschen	141
Abbildung 37: Notwendige öffentliche Maßnahmen zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen	142
Abbildung 38: Notwendige öffentliche Maßnahmen zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen, nach Regionen	145

**Verzeichnis der Tabellen**

Tabelle 1:	Bevölkerung ausgewählter Weltregionen und Staaten im Jahr 2007 sowie Prognosen für 2025 und 2050	12
Tabelle 2:	Unternehmen der Markus-Datenbank ab fünf Beschäftigten nach Branchengruppen und Beschäftigtengrößenklassen	29
Tabelle 3:	Informationsstand der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen, Unternehmenssitz und Siedlungsstruktur im Herbst 2007	38
Tabelle 4:	Wissensstand zur Bevölkerungsentwicklung nach Beschäftigtengrößenklassen	41
Tabelle 5:	Wissensstand zur Bevölkerungsentwicklung nach Unternehmensmerkmalen	42
Tabelle 6:	Genutzte Informationsquellen nach Unternehmensmerkmalen	44
Tabelle 7:	Erwartete Auswirkungen des demografischen Wandels und Informationsstand der Unternehmen	48
Tabelle 8:	Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen nach Wirtschaftszweigen	50
Tabelle 9:	Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen nach Export	51
Tabelle 10:	Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen nach regionalen Merkmalen	52
Tabelle 11:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen	54
Tabelle 12:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen nach Wirtschaftszweigen	55
Tabelle 13:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen nach regionalen Merkmalen	57
Tabelle 14:	Zielgruppenausrichtung der befragten Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, Branchen und Unternehmenssitz	62



## VIII

Tabelle 15: Von Unternehmen mittel- bis langfristig erwartete Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Nachfrage nach eigenen Produkten/Dienstleistungen in Deutschland	67
Tabelle 16: Anpassung der Produktpalette nach Wirtschaftszweigen	70
Tabelle 17: Anpassung der Vermarktung nach Wirtschaftszweigen	72
Tabelle 18: Anpassung der Produktpalette nach Beschäftigtengrößenklassen und Unternehmenssitz	73
Tabelle 19: Anpassung der Vermarktung nach Beschäftigtengrößenklassen und Unternehmenssitz	74
Tabelle 20: Maßnahmen im Bereich Produktpassung nach Zielgruppe	76
Tabelle 21: Geplanter Ausbau der Präsenz nach der Reichweite des Absatzmarktes	78
Tabelle 22: Geplante Marktausdehnung nach Beschäftigtengrößenklassen, Branchen und Unternehmenssitz	79
Tabelle 23: Geplante Marktausdehnung nach Zielgruppe	80
Tabelle 24: Unternehmen nach altersmäßiger Zusammensetzung der Mitarbeiter	88
Tabelle 25: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität nach Unternehmensgrößenklassen	94
Tabelle 26: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität nach Wirtschaftszweigen	96
Tabelle 27: Bewertung von Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Wettbewerbern nach Wirtschaftszweigen, Mittelwerte	99
Tabelle 28: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Unternehmensgrößenklassen	101
Tabelle 29: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Wirtschaftszweigen	102
Tabelle 30: Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter	103

Tabelle 31: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Unternehmensgrößenklassen	105
Tabelle 32: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Wirtschaftszweigen	106
Tabelle 33: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Regionen	107
Tabelle 34: Nutzung betrieblicher Gesundheitsschutzmaßnahmen	109
Tabelle 35: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Unternehmensgrößenklassen	110
Tabelle 36: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Wirtschaftszweigen	111
Tabelle 37: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, nach Unternehmensgrößenklassen	116
Tabelle 38: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, Anteil der Unternehmen je Branche	117
Tabelle 39: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, nach Regionen	118
Tabelle 40: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, nach Rekrutierungsverhalten	120
Tabelle 41: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Unternehmensgrößenklassen	122
Tabelle 42: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Wirtschaftszweigen	122
Tabelle 43: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Regionen	123
Tabelle 44: Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Unternehmensgrößenklassen	124
Tabelle 45: Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Wirtschaftszweigen	125
Tabelle 46: Unternehmen nach Frauenanteilen und Wirtschaftszweigen	126

Tabelle 47: Unternehmen nach Wirtschaftszweigen und Ausländerquoten	129
Tabelle 48: Ausländeranteil nach Unternehmensgrößenklassen	129
Tabelle 49: Innerbetriebliche Maßnahmen der Personalpolitik, für die Unternehmen öffentliche Unterstützung wünschen, Anteil der Unternehmen je Beschäftigtengrößenklasse	139
Tabelle 50: Innerbetriebliche Maßnahmen der Personalpolitik, für die Unternehmen öffentliche Unterstützung wünschen, Anteil der Unternehmen je Wirtschaftszweig	140
Tabelle 51: Notwendige öffentliche Maßnahmen zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen, nach Wirtschaftszweigen	144

## 1. Einleitung

Die Bevölkerung in Deutschland wird, wie in nahezu allen anderen Industrienationen, in den nächsten Jahrzehnten erheblich altern und zahlenmäßig schrumpfen (u.a. DSW 2007; SWIACZNY 2005). Diese als demografischer Wandel bezeichneten Prozesse haben Auswirkungen sowohl auf die Absatzmärkte von Unternehmen als auch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Infrastruktur (FUCHS/DÖRFLER 2005; BELLMANN et al. 2007; BRÄUNIGER et al. 2002; RAGNITZ 2004). So werden Unternehmen aufgrund rückläufiger Zahlen bei der jüngeren Bevölkerung ihr Angebot an Produkten und Dienstleistungen zukünftig stärker auf ältere Kunden ausrichten müssen. Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird sich erhöhen und die Zahl junger, hoch qualifizierter Stellenbewerber sinkt. Infolgedessen werden Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund wie auch Frauen stärker im Human Resources Management der Unternehmen zu berücksichtigen sein als bisher. Da ältere Beschäftigte länger im Betrieb verbleiben werden, gewinnen Maßnahmen wie die betriebliche Gesundheitsfürsorge und Fortbildung an Bedeutung.

Während einige Auswirkungen des demografischen Wandels in Westdeutschland voraussichtlich erst ab dem Jahr 2020 spürbar werden, sind ostdeutsche Unternehmen schon heute mit dem Schwund der Bevölkerung insgesamt, insbesondere aber der jüngeren Bevölkerungsschichten konfrontiert. Die Abnahme der Bevölkerung wird zudem städtische Regionen weniger treffen als ländliche. Es ist daher davon auszugehen, dass sich noch nicht alle Unternehmen dem Thema "demografischer Wandel" zugewandt haben. Demografische Veränderungen zu erkennen und Produktneuentwicklungen oder präventive Maßnahmen zur Vermeidung eines vorhersehbaren Fachkräftemangels rechtzeitig einzuleiten, kann jedoch in der näheren Zukunft über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen entscheiden. Angesichts der strategischen Bedeutung des Themas für die Unternehmen, stellt sich die Frage, wie gut die Unternehmen über die demografischen Prozesse informiert sind, ob sie den Handlungsbedarf bereits erkannt und entsprechende Anpassungsstrategien entwickelt haben.

Zwar liegen zahlreiche demografische Prognosen vor, doch nur wenige wissenschaftliche Studien über die betrieblichen Auswirkungen und das Problembewusstsein in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Dies veranlasste das IfM Bonn zur vorliegenden Forschungsarbeit. Das Ziel besteht darin, eine

umfassende Bestandsaufnahme bei KMU<sup>1</sup> hinsichtlich des Informationsstandes und der Aktivitäten, die sie im Hinblick auf die alternde Gesellschaft eingeleitet haben, durchzuführen. Dabei wird der Schwerpunkt auf die betrieblichen Handlungsbereiche Absatz und Personal gelegt. Die Datenbasis für die Untersuchung liefert eine repräsentative Umfrage unter Unternehmen ab fünf Beschäftigten in Deutschland. Wir möchten an dieser Stelle allen Teilnehmern für ihre Mitwirkung danken.

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird zunächst anhand von Bevölkerungsstatistiken dargelegt, welche demografischen Veränderungen bis zu den Jahren 2020 und 2050 zu erwarten sind und welche Herausforderungen sich dadurch für die Unternehmen ergeben. Kapitel 3 beschreibt das Stichprobendesign und Strukturmerkmale der befragten Unternehmen. Die vier darauffolgenden Kapitel stellen die Ergebnisse der Befragung vor. Zunächst werden der Informationsstand der Unternehmen bezüglich des demografischen Wandels und die von ihnen erwarteten Auswirkungen auf die eigene Tätigkeit untersucht (Kapitel 4 und 5). Kapitel 6 befasst sich mit der Frage, wie viele Unternehmen und auf welche Weise von der demografischen Entwicklung im absatz- und personalpolitischen Bereich betroffen sind und wie viele bzw. welche Unternehmen bereits entsprechende Anpassungsmaßnahmen ergriffen oder solche geplant haben. Im Anschluss daran wird der öffentliche Handlungsbedarf bei der Bewältigung demografisch bedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen dargestellt. Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgt u.a. nach Unternehmensgrößen, Wirtschaftszweigen und Regionen. Das abschließende Kapitel 8 fasst die Ergebnisse der Studie zusammen und formuliert Handlungsempfehlungen für die öffentliche Hand.

---

<sup>1</sup> Der Mittelstand wird in der vorliegenden Studie über das quantitative Merkmal Beschäftigtenzahl als kleine und mittlere Unternehmen definiert (zur quantitativen und qualitativen Mittelstandsdefinition siehe IfM-Website: [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)).

## **2. Demografischer Wandel und seine Herausforderungen für den deutschen Mittelstand: die Ausgangslage**

### **2.1 Demografische Entwicklungen**

#### **2.1.1 Nationale Betrachtung**

Im Jahr 2007 lebten rund 82 Mio. Menschen in Deutschland, darunter 50 Millionen im Erwerbsalter (von 20 bis unter 65 Jahren). Aufgrund der jetzigen Bevölkerungsstruktur lässt sich die zukünftige Bevölkerungsentwicklung Deutschlands relativ sicher vorhersagen, mit Abstrichen gilt dies auch für Teilregionen. Da jede Prognose auf Annahmen z.B. in Bezug auf die Geburtenziffer oder Erwerbsquoten beruht, unterscheiden sich die Ergebnisse verschiedener Vorhersagen durchaus, sind sich im Trend zur Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen bzw. zur Alterung aber weitgehend ähnlich.<sup>2</sup> Kleinere Änderungen von Grundannahmen, z.B. hinsichtlich der Zuwanderung oder Lebenserwartung, führen nur selten zu einer Umkehr der Trends.<sup>3</sup> Angesichts dieser eher geringen Abweichungen liefern diese Prognosen also ein realistisches Zukunftsszenario einer alternden Gesellschaft, an dem Unternehmensleitungen und Wirtschaftspolitiker ihre zukunftsbezogenen Entscheidungen und Handlungen ausrichten können. Da die Angaben des Statistischen Bundesamtes auch regionalisiert vorliegen, haben wir diese Prognose zu Grunde gelegt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich somit auf die aktuellen, öffentlich zugänglichen Daten der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes.

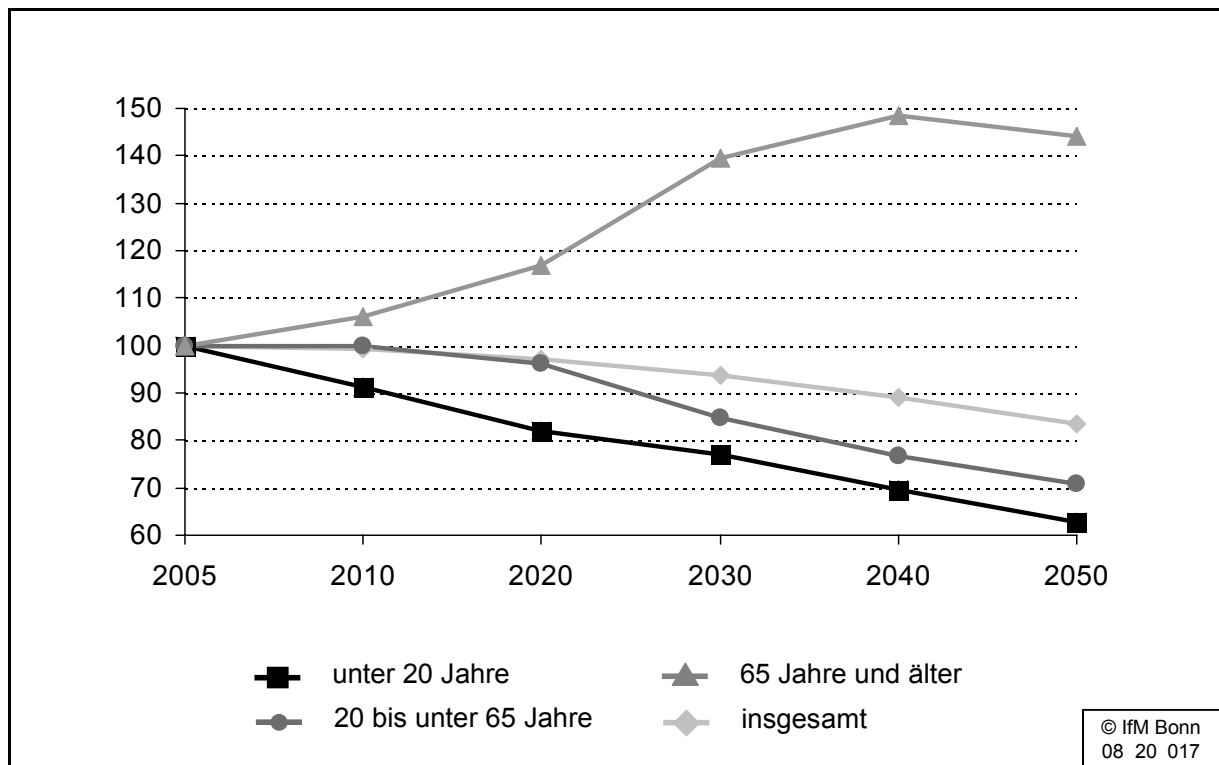
Wie in Abbildung 1 dargestellt, wird die Bevölkerungszahl in Deutschland bis zum Jahr 2020 um 2,9 % zurückgehen und sich damit nur unwesentlich ändern. Das gleiche gilt für die Zahl der Personen im Erwerbsalter (von 20 bis unter 65 Jahren), die bis 2020 um 4,2 % sinkt. Nach 2020 setzt jedoch eine verstärkte Abnahme ein. Bis zum Jahr 2050 sinkt die Gesamtbevölkerung voraussichtlich um 16,6 % von ursprünglich 82 Mio. im Jahr 2005 auf 69 Mio. Personen. Das Erwerbspersonenpotenzial geht noch stärker zurück: von 50 Mio. auf 36 Mio. (-29,1 %).

---

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Prognose des Statistischen Bundesamtes (STATISTISCHES BUNDESAMT 2007), des DIW (SCHULZ 2007) oder IAB-Prognose zum Arbeitskräfteangebot (FUCHS/DÖRFLER 2005).

<sup>3</sup> SCHULZ (2007) erwartet z.B. angesichts veränderter Annahmen und Daten zur Einwanderung lediglich eine geringfügige Abnahme der Gesamtbevölkerung Deutschlands bis 2050 (auf 76 Mio.).

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050 nach Altersgruppen (Index: 2005=100)<sup>4</sup>



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), S. 57, Prognose: mittlere Variante, Untergrenze, eigene Darstellung.

Die abgebildete Prognosevariante geht von einem Zuwanderungssaldo von jährlich 100.000 Personen aus.<sup>5</sup> Unterstellt man eine Zuwanderung von rund 200.000 Personen pro Jahr, fällt der Rückgang der Bevölkerungszahlen etwas schwächer aus (vgl. Abbildung A1 im Anhang).<sup>6</sup> Für die letzten Jahre muss allerdings konstatiert werden, dass die Zuwanderungssalden eher unter 100.000 Personen lagen (vgl. DIW 2007). Änderungen sind in dieser Hinsicht bis zum Jahr 2011 kaum zu erwarten, auch weil die Zuwanderungspolitik eher restriktiv ist. Mit Einsetzen der generellen Freizügigkeit innerhalb der EU nach 2011 wird es möglicherweise zu einer Erhöhung der Zuwanderung aus den

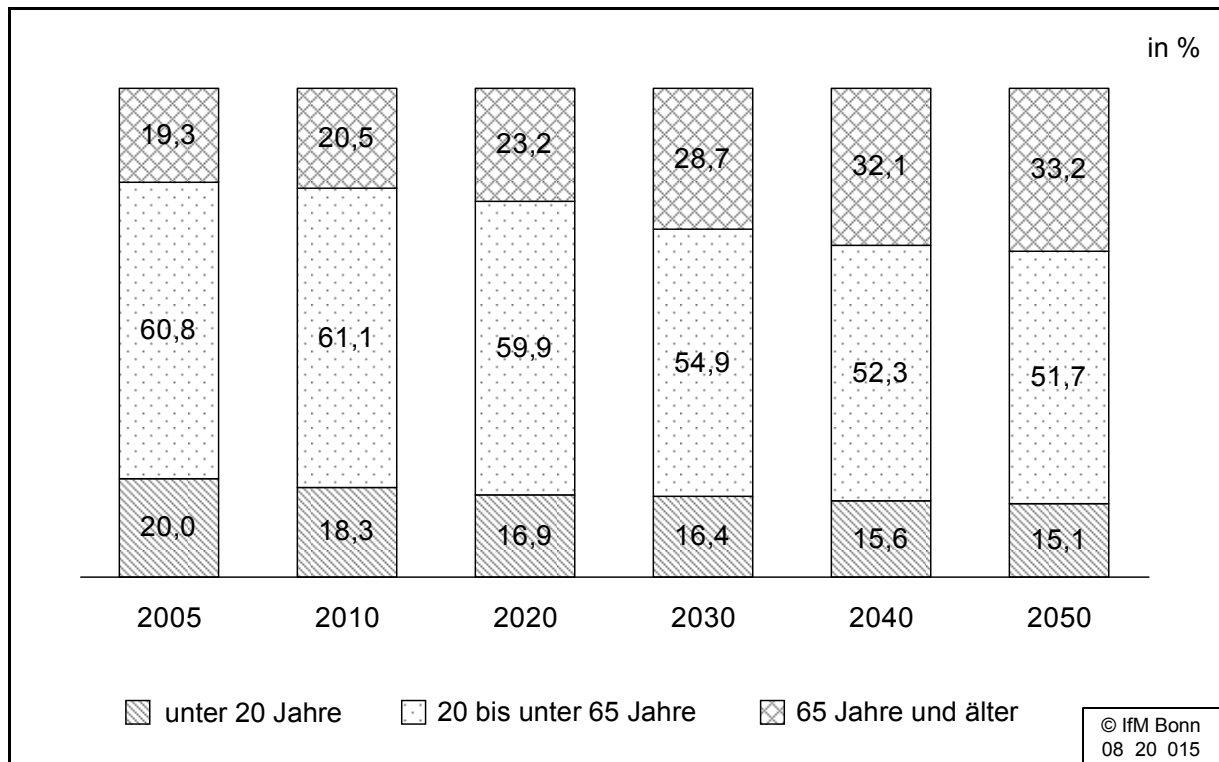
<sup>4</sup> Die dieser und weiteren Abbildungen in diesem Kapitel zu Grunde liegenden Bevölkerungsstatistiken finden sich im Anhang A.

<sup>5</sup> Weitere Annahmen: eine annähernd konstante Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kinder je Frau und ein Anstieg der Lebenserwartung um etwa sieben Jahre (bzw. eine Lebenserwartung im Jahr 2050 neugeborener Jungen von 83,5 Jahren und neugeborener Mädchen von 88,0 Jahren).

<sup>6</sup> Nach Schätzungen des IAB würde in diesem Fall das gesamtdeutsche Erwerbspersonenpotenzial sogar noch bis zum Jahr 2015 steigen (vgl. BELLMANN et al. 2007, S. 1 f.).

Beitrittsländern Osteuropas kommen.<sup>7</sup> Aus diesen Gründen erscheint die Annahme einer Zuwanderung in Höhe von 100.000 Personen als die z.Zt. realistischere Variante, weswegen diese den Ausführungen dieses Kapitels zu Grunde liegt.

Abbildung 2: Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland bis 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), Prognose: mittlere Variante, Untergrenze, S. 62, eigene Berechnungen.

Die bisher angestellte Gesamtbetrachtung verdeckt erhebliche qualitative Veränderungen mit regionalen Besonderheiten. Bis zum Jahr 2020 wird sich vor allem die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland verändern. Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, geht insbesondere die Zahl der Jüngeren im Alter un-

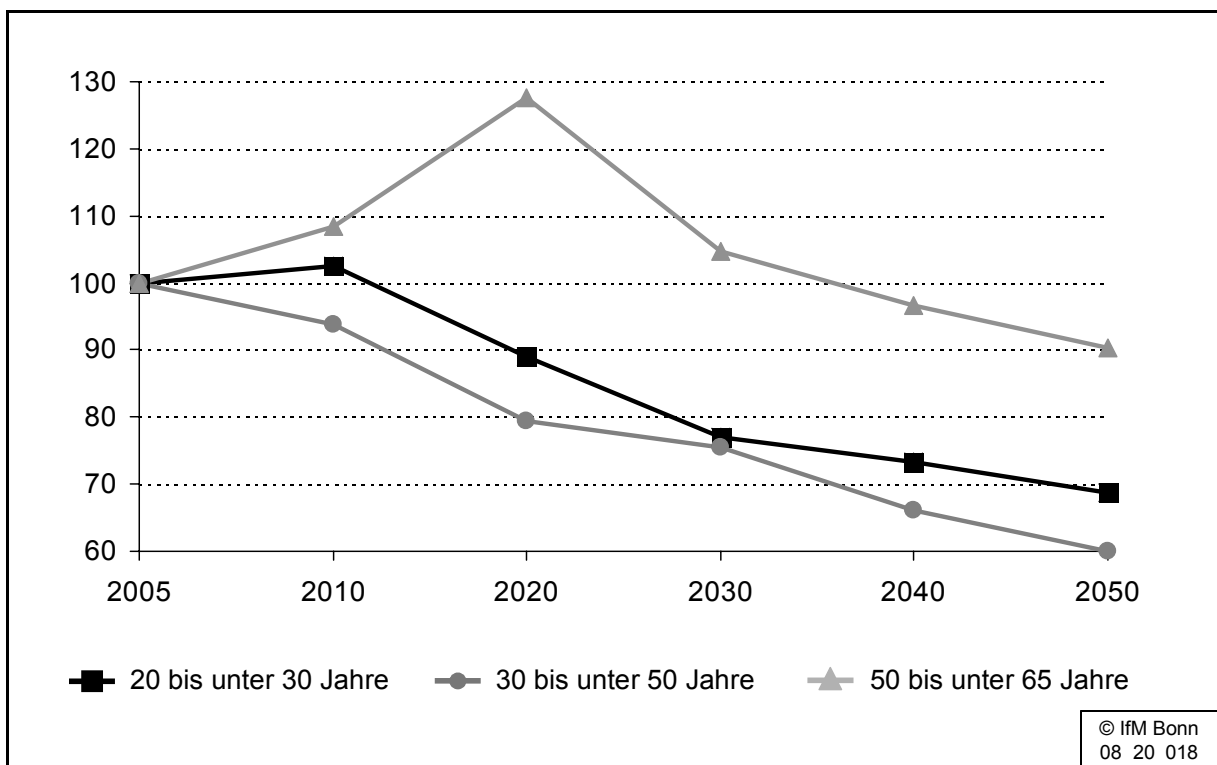
<sup>7</sup> Zwar gilt seit 2004 die Freizügigkeit von Personen innerhalb der erweiterten EU, sie kann jedoch im Falle der Arbeitnehmerfreizügigkeit in einer bis zu siebenjährigen Übergangsphase eingeschränkt werden. Von dieser Möglichkeit hat u.a. Deutschland Gebrauch gemacht. Ab 2011 gilt prinzipiell Freizügigkeit für die Arbeitskräfte der Beitrittsstaaten von 2004. Nur im Falle einer schweren Störung des Arbeitsmarktes oder der Gefahr einer solchen Störung können die Mitgliedstaaten ihre nationale Regelung für maximal zwei weitere Jahre aufrechterhalten. Somit ist ab 2011 eine höhere Zuwanderung aus den EU-Beitrittsländern Osteuropas möglich (vgl. auch BRENKE 2007b). SCHULZ (2007) geht u.a. deswegen im Gegensatz zum Statistischen Bundesamt von einer Zuwanderung von 200.000 Personen/Jahr aus.



ter 20 Jahren in der nächsten Dekade stark zurück. Sie verringert sich um 18,1 % von 16 Mio. im Jahr 2005 auf 14 Mio. im Jahr 2020. Die Zahl der Älteren ab 65 Jahren nimmt hingegen deutlich zu: von 16 Mio. auf 19 Mio. (+17,0 %). Im Ergebnis geht der Anteil der Jüngeren an der Gesamtbevölkerung von 20 % im Jahr 2005 auf 17 % im Jahr 2020 zurück, während der Anteil der Älteren von 19 % auf 23 % ansteigt (vgl. Abbildung 2).

Die Alterung hat auch Einfluss auf den erwerbsfähigen Teil der Bevölkerung. In den nächsten Jahren nimmt die Zahl der älteren Erwerbspersonen überproportional zu, weil die Arbeitskräfte aus der sog. Babyboomer-Generation, d.h. die geburtenstarken Jahrgänge der 50er und 60er, bis 2020 allesamt ihr 50. Lebensjahr überschritten haben werden. Ab 2015 ist mit ihrem Wechsel in die Altersrente zu rechnen. Die Zahl der erwerbsfähigen Personen unter 50 Jahren wird hingegen bis 2020 abnehmen. Dabei setzt der rückläufige Trend in der Gruppe der Jüngeren, d.h. der 20- bis 29-Jährigen, erst nach 2010 ein, in der mittleren Altersgruppe ist er bereits heute im Gange (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Entwicklung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland bis 2050 nach Altersgruppen (Index: 2005=100)

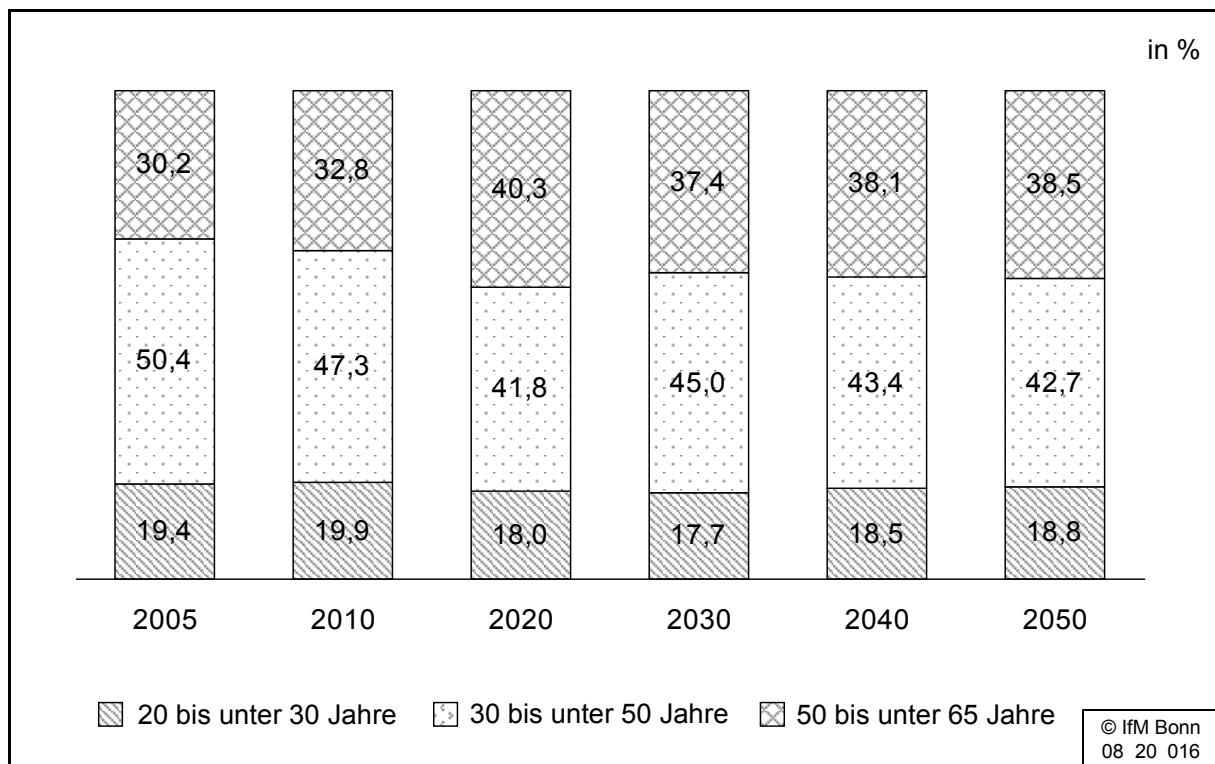


Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), S. 57, Prognose: mittlere Variante, Untergrenze; eigene Darstellung

Die Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung wird sich insgesamt deutlich hin zu den Älteren verschieben: Während die mittlere Altersgruppe im Jahr 2005 mit einem Anteil von 50 % noch dominierte, wird ihr Anteil im Jahr 2020 nur noch 42 % betragen und somit fast gleich stark sein wie die Gruppe der Älteren mit einem Anteil von nunmehr 40 % (2005: 30 %). Der Anteil der Jüngeren an der Bevölkerung im Erwerbsalter sinkt zwischen 2005 und 2020 von 19 % auf 18 % (vgl. Abbildung 4).

In den drei Jahrzehnten nach 2020 nimmt die Bevölkerung in allen Altersklassen - mit Ausnahme der Bevölkerung ab 65 Jahren, die noch bis 2040 wächst - sukzessive ab. Die Bevölkerung schrumpft in diesem Zeitraum nicht nur, sondern sie altert auch weiterhin. Im Jahr 2050 beträgt das durchschnittliche Alter der Bewohner in Deutschland gut 50 Jahre. Es liegt damit um 4 Jahre über dem im Jahr 2020 und um 8 Jahre über dem im Jahr 2005 (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2006a, S. 19). Auch die erwerbsfähige Bevölkerung wird im Jahr 2050 älter sein als im Jahr 2005, aber etwas jünger als im Jahr 2020, in dem die älter werdende "Babyboom-Generation" noch im Erwerbsleben steht.

Abbildung 4: Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung im Erwerbsalter in Deutschland bis 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), S. 62, Prognose: mittlere Variante, Untergrenze, eigene Berechnungen.

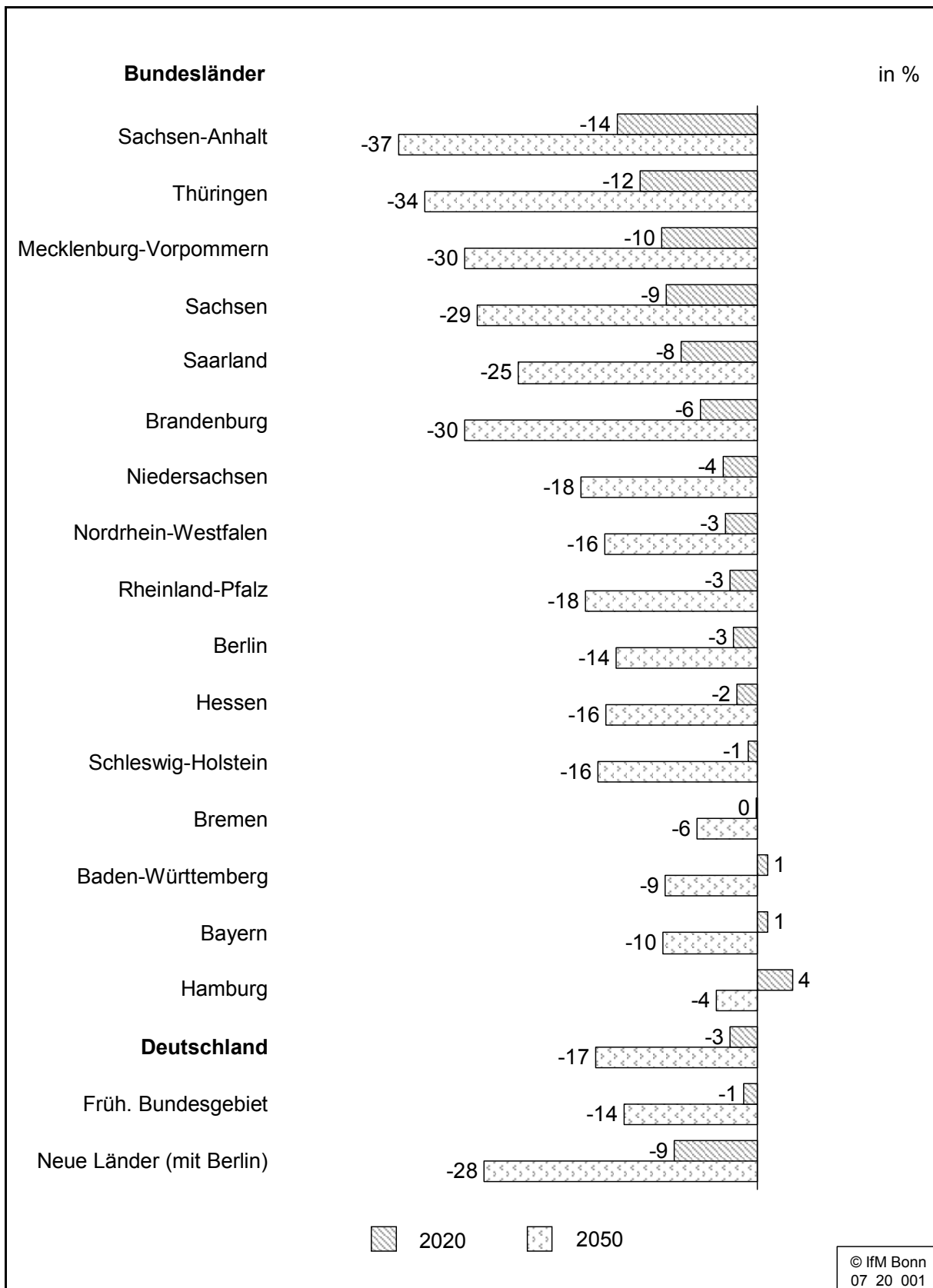
### 2.1.2 Regionale Betrachtung

In den Regionen, hier auf Bundesländerebene, sind unterschiedliche, teils gegenläufige demografische Trends zu erwarten (Anhangtabelle A2). In Ostdeutschland führt der Geburtenknick zu Beginn der 90er Jahre bereits jetzt zu einer Verringerung der Zahl der Schulabgänger, mit einem voraussichtlichen Tiefpunkt im Jahr 2011, während diese Personengruppe in Westdeutschland noch bis 2012 zahlenmäßig wachsen und erst anschließend abnehmen wird (REINBERG/HUMMEL 2002a). Verschiedene Regionen Ostdeutschlands sind zudem seit der Wende durch starke Abwanderungsprozesse geprägt. Bis zum Jahr 2020 wird die Bevölkerung in Sachsen-Anhalt, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen, aber auch im Saarland um über bzw. nahezu 10 % im Vergleich zu 2005 zurückgehen (vgl. Abbildung 5).

Solche Abwanderungstendenzen sind in Westdeutschland höchstens in ländlichen Teilregionen oder altindustriell geprägten Städten (z.B. im Ruhrgebiet) zu erwarten. Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerung in Sachsen-Anhalt, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg um über 30 % im Vergleich zu 2005 sinken, in Sachsen und im Saarland um über 20 %.

Noch gravierender sind die prognostizierten Veränderungsraten in den Bundesländern, wenn nach Altersgruppen differenziert wird (siehe dazu im Detail die Abbildungen A2 bis A4 im Anhang). Die Gruppe der Unter-20-Jährigen, also des potenziellen Arbeitskräftenachwuchses, verringert sich von 2005 bis 2020 in allen ostdeutschen Flächenländern um nahezu 20 %, bis zum Jahr 2050 um ca. 40 % (vgl. Abbildung 6). Agglomerationsregionen, also großstädtische Regionen mit Bildungseinrichtungen wie Berlin und die Großstädte Sachsens, sind weniger stark von dieser Entwicklung betroffen. In Westdeutschland sinkt die Zahl der jungen Menschen bis zum Jahr 2020 ebenfalls um fast 20 %, darunter im Saarland, in Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein um mehr als 20 %.

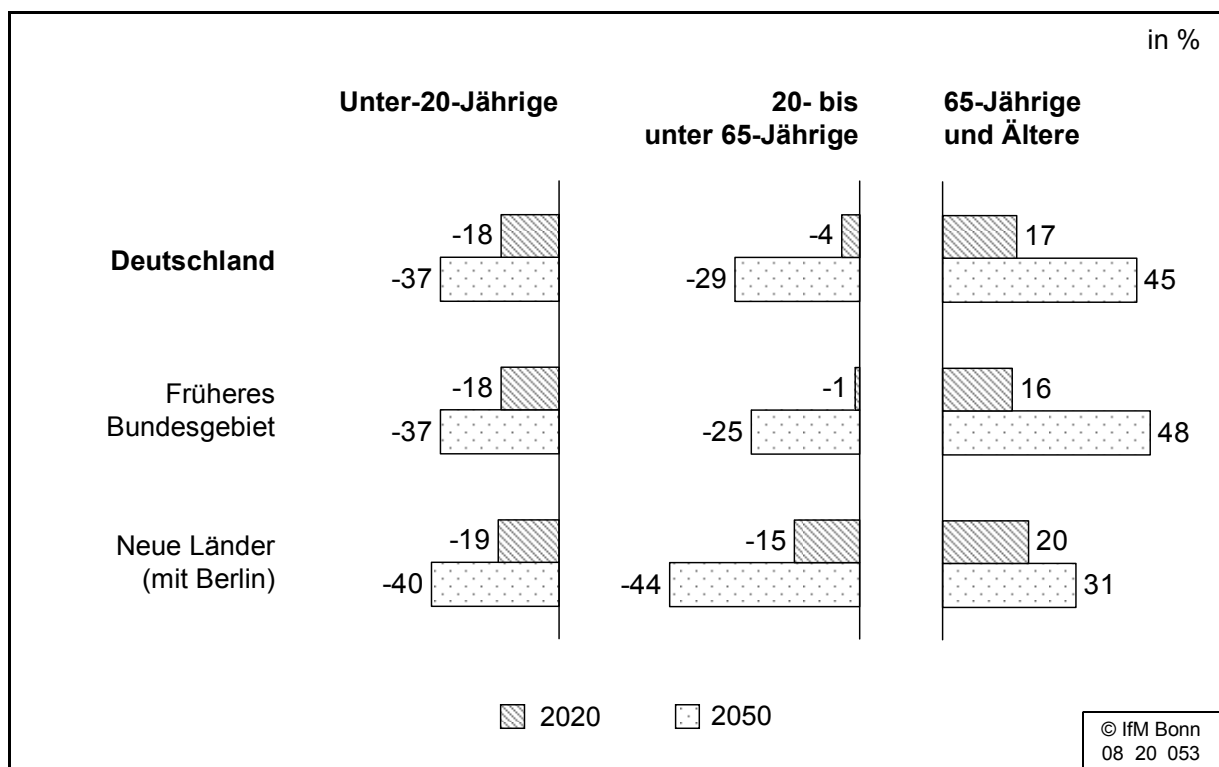
Abbildung 5: Veränderung der Bevölkerungszahl 2005 bis 2020 und 2050 nach Bundesländern (mittlere Variante, Untergrenze)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

Die Erwerbsbevölkerung schrumpft in den nächsten zehn Jahren hauptsächlich in Ostdeutschland und zwar um 15 % (vgl. Abbildung 6). In Westdeutschland verändert sie sich quantitativ nur moderat, sie nimmt in süddeutschen Bundesländern und Metropolen wie Hamburg sogar zu. Deutliche Veränderungen sind jedoch bis zum Jahr 2050 zu erwarten. In diesem Zeitraum halbiert sich die Zahl der Einwohner im Alter zwischen 20 und 65 Jahren in Sachsen-Anhalt, Thüringen und Brandenburg. In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen sinkt sie um über 40 %, in vielen westdeutschen Bundesländern um rd. 30 %.

Abbildung 6: Veränderung der Bevölkerungszahl 2005 bis 2020 und 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

Die Gruppe der Über-64-Jährigen vergrößert sich dagegen in ganz Deutschland. In Ostdeutschland wächst sie bereits bis 2020 im Schnitt um 20 %, während der Anstieg im Westen mit 16 % etwas geringer ausfällt. Hier verstärkt sich der Alterungstrend nach dem Jahr 2020, insbesondere in den Stadtstaaten.

### 2.1.3 Globale Betrachtung

Die Bedeutung der Zuwanderung für die demografische Entwicklung in Deutschland verweist darauf, dass letztere nicht losgelöst von der Entwicklung

in anderen Staaten zu betrachten ist.<sup>8</sup> Während die Weltbevölkerung insgesamt stark wachsen wird - bis 2050 um voraussichtlich 40 % auf über 9 Mrd. Menschen -, ähneln sich die demografischen Trends in den hochentwickelten Industrieländern Europas und in Japan (Angaben der UNO, nach DSW 2007). Die Alterung der Bevölkerung ist ein weltweites, u.a. durch zunehmenden Wohlstand verursachtes Phänomen. Auch in China und Indien oder den Staaten Lateinamerikas steigt die Lebenserwartung beträchtlich. Tabelle 1 bietet einen Überblick über die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung in wichtigen Weltregionen und Staaten bzw. für Industriestaaten und Entwicklungsländer.<sup>9</sup>

Wie aus der Tabelle ersichtlich, sinkt die Bevölkerung in Europa bis zum Jahr 2050 um fast ein Zehntel, allerdings wird es auch Staaten mit Bevölkerungswachstum geben, z.B. Frankreich und Großbritannien. Insbesondere die Bevölkerung in den osteuropäischen Staaten wird erheblich schrumpfen. Damit sinkt auch das Potenzial mobiler Arbeitskräfte, die aus der EU nach Deutschland einwandern könnten. In weiterer Zukunft dürfte es somit schwer fallen, das Arbeitskräfteangebot in Deutschland durch Zuwanderungen aus Osteuropa aufzufrischen.

---

<sup>8</sup> Vgl. zur weltweiten Bevölkerungsentwicklung: SWIACZNY (2005).

<sup>9</sup> Nach der Definition der UN zählen ganz Europa, Nordamerika, Australien, Japan und Neuseeland zu den entwickelten Regionen (Industrieländer). Alle anderen Länder werden als weniger entwickelt bezeichnet; sie bilden die sog. Entwicklungsländer.

Tabelle 1: Bevölkerung ausgewählter Weltregionen und Staaten im Jahr 2007 sowie Prognosen für 2025 und 2050

Region/Staaten	Bevölkerung in Millionen			Entwicklung in %	
	2007	2025	2050	2007-2025	2007-2050
<b>Welt</b>	6.625	7.965	9.294	20,2	40,3
Industrieländer	1.221	1.254	1.259	2,7	3,1
Entwicklungsländer	5.404	6.711	8.036	24,2	48,7
Entwicklungsländer (ohne China)	4.086	5.235	6.599	28,1	61,5
<b>Afrika</b>	944	1.359	1.953	44,0	106,9
<b>Lateinamerika/Karibik</b>	569	691	784	21,4	37,8
<b>Nordamerika</b>	335	387	462	15,5	37,9
<b>Asien</b>	4.010	4.768	5.378	18,9	34,1
China	1.318,0	1.476,0	1.437,0	12,0	9,0
Indien	1.131,9	1.391,2	1.747,3	22,9	54,4
Indonesien	231,6	271,2	296,9	17,1	28,2
Japan	127,7	119,3	95,2	-6,6	-25,5
Philippinen	88,7	120,2	149,8	35,5	68,9
Türkei	74,0	87,8	88,7	18,6	19,9
<b>Europa</b>	733	719	669	-1,9	-8,7
Westeuropa	187	191	187	2,1	0,0
Nordeuropa	98	104	108	6,1	10,2
Südeuropa	153	153	144	0,0	-5,9
Osteuropa	295	271	229	-8,1	-22,4
<i>EU-Beitrittsländer</i>	102,2	96,5	83,2	-5,6	-18,6
Bulgarien	7,7	6,6	5,0	-14,3	-35,1
Estland	1,3	1,2	1,0	-7,7	-23,1
Lettland	2,3	2,2	1,8	-4,3	-21,7
Litauen	3,4	3,1	2,9	-8,8	-14,7
Polen	38,1	36,7	30,5	-3,7	-19,9
Rumänien	21,6	19,7	17,1	-8,8	-20,8
Slowakei	5,4	5,2	4,7	-3,7	-13,0
Slowenien	2,0	2,0	1,9	0,0	-5,0
Tschechien	10,3	10,2	9,4	-1,0	-8,7
Ungarn	10,1	9,6	8,9	-5,0	-11,9
Serbien	9,5	9,6	9,3	1,1	-2,1
Russland	141,7	128,5	109,4	-9,3	-22,8
zum Vergleich: Deutschland	82,3	79,6	71,4	-3,3	-13,2

Quelle: DSW-Datenreport 2007 (nach Angaben der UNO).

## **2.2 Implikationen für die mittelständischen Unternehmen**

Die demografische Entwicklung wird mittel- bis langfristig zu nachhaltigen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft führen (einen Überblick bieten z.B. BRÄUNIGER et al. 2002; HAMM et al. 2008). Die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung in Deutschland werden sich sowohl auf die Güternachfrage als auch auf die Verfügbarkeit und Preise von Produktionsfaktoren wie Arbeitskräfte und Kapital auswirken. Dies gilt umso mehr, als die Politik sich angesichts der demografischen Veränderungen zum Handeln veranlasst fühlt und ebenfalls das Umfeld beeinflusst, in dem die Unternehmen agieren: Verschiebungen in der Relation rentenbeziehender zu erwerbstätiger Bevölkerung setzen das Sozialsystem, v.a. das umlagefinanzierte Alterssicherungs- und das Gesundheitssystem unter Druck. Dem versucht die Politik durch die Förderung privater und betrieblicher Altersvorsorge sowie die stufenweise Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre entgegenzuwirken. Diese Maßnahmen führen ihrerseits zu Veränderungen des Kapital- und Arbeitskräfteangebots sowie der privaten Güternachfrage.

Der demografische Wandel übt somit über vielfältige Kanäle Einfluss auf Unternehmen aus und berührt nahezu alle betrieblichen Entscheidungs- und Handlungsbereiche. Im Folgenden werden - gemäß den Schwerpunkten der vorliegenden Studie - die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die betrieblichen Bereiche Absatz und Personal diskutiert. Zudem streift das Kapitel außerbetriebliche Faktoren, wie Liefernetzwerke und die Infrastruktur, die neben dem Produktionsfaktor Arbeit wichtig für die Leistungserstellung sind.

### **2.2.1 Implikationen für den Absatzbereich**

Wie in Kapitel 2.1 gezeigt, führt der demografische Wandel in Deutschland voraussichtlich zu einer Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung. Für die Entwicklung der Gesamtnachfrage ergeben sich hierdurch - ceteris paribus - zwei Effekte: zum einen einen mengenbedingten Rückgang der Nachfrage, zum anderen strukturelle Veränderungen aufgrund der Verschiebung im Altersaufbau. Während der schrumpfungsbedingte Mengeneffekt auf kurze und mittlere Sicht eher als vernachlässigbar einzuschätzen ist (eine Ausnahme bilden bestimmte, v.a. ostdeutsche und ländliche Regionen, in denen die Bevölkerung bereits jetzt stark schrumpft), wird sich die strukturelle Änderung der Nachfrage bereits bis 2020 deutlich bemerkbar machen.



Ceteris paribus gehören Unternehmen, deren Zielgruppe schrumpfende Bevölkerungsgruppen wie Kinder/Jugendliche oder Personen mittleren Alters bilden, zu strukturellen Verlierern des demografischen Wandels (vgl. BRÄUNINGER et al. 2002, S. 32 f.). Zu diesen Unternehmen zählen z.B. der familienorientierte Wohnungsbau oder der Bereich Nahrungs- und Genussmittel. Die Anbieter von Gütern bzw. Dienstleistungen, die von älteren Menschen bzw. von Menschen, die sich auf das Alter vorbereiten, gekauft werden, profitieren hingegen von der demografischen Entwicklung und können daher als "Struktur-Gewinner" bezeichnet werden. Dazu gehören das Gesundheitswesen, Finanzdienstleister (im Zusammenhang mit dem Aufbau privater Altersvorsorge) sowie die Dienstleistungsbereiche Freizeit/Unterhaltung/Kultur oder Haushaltsführung. Bieten Branchen ihre Produkte unterschiedlichen Altersgruppen an, gelten sie als "strukturneutral". Der Rückgang der Nachfrage in den schrumpfenden Kundensegmenten wird hier durch den Anstieg der Nachfrage im wachsenden Segment älterer Kunden kompensiert.

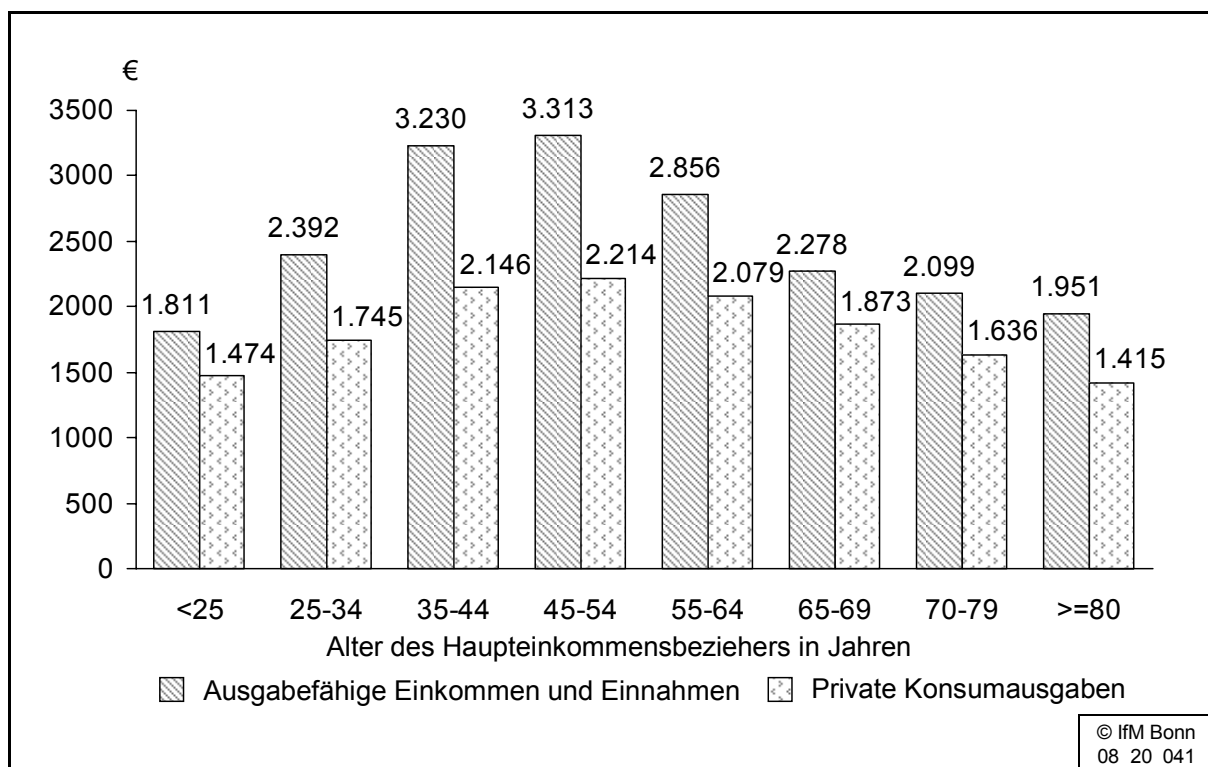
Von der Bevölkerungsentwicklung werden am stärksten Anbieter von Produkten bzw. Dienstleistungen betroffen, die direkt beim Konsumenten bereitgestellt, d.h. ortsgebunden auf regional begrenzten Absatzmärkten angeboten werden. Die Hersteller von international handelbaren Gütern können den demografisch bedingten Nachfragerückgang im Inland teilweise durch verstärkte Exporte in bevölkerungsreiche Regionen kompensieren (vgl. BRÄUNINGER 2002, S. 34).

Die Entwicklung der Nachfrage nach bestimmten Produkten/Dienstleistungen hängt aber nicht nur von der Größe der Kundengruppe ab, sondern auch von ihrer Kaufkraft. Sollte z.B. das Einkommensniveau der älteren Bevölkerung in Zukunft deutlich unter dem der erwerbstätigen Bevölkerung liegen, fallen die erwarteten Nachfragegewinne bei den Produkten für Ältere geringer aus. Neben der Verteilung der Einkommen zwischen Erwerbstätigen und Rentnern bestimmen aus demografischer Sicht Faktoren wie die durchschnittliche Haushaltsgröße in den einzelnen Altersgruppen, ihre Konsumneigung sowie die altersabhängige Präferenzstruktur den Konsum (vgl. BRÄUNINGER et al. 2002, S. 31).

Nach Schätzungen des Statistischen Bundesamtes auf Basis der "Laufenden Wirtschaftsrechnungen privater Haushalte" von 2005 wachsen die ausgabenfähigen Haushaltseinkommen/Einnahmen sowie die absoluten Konsumausgaben mit dem Alter des Hauptverdieners und erreichen bei Haushalten, deren

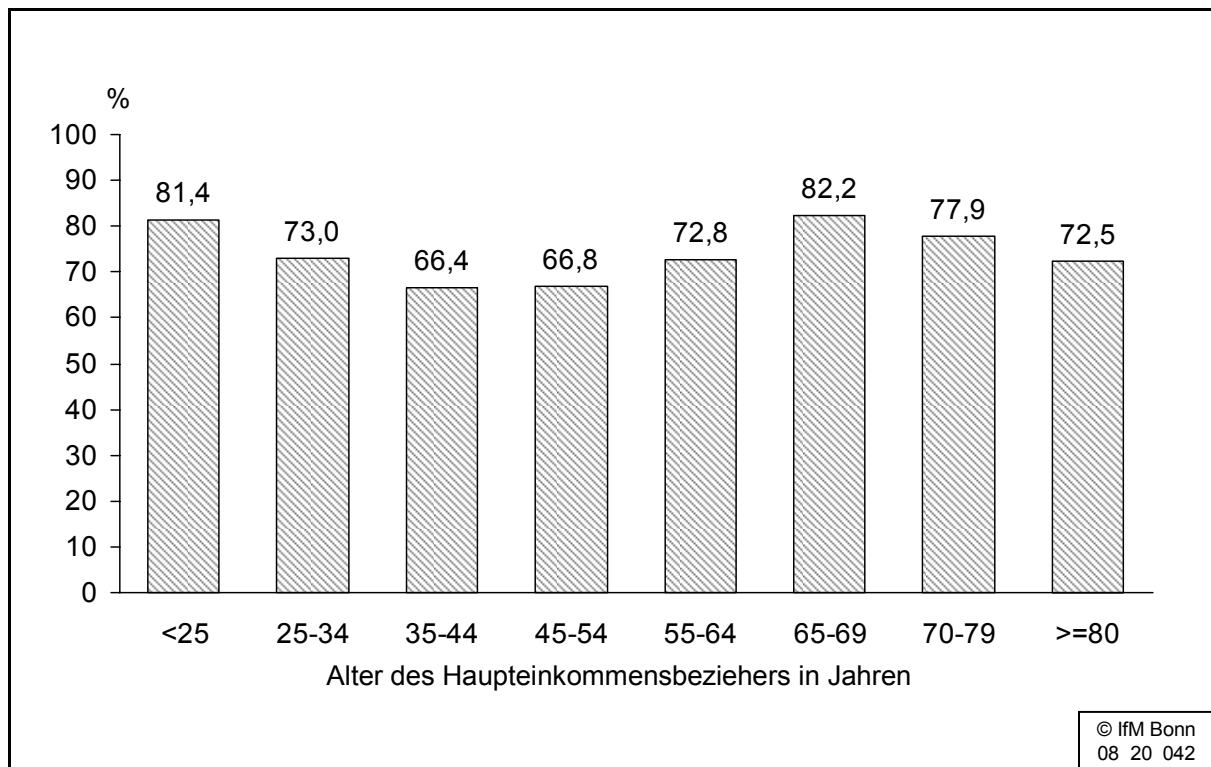
Hauptverdiener zwischen 45 und 54 Jahre alt ist, ihr Maximum (Abbildung 7). Mit zunehmend höherem Alter nehmen beide Größen ab, allerdings sinken die Konsumausgaben für die Altersgruppen 55-64 und 65-69 Jahre weniger stark als das Einkommen. Die monatlichen Konsumausgaben der 65-69-Jährigen liegen mit 1.873 Euro nur knapp unter denen des Bevölkerungsdurchschnitts (1.996 Euro). Relativ betrachtet sinkt die in jungen Jahren zunächst hohe Konsumquote mit dem Alter des Haupteinkommensbeziehers und erreicht ihr Minimum bei Haushalten, deren Hauptverdiener zwischen 35 und 44 Jahre alt ist (Abbildung 8). Mit höherem Alter wächst die Konsumquote und übertrifft bei den Haupteinkommensbeziehern im Alter von 65 bis 69 Jahren sogar knapp das Niveau von jungen Haushalten. Demnach verfügen die Älteren zwar über ein geringeres Einkommen, aufgrund einer höheren Gegenwartspräferenz geben sie aber nur unwesentlich weniger Geld für Konsum aus als die Erwerbsbevölkerung.

Abbildung 7: Ausgabefähige Einkommen und Konsumausgaben privater Haushalte in Deutschland 2005 nach dem Alter des Haupteinkommensbeziehers (monatliche Durchschnittswerte in €)



Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2007), S. 549, eigene Berechnungen.

Abbildung 8: Konsumquoten<sup>1)</sup> privater Haushalte in Deutschland 2005 nach dem Alter des Haupteinkommensbeziehers



<sup>1)</sup> Anteil der Konsumausgaben an ausgabefähigen Einkommen und Einnahmen.

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2007), S. 549, eigene Berechnungen.

Wie die relative Kaufkraft der älteren gegenüber der erwerbstätigen Bevölkerung in den kommenden Dekaden aussehen wird, hängt allerdings maßgeblich von der Entwicklung der Reallöhne und des Rentenniveaus der zukünftigen Rentnergenerationen ab. Es spricht einiges dafür, dass sich dieses Kaufkraftverhältnis in der jüngeren Vergangenheit eher zugunsten der Älteren entwickelt hat: Die Nach-Babyboomer-Generationen (Geburtsjahrgänge ab den 70er Jahren) starteten ihr Berufsleben in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit und sinkender Reallöhne, u.a. in Folge der deutschen Wiedervereinigung. Aufgrund von Finanzierungsproblemen in den sozialen Sicherungssystemen ist tendenziell mit weiterhin steigenden Sozialabgaben und Steuern zu rechnen, was sich negativ auf die verfügbaren Arbeitseinkommen auswirken wird. Gleichzeitig müssen die jungen Erwerbstätigen von heute mehr für ihre private Altersvorsorge sparen. Im Vergleich dazu ist das Rentenniveau der sich z.Zt. im Rentenalter befindenden oder in das Rentenalter kommenden Kriegs- bzw. unmittelbaren Nachkriegsgeneration weniger stark gesunken. Zudem haben diese Generationen besonders stark von der aktiven staatlichen Vermögensbildungspolitik der 70er/80er Jahre in Westdeutschland profitiert. Die Baby-

boomer-Jahrgänge (50er und 60er Jahre) werden zwar im Vergleich dazu deutliche Einbußen bei den Renten in Kauf nehmen müssen, aber aufgrund stabiler Erwerbsbiografien werden wahrscheinlich vergleichsweise viele unter ihnen über hohe Rentenansprüche sowie - zumindest in Westdeutschland - über Vermögenswerte verfügen.<sup>10</sup>

Die erwartete Einkommensentwicklung verstärkt insofern die Effekte der strukturell bedingten Veränderung der Nachfrage.<sup>11</sup> Es ist davon auszugehen, dass auf kurze bis mittlere Sicht das Marktpotenzial der älteren Bevölkerungsgruppen eher steigt und das der jüngeren bzw. der im mittleren Alter eher sinkt. Hinzu kommt, dass zunehmend viele ältere Menschen in guter gesundheitlicher Verfassung sind und sich auch jünger fühlen (vgl. PWC 2006, S. 7 ff.; FOSCHT et al. 2007, S. 163 f.). Dieser Umstand wirkt sich ceteris paribus positiv auf die Konsumneigung der Älteren aus, wie sich z.B. in den Marktstudien in der Automobilbranche zeigt (vgl. PWC 2006, S. 9).

Für die Unternehmen folgt daraus, ältere Kunden zunehmend in das Blickfeld der betrieblichen Produktpolitik und Marketingbemühungen zu rücken. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren Angebot sich bislang vorwiegend an schrumpfende Bevölkerungsgruppen - Kinder/Jugendliche oder Personen im mittleren Alter - richtet, denn diese Unternehmen werden demografisch bedingt mit einem verschärften Wettbewerb um Marktanteile konfrontiert sein. Aber auch Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen für Personen jeden Alters anbieten, würden von einer Anpassung ihres Angebots an die Bedürfnisse älterer Kunden profitieren, weil sie dadurch deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erlangen würden. Es ist allerdings davon

---

<sup>10</sup> Eine ausführliche Darstellung der Rentenreformen inkl. simulationsbasierter Analysen ihrer intergenerativen Verteilungs- und Anreizwirkungen findet sich in GRUB (2005).

<sup>11</sup> Das DIW Berlin (BUSLEI et al. 2007) hat in Simulationsrechnungen auf Basis der Einkommens- und Verbrauchsstichproben die Auswirkung der demografischen Entwicklung sowie anderer Einflussgrößen, u.a. des Einkommenswachstums und der Verhaltensänderungen von Kohorten, auf die Struktur des privaten Verbrauchs in Deutschland untersucht. Demnach bewirkt der demografische Wandel, dass die Ausgabenanteile in den Bereichen Wohnen, Energie, Gesundheitspflege, Beherbergung/Gaststätten sowie "andere Waren und Dienstleistungen" bis 2050 steigen und die in den Bereichen Genussmittel, Bekleidung/Schuhe, Verkehr, Nachrichtenübermittlung zurückgehen werden. Die Einbeziehung weiterer Einflussfaktoren verstärkt zum Teil die Effekte der demografischen Entwicklung (z.B. in den Bereichen Genussmittel, Gesundheitspflege, Beherbergung/Gaststätten, "andere Waren und Dienstleistungen"), zum Teil wirkt sie ihnen entgegen und überkompensiert diese sogar (z.B. in den Bereichen Wohnen, Energie, Nachrichtenübermittlung).

auszugehen, dass eine solche Angebotsdiversifizierung in bestimmten Bereichen, wie z.B. in der Kinderbetreuung, nicht oder schwer möglich sein wird.

Eine stärkere Ausrichtung des Angebots auf ältere Kunden wird nicht nur für die Unternehmen attraktiv, die auf dem deutschen Markt agieren, sondern auch für solche, die im Ausland aktiv sind. Denn die Alterung der Bevölkerung erfasst nahezu alle Nationen, darunter nicht nur die Länder des Hauptexportmarktes Europa, sondern u.a. auch solche wie Japan, China oder Indien (vgl. BURSEE/SCHWAWILYE 2005, S. 15).

Es stellt sich nun die Frage, ob die Unternehmen bereits auf die absehbaren, durch den demografischen Wandel ausgelösten Veränderungen im Absatzbereich reagieren. Unseres Wissens liegen hierzu nur wenige Informationen vor. Entsprechende Studien sind zudem i.d.R. weder für die Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen repräsentativ noch erlauben sie Aussagen in Hinblick auf KMU. Laut einer Umfrage des Beratungsunternehmens Capgemini unter deutschen Führungskräften planten im Jahr 2005 lediglich 31 % der Unternehmen, Ältere als Zielgruppe in ihrer Produktpolitik zu berücksichtigen.<sup>12</sup> Dabei zeigte sich, dass Versicherungen (72 %) und Banken (53 %) am ehesten aktiv sind. Die Telekommunikationsbranche (19 %), die Elektronik-, Hightech- und Softwarebranche (14 %) sowie die Metall- und Maschinenbaubranche (7 %) planen hingegen deutlich seltener, speziell auf Senioren zugeschnittene Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt zu bringen.<sup>13</sup> Nach Meinung der Experten haben Branchen wie Touristik und Finanzdienstleistungen die Zeichen der Zeit erkannt, während der Lebensmitteleinzelhandel bislang eher zurückhaltend reagiert. Als besonders "langsam" wird die Nahrungsmittelindustrie eingeschätzt, denn Produktmarketing und Werbung orientieren sich in dieser Branche nach wie vor stark an den 14- bis 49-Jährigen als Zielgruppe (vgl. PWC 2006, S. 10 f.).<sup>14</sup>

Auch wenn die Realität laut den Studien zum Konsumentenverhalten Älterer schon lange anders aussieht, hält sich nach wie vor das Vorurteil, ältere Men-

---

<sup>12</sup> Nach Angaben von Capgemini handelt es sich um eine repräsentative Umfrage unter 1.260 Vorständen und Geschäftsführern von Unternehmen mit mehr als 12,5 Mio. Euro Jahresumsatz (Quelle: <http://www.portel.de/nc/nachricht/artikel/7265-capgemini-senioren-werden-als-wirtschaftsfaktor-nicht-erkannt>, Stand: 28.07.2005).

<sup>13</sup> Vgl. PWC 2006, S. 10 sowie Mitteilung in portel.de vom 28.07.05. (s. vorherige Fußnote).

<sup>14</sup> Ein solcher Zielgruppenfilter wurde in den 90er Jahren von den jungen TV-Privatsendern für eigene Vermarktungszwecke eingeführt.

schen seien markentreu, innovationsavers und probierfeindlich (vgl. hierzu und im Folgenden PWC 2006, S. 11). Deswegen werden sie häufig als uninteressant für die Werbung eingestuft. Lediglich 3 % bis 5 % der gesamten Mediaausgaben der deutschen Industrie werden laut einer Studie des Marketing-Informationsunternehmens A.C. Nielsen aus dem Jahr 2004 für die älteren Zielgruppen aufgewendet, wobei sich der größte Teil der Zielgruppe dadurch noch nicht einmal angesprochen fühlt. Unter den Anzeigemotiven stehen Themen wie Gesundheit/Krankheit/Fitness, Kosmetik/Körperhygiene und Finanzdienstleistungen an den ersten drei Stellen.

Einzelne Erfahrungsberichte aus der Praxis (z.B. KRAUSE 2007 zur BMW Group oder BREID 2007 zum Verlagshaus Gruner + Jahr) belegen, dass bzw. wie große Unternehmen der Automobilindustrie und des Verlagsgewerbes in die Schaffung neuer Produkte für oder die Anpassung bestehender Produkte an ältere Kunden investieren. Insgesamt zeigt die Literaturdurchsicht aber, dass es an aktuellen, empirisch gesicherten Erkenntnissen - insbesondere für den Mittelstand - darüber fehlt, wie viele Unternehmen bereits auf die demografisch bedingten Veränderungen der Nachfrage reagieren bzw. sich darauf vorbereiten.

### **2.2.2 Implikationen für den Personalbereich**

Wie in Kapitel 2.1 ausgeführt, ändern sich im Zuge des demografischen Wandels nicht nur Umfang und Struktur der Gesamtbevölkerung, sondern auch Umfang und Struktur des erwerbsfähigen Teils der Bevölkerung. Insofern ist neben der Marktseite auch die wichtigste Ressource der Unternehmen - das Personal - von den demografischen Veränderungen betroffen. Die Schrumpfung und v.a. die Alterung der Bevölkerung führen ceteris paribus zu einem Rückgang des Arbeitskräfteangebots. Außerdem altert die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

Die demografische Entwicklung hat für die Unternehmen erstens zur Folge, dass weite Teile der Belegschaften bis 2020 ihr 50. Lebensjahr überschreiten werden. Die Alterung von Belegschaften stellt an sich kein neues Phänomen dar. Die Unternehmen sind jedoch in der Vergangenheit nicht in dem Ausmaß mit der Alterung konfrontiert gewesen, wie es für die kommende Dekade zu erwarten ist. Dies ist zum einen der Tatsache geschuldet, dass die älteren Kohorten weniger stark besetzt waren. Zum anderen haben viele Unternehmen v.a. in den 90er Jahren auf die staatlich geförderte Möglichkeit zurückgegriffen, ältere Mitarbeiter vorzeitig in den Ruhestand zu entlassen und durch junge

Bewerber zu ersetzen. Da ein solcher vorgezogener Rentenzugang weder mit nennenswerten sozialen noch finanziellen Einbußen verbunden war, gab es seitens der Arbeitnehmer i.d.R. kaum Widerstand. Aufgrund von gesetzlichen Neuregelungen der letzten Jahre - wie der stufenweisen Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 oder der Abschaffung von Vorruhestandsregelungen - sowie geringer ausfallenden Renten wird zur Zeit ein starker Arbeitsangebotsdruck auf Ältere ausgeübt (vgl. BELLMANN et al. 2007, S. 2). Dies führt dazu, dass ältere Arbeitnehmer in Zukunft länger im Erwerbsleben bleiben werden. Die Option, ältere Arbeitnehmer mittels Abfindungen freizusetzen und durch jüngere zu ersetzen, wird für die Unternehmen vor diesem Hintergrund deutlich teurer. Außerdem wird diese Option angesichts der rückläufigen Zahlen bei jüngeren Erwerbspersonen, wie im Folgenden noch zu zeigen sein wird, immer seltener zur Verfügung stehen.

Eine zweite zentrale Herausforderung, die auf die Unternehmen im Zuge des demografischen Wandels zukommt, stellt das abnehmende Potenzial an jungen Erwerbspersonen dar. Die nachrückenden Jahrgänge vermögen es immer weniger, die Lücke, die die geburtenstarken Jahrgänge auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen werden, zu schließen. Abbildung 9 veranschaulicht diese Entwicklung: Im Jahr 2004 stellten die 35- bis 44-Jährigen und 45- bis 54-Jährigen (Kohorten der 50er und 60er Jahre) mit rund 12 bzw. 14 Mio. Personen die stärksten Gruppen innerhalb der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Die späteren Jahrgänge sind allesamt schwächer besetzt.

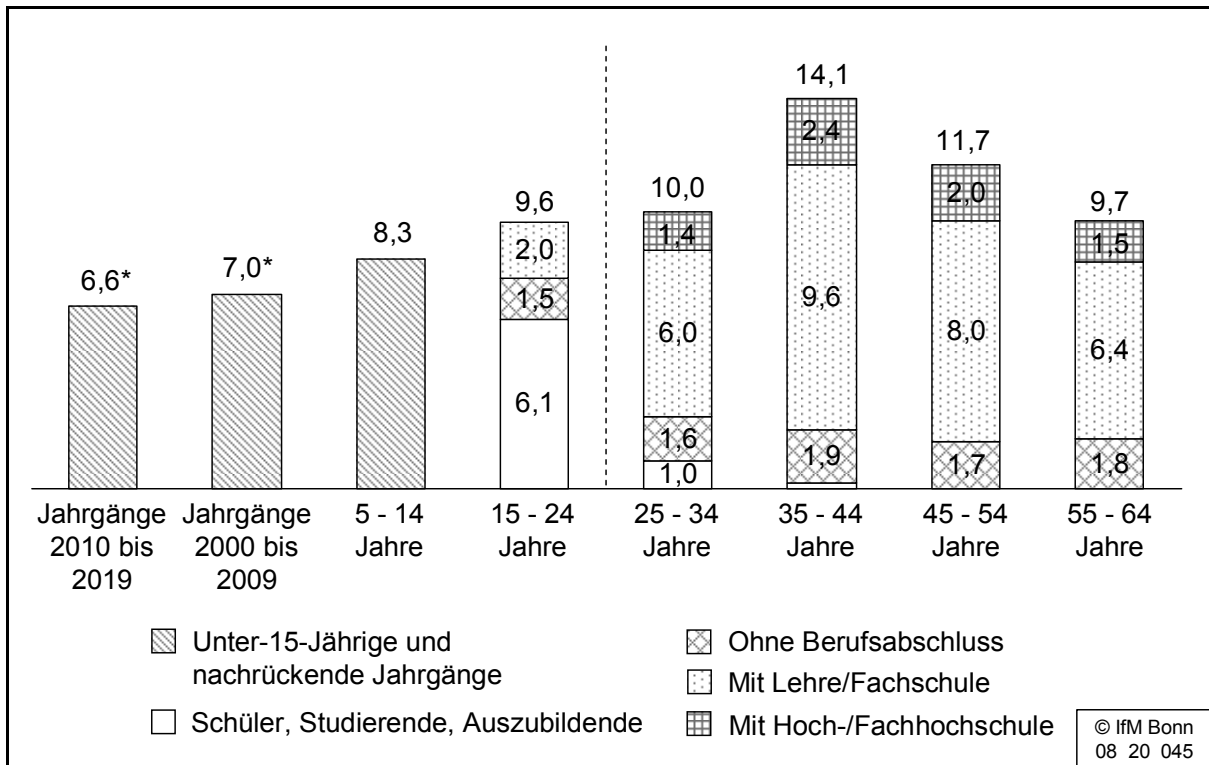
Eine grobe Schätzung verdeutlicht das Problem, das sich dadurch für die Stellennachbesetzung durch junge Fachkräfte in den Unternehmen ergibt: So standen im Jahr 2004 den 9,7 Mio. Menschen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren, die bis 2014 das Rentenalter erreichen, noch 9,6 Mio. junge Menschen im Alter zwischen 15 und 24 Jahren gegenüber. Demnach kann der Ersatz für ausscheidende Arbeitskräfte in diesem Zeitraum zu 99 % aus der Gruppe Jüngerer gedeckt werden.<sup>15</sup> Das Verhältnis zwischen den ausscheidenden und nachrückenden Jahrgängen verschlechtert sich jedoch mit der Zeit deutlich: Für die nächstältere Personengruppe der 45- bis 54-Jährigen, die zwischen 2015 und 2025 das Rentenalter erreichen werden, beträgt das "Er-

---

<sup>15</sup> Im Jahr 1994 betrug der Anteil der Bevölkerung im Alter von 15 bis 24 Jahren an der Bevölkerung im Alter von 55 bis 64 Jahren rund 92 % (Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 1996, S. 63, eigene Berechnungen). Demnach sieht das Verhältnis zwischen den ausscheidenden und nachrückenden Jahrgängen bis 2014 sogar noch etwas günstiger als vor zehn Jahren aus.

satzpotenzial" rund 77 % und für die am stärksten besetzte Gruppe der 35- bis 44-Jährigen (die 60er Kohorte), die zwischen 2026 und 2036 ausscheiden, nur noch 55 %.<sup>16</sup> Danach steigt das Verhältnis wieder leicht auf 66 %.

Abbildung 9: Bevölkerung nach Qualifikation und Alter in Deutschland im Jahr 2004 und zukünftige "Ersatzjahrgänge" (in Mio. Personen)



\* Approximiert jeweils durch die Zahl der 10- bis 19-Jährigen im Jahr 2020 bzw. 2030 nach Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes. Annahme: annähernd gleiche Stärke der Geburtsjahrgänge 2000 und 2010 bzw. 2010 und 2020.

Quelle: IAB (Bildungsgesamtrechnung) und eigene Berechnungen auf Basis der Daten der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (Variante "mittlere" Bevölkerung, Untergrenze).

Auch wenn sich das Erwerbspersonenpotenzial bis 2020 insgesamt lediglich geringfügig verringert (um 2,1 Mio. bzw. 4,2 % gegenüber 2005), wird es an-

<sup>16</sup> Bei der Quotenberechnung wurde abweichend von der Altersgruppeneinteilung in der Abbildung für die beiden Nachrücker-Gruppen die Effekte der stufenweise Anhebung der Regelaltersgrenze von 65 auf 67 Jahre berücksichtigt. Die "Ersatzgruppe" für die 45- bis 54-Jährigen stellen demnach die heute 4- bis 14-Jährigen (Jahrgänge 1990 bis 2000) dar, für die Gruppe der 35- bis 44-Jährigen entsprechend die Jahrgänge 2001-2011 und für die 25- bis 34-Jährigen die Jahrgänge 2012-2021. Dies hat v.a. einen leichten Zuwachs bei der jeweiligen "Ersatzgruppe" im ersten und zweiten Fall zur Folge, weil aufgrund eines späteren Renteneintritts netto eine Jugendgeneration mehr (11 anstelle von 10) als Ersatz zur Verfügung steht. Im dritten Fall bleibt es trotz der Verschiebung um zwei Generationen bei 10 Jahrgängen.



gesichts der aufgezeigten Entwicklung bereits in der kommenden Dekade zu demografisch bedingten Problemen bei der Personalsuche nach jungen Fachkräften bestimmter Qualifikationen kommen. Der Fachkräfteengpass wird sich nach 2020 aufgrund weiterhin sinkender Zahlen bei den jüngeren Jahrgängen und verstärkt durch das Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge noch deutlich verschärfen. Das Erwerbspersonenpotenzial geht zwischen 2020 und 2040 voraussichtlich um insgesamt knapp 10 Mio. Personen bzw. 20 % zurück.

Neben der quantitativen ist die qualifikationsspezifische Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials von Bedeutung für die zukünftige Ersetzbarkeit älterer Fachkräfte. Sollte z.B. das Bildungsniveau der nachrückenden Jahrgänge signifikant höher sein als das der älteren Jahrgänge, ließe sich der Rückgang des Arbeitskräfteangebots im gewissen Umfang auffangen.<sup>17</sup> Wie eine Analyse der Qualifikationsstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung durch das IAB (REINBERG/HUMMEL 2002b, S. 587 ff.) für den Zeitraum 1976 bis 2000 jedoch zeigt, hat sich der Trend zur Höherqualifizierung<sup>18</sup> in der Bevölkerung Anfang der 90er Jahre deutlich abgeschwächt. Das Qualifikationsniveau der Bevölkerung hat sich seitdem - abgesehen von einem leichten Anstieg der Akademikerquote - kaum verändert.

Während das Bildungsniveau in der Bevölkerung also stagniert, steigen in den Unternehmen aufgrund des weltweiten Wettbewerbsdrucks sowie des schnellen technologischen und organisatorischen Fortschritts die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Dies wird in den unterschiedlichen Bedarfsprojektionen, wie z.B. den IAB/Prognos-Projektionen zur Entwicklung der Tätigkeitslandschaft und des Qualifikationsbedarfs (WEIDIG et al. 1999; SCHÜSSLER et al. 1999) oder der qualifikationsspezifischen Bedarfsprojektion der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK

---

<sup>17</sup> Eine vollständige Deckung des Fachkräftebedarfs durch Höherqualifizierung wird vermutlich nicht zu erreichen sein, wie am Beispiel der 1950er Kohorte verdeutlicht werden kann: Im Jahr 2004 betrug die Zahl der Personen mit Berufsabschluss unter den 45- bis 54-Jährigen rund 10 Mio. Die Gruppe der 5- bis 14-Jährigen, die zwischen 2015 und 2020 an die Stelle der 1950er Kohorte ins Berufsleben tritt, zählte insgesamt gut 8 Mio. Personen (vgl. Abbildung 9). Somit wäre der Bedarf an Personen mit Berufsabschluss selbst dann nicht zu decken, wenn alle "Ersatzpersonen" entsprechend qualifiziert wären.

<sup>18</sup> Gestiegene Bildungsanstrengungen seit den 1970er/1980er Jahren, die u.a. die stark besetzten Jahrgangskohorten umfassten, führten zu einem Anstieg des Qualifikationsniveaus der Bevölkerung.

2002), ausgewiesen.<sup>19</sup> Gemäß der BLK-Studie wird der Bedarf an qualifizierten Fachkräften, insbesondere Akademikern, im Projektionszeitraum bis 2015 weiter steigen, während die Nachfrage nach Arbeitskräften ohne Berufsausbildung weiter sinken wird. Im Ergebnis rechnet die BLK bis 2015 mit einem Mangel an Arbeitskräften mit Hochschulabschluss sowie in geringerem Ausmaß an solchen mit abgeschlossener Berufsausbildung. Auf dem Arbeitsmarkt für Ungelernte bzw. Geringqualifizierte wird hingegen auch zukünftig ein Angebotsüberschuss herrschen.

Die Unternehmen werden also mit folgenden zwei zentralen Entwicklungen konfrontiert sein:

- einem starken Anstieg des Anteils älterer Beschäftigter bis 2020 und einem langfristigen Einpendeln des durchschnittlichen Alters der Belegschaften auf einem höheren Niveau und
- einem allmählichen Ausscheiden von geburtenstarken Kohorten mit einem Höhepunkt zwischen 2020 und 2040 bei einem sich gleichzeitig verschlechternden quantitativen Verhältnis zwischen ausscheidenden und nachrückenden Jahrgängen.

Für die Unternehmen bedeutet dies zum einen, dass sie sich auf zunehmend alternde Belegschaften einstellen müssen. Dabei rückt die Frage in den Vordergrund, wie die Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit trotz älter werdenden Belegschaften aufrechterhalten können. Eine unabdingbare Voraussetzung dafür bildet die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis ins fortgeschrittene Alter (Stichwort: altersgerechtes Arbeiten). Arbeitsfähigkeit beinhaltet Aspekte wie Gesundheit, Motivation und berufliche Kompetenz (vgl. BELLMANN et al. 2007, S. 2). Dies erfordert mehr kontinuierliche Investitionen in das Personal, u.a. in die älteren Arbeitnehmer, als bisher und eine Abkehr von der bislang praktizierten, jugendzentrierten Personalpolitik, die weniger auf eine konsequente Personalentwicklung und -bindung, sondern mehr auf einen Austausch von jung gegen alt setzt (vgl. HAYN 2007, 103 ff.).

---

<sup>19</sup> Eine zusammenfassende Kurzdarstellung der Ergebnisse der drei Projektionen findet sich in REINBERG/HUMMEL (2002b, S. 583 ff.). Auf diese wird im Folgenden bei der Darstellung der Ergebnisse der BLK-Projektionen Bezug genommen.

Zum anderen zeichnet sich ein Arbeitskräftemangel ab, der einen verstärkten Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte zur Folge haben wird und zu einem steigenden Lohnniveau und einer stärkeren Lohndifferenzierung führen kann. Vor allem mittelständische Unternehmen werden von dieser Problematik betroffen sein, da sie im Vergleich zu Großunternehmen einen geringeren Bekanntheitsgrad am Arbeitsmarkt genießen und auch seltener in der Lage sind, hohe Entgelte anzubieten (vgl. BACKES-GELLNER et al 2000; BEHREND/S/MARTIN 2006; MEIßNER/BECKER 2007).

Dem vorhergesagten Arbeitskräfteengpass kann eine Volkswirtschaft grundsätzlich auf zwei Wegen entgegenwirken: durch Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs einerseits oder durch Erhöhung des Arbeitskräfteangebots andererseits. Eine Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs ist z.B. durch Rationalisierungsanstrengungen aufgrund des technischen Fortschritts möglich. Derartige Entwicklungen sind in den Prognosen bereits so weit berücksichtigt, als bestimmte Annahmen über die Produktivitätsentwicklung getroffen wurden.<sup>20</sup> Der Arbeitskräftebedarf lässt sich zudem durch eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland verringern. Diese Strategie dürfte allerdings angesichts der Tatsache, dass es sich um Arbeitsplätze mit hohen Qualifikationsanforderungen handelt, in Zukunft schwieriger umzusetzen sein, denn qualifizierte Arbeitskräfte werden weltweit knapp. Für eine Erhöhung des Arbeitskräfteangebots sind aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive fünf Ansätze denkbar, die teilweise ineinander greifen (vgl. WALWEI 2001, S. 5 ff.):

1. Aktivierung von Erwerbslosen bzw. der sog. Stillen Reserve,
2. Ausschöpfung des einheimischen Erwerbspersonenpotenzials, z.B. durch Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen (mit Kindern), Verkürzung der Bildungszeiten oder Heraufsetzung des Renteneintrittsalters,
3. Verlängerung der individuellen Arbeitszeit, z.B. durch Ausweitung der Überstunden, Erhöhung der Stundenzahl der Teilzeitbeschäftigten oder einer generellen Erhöhung der Wochenarbeitszeit,

---

<sup>20</sup> So geht die Bund-Länder-Kommission (BLK 2002) in ihrer Projektion 2000 bis 2015 von einer jährlichen Zunahme der Arbeitsproduktivität (Bruttoinlandsprodukt pro Erwerbstätigen) um 1,5 % in den alten Bundesländern und um 4,4 % (Variante A) bzw. 4,0 % (Variante B) in den neuen Bundesländern aus (vgl. BLK 2002, S. 2).

4. Erhöhung des Qualifikationsniveaus jüngerer Generationen, u.a. Nachqualifizierung von nicht-formal Qualifizierten, sowie Initiierung eines permanenten Fortbildungsprozesses bei allen Erwerbstätigen sowie
5. arbeitsmarktorientierte Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte.

Die angeführten Maßnahmen sind von den verschiedenen Akteuren des Arbeitsmarktes, z.B. dem Staat, den Tarifparteien, den Unternehmen oder den Arbeitskräften, zu ergreifen.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bedeutet ein Fachkräftemangel, dass die Unternehmen, insbesondere die KMU, dem - internen wie externen - Personalmarketing eine hohe Priorität einräumen müssen. Die Unternehmen müssen Know-how für das Finden, Gewinnen und Binden von Talenten entwickeln und sich möglichst optimal auf dem Arbeitsmarkt positionieren (vgl. MEIßNER/BECKER 2007, S. 394). Dabei muss berücksichtigt werden, dass angesichts der rückläufigen Zahl der jungen Erwerbspersonen eine Fokussierung auf junge, gut qualifizierte, einheimische Arbeitskräfte in der Zukunft nicht mehr ausreichen wird. Neben einer verlängerten Beschäftigung älterer Fach- und Führungskräfte bestehen weitere Potenziale z.B. in einer stärkeren Einbindung von Frauen mit Kindern, in der Gewinnung ausländischer Fachkräfte oder in der Nachqualifizierung von Unqualifizierten. Voraussetzung für die Ausschöpfung dieser Ressourcen ist, in den Unternehmen Grundsätze des Konzeptes Managing Diversity umzusetzen. Ziel ist dabei die Schaffung von Organisationen, in denen Menschen jedweden soziokulturellen Hintergrunds sich einbringen und ihr volles Leistungsniveau ausschöpfen können (vgl. z.B. HANSEN 2001, S. 1113). In diesem Zusammenhang gewinnt auch der sog. Work-Life-Balance-Ansatz an Bedeutung. Dazu zählen nicht nur Maßnahmen wie eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort nach Arbeitnehmerinteressen, sondern auch die betriebliche Gesundheitsförderung und die Unterstützung familiärer Betreuungs- und Haushaltsaufgaben (KIENBAUM 2008, S.1). Eine wichtige Bedeutung kommt zudem einer permanenten Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten (Stichwort: lebenslanges Lernen) zu.

Was tun die Unternehmen bereits, um den Herausforderungen der alternden und schrumpfenden Erwerbsbevölkerung zu begegnen? Die vorliegenden empirischen Studien stellen einmütig fest, dass das Thema "alternde Belegschaften" noch keine große Bedeutung in deutschen Unternehmen hat: Nach Auswertungen des IAB-Betriebspanels für die Jahre 1997, 1999 und 2000 halten lediglich 3 % bis 4 % der Betriebe die Überalterung für ein wichtiges personal-

politisches Thema (vgl. BUCK et al. 2002). Neuere Unternehmensbefragungen gehen von einem Anteil von rund 20 % bis 30 % aus (vgl. GANZ 2002; BAIGGER et al. 2003; BIBB 2005). Entsprechend selten kommen auch personalpolitische Maßnahmen zum Einsatz, die eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern fördern (vgl. im Folgenden BELLMANN et al. 2007, S. 3 f.): Laut IAB-Betriebspanel praktizierten in den Jahren 2002 und 2004 lediglich 19 % bzw. 20 % der Betriebe gesundheitsfördernde Maßnahmen, die über das gesetzliche Maß hinausgingen. Rund 40 % der Betriebe boten im Jahr 2005 Weiterbildungsmaßnahmen an. Diese erfassten aber insgesamt nur gut ein Viertel aller Beschäftigten. Spezielle Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer ergreift lediglich knapp ein Fünftel der Unternehmen, die 50-Jährige und Ältere beschäftigen. Dabei stellen Altersteilzeitregelungen mit einem Anteil von 10 % die am häufigsten eingesetzte Maßnahme dar. Unverändert beziehen nur wenige Betriebe Ältere in Weiterbildungsaktivitäten ein (6 %) oder bieten spezifische Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere an (1 %). Eine vergleichsweise geringe Bedeutung der Qualifizierung Älterer und ihrer Einbeziehung in die betriebliche Personalentwicklung wurde auch vom BIBB (2005) sowie von BAIGGER et al. (2003) festgestellt. Insgesamt scheint die Personalpolitik noch häufig an einem früheren Ausscheiden von älteren Arbeitnehmern als an ihrer längeren Beschäftigung orientiert zu sein.

Angesichts der großen Bedeutung, die das Thema demografischer Wandel in den letzten Jahren in den Medien erlangte, ist mittlerweile jedoch mit einer höheren Sensibilisierung in den Unternehmen zu rechnen. Die vorliegende Studie soll daher die vorliegenden Erkenntnisse aktualisieren und ergänzen (siehe dazu Kapitel 6.2). Durch eine systematische Analyse unterschiedlicher personalpolitischer Handlungsfelder soll sie eine umfassende Bestandsaufnahme der Aktivitäten der Wirtschaft, insbesondere der KMU, im Kontext des demografischen Wandels liefern.

### **2.2.3 Auswirkungen für regionale Liefernetzwerke und die Infrastruktur**

Wie in Kapitel 2.1 aufgezeigt, bestehen in Hinblick auf die demografische Entwicklung starke regionale Unterschiede. Den Schätzungen des Statistischen Bundesamtes zu Folge wird insbesondere Ostdeutschland vom Rückgang der Bevölkerung sowie deren Alterung betroffen sein. Einzelne ostdeutsche Bundesländer werden bis 2050 mehr als ein Drittel ihrer Bevölkerung verlieren. Der demografische Wandel wird sich aber auch in städtischen und ländlichen Regionen unterschiedlich stark auswirken. In Regionen mit stark schrumpfen-

der und alternder Bevölkerung wird sich nicht nur das Arbeitskräfteangebot verringern, sondern es kann auch zu Sondereffekten bei wichtigen Standortfaktoren, wie z.B. der Infrastruktur und den Zulieferernetzwerken, kommen.

Die Alterung der Bevölkerung, vor allem aber die Verringerung der Einwohnerzahl, die teils mit einem Rückgang der unternehmerischen Aktivitäten einhergeht, werden sich negativ auf die öffentlichen Einnahmen aus Einkommen- und Gewerbesteuern vor Ort auswirken.<sup>21</sup> Außerdem werden die Bevölkerungsverluste aufgrund unveränderter Fixkostenbelastung die Kosten pro zu versorgenden Bürger bzw. Unternehmen in die Höhe treiben (z.B. Kosten für die öffentliche Verwaltung, den Straßenbau, die Wasserversorgung oder Entsorgung). Gleichzeitig führt die Veränderung der Altersstruktur zu überproportional steigenden Ausgaben der Länder und Kommunen im sozialpolitischen Bereich, z.B. für Gesundheits-, Pflege- und Sozialeinrichtungen. Aufgrund von Finanzierungsengpässen ist daher - vorausgesetzt die EU, der Bund und die Länder verfolgen keine interregionale Ausgleichspolitik in diesem Bereich - von sinkenden Investitionen in die Infrastruktureinrichtungen oder sogar mit ihrem Abbau in peripheren Regionen mit stark abnehmender Bevölkerung zu rechnen (vgl. RAGNITZ 2004, S. 21; ROSENFELD 2005, S. 101; ECKERT-KÖMEN/PEPPEL 2007, S. 21). Dies kann u.a. Postdienste sowie Telekommunikations- oder Verkehrswegenetze (z.B. Eisenbahn) sowie die Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen betreffen. Die Verschlechterung der Infrastruktur verstärkt ihrerseits die Abwanderung, insbesondere bei der jüngeren Bevölkerung und jungen Familien.

Außerdem kann der Bevölkerungsrückgang zu einer Abwanderung von Unternehmen aus den betreffenden Regionen führen. Dies kann zu einem Wachstumshemmnis für die verbleibenden Unternehmen werden, weil sie ihre Zulieferernetzwerke oder sonstige Kooperationspartnerschaften vor Ort nicht mehr aufrechterhalten bzw. neu aufbauen können (vgl. RAGNITZ 2004, S. 21 f.).

---

<sup>21</sup> Nach Steuerschätzungen des IWH, der TU Dresden und des ifo Instituts kostet der Verlust eines Einwohners die öffentlichen Haushalte in den östlichen Flächenländern durchschnittlich rund 2.350 € und in den finanzstarken westlichen Flächenländern rund 2.700 € pro Jahr (vgl. RAGNITZ et al. 2006, S. 231).

### 3. Die Unternehmensbefragung

#### 3.1 Erhebungsdesign

Die Grundgesamtheit für die vorliegende Untersuchung bilden rechtlich selbstständige Unternehmen ab fünf Beschäftigten mit Sitz in Deutschland. Die Fokussierung auf Unternehmen ab fünf Beschäftigten wurde deswegen gewählt, weil Anpassungen im personalpolitischen Bereich einen der Schwerpunkte der Studie darstellen. Als Abgrenzungskriterium für mittelständische Unternehmen dient eine Beschäftigtenzahl von bis unter 250 Personen (gemäß der EU-Definition).<sup>22</sup> Obwohl kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Fokus stehen, wurden große Unternehmen ab 250 Beschäftigten als Kontrollgruppe in die Befragung einbezogen.

Zur Adressenziehung wurde auf die Unternehmensdatenbank "Markus" (Stand: August 2007) der Auskunft Creditreform zurückgegriffen. Die Datenbank enthält Geschäftsinformationen zu rund 1 Mio. in Deutschland ansässigen Unternehmen, darunter fast 400.000 Unternehmen ab fünf Beschäftigten. Gemessen an der Zahl der Unternehmen ab fünf Beschäftigten, die im Unternehmensregister - der umfassendsten bundesweiten Unternehmensstatistik<sup>23</sup> - ausgewiesen sind, erfasst die Markus-Datenbank etwa 70 % der Grundgesamtheit aller solcher Unternehmen in Deutschland.<sup>24</sup>

Aufgrund von Erfahrungswerten aus früheren Befragungen des IfM Bonn erschien eine Rücklaufquote von etwa 7 % als realistisch. Um einen Rücklauf von rund 760 Fragebogen zu erhalten, wurde aus der Menge der Unterneh-

---

<sup>22</sup> Für eine Abgrenzung der KMU nach der EU-Definition für die vorliegende Studie sprachen Erkenntnisse aus einer früheren Untersuchung des IfM Bonn (BACKES-GELLNER et al. 2000), die zeigte, dass sich die Unternehmen jenseits der 249-Beschäftigten-Grenze kaum in ihrer personalpolitischen Ausrichtung voneinander unterscheiden.

<sup>23</sup> Im Unternehmensregister wurden Adressbestände von vier umfangreichen, bereichsspezifischen Registern der amtlichen Statistik zusammengeführt und um administrative Dateien der Finanzverwaltung und der Bundesanstalt für Arbeit ergänzt (vgl. MAY-STROBL/SUPRINOVIČ 2003, S. 7 ff.). Zum Stand 31.12.2006 enthielt das Unternehmensregister (Unternehmensregister - System 95) rund 3.427 Tsd. Unternehmen.

<sup>24</sup> Neben dem hohen Erfassungsgrad hat die Markus-Datenbank den Vorteil, dass sie Informationen über Unternehmen wie z.B. Branchenzugehörigkeit oder Beschäftigtenzahl enthält, die für die Stichprobenziehung erforderlich sind. Die Datenbank weist aber auch Einschränkungen auf. So erfasst sie nur solche Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind und ein von Creditreform definiertes Mindestmaß an Bonität aufweisen. Dies erscheint jedoch für die vorliegende Studie eher unproblematisch, weil die sich dadurch ergebende Untererfassung vor allem kleinere Unternehmen betrifft.

men ab fünf Beschäftigten eine Zufallsstichprobe von insgesamt 11.504 gezogen. Vor der Stichprobenziehung wurden die Adressen nach Wirtschaftsbereichen und Größenklassen geschichtet, um in den einzelnen zu untersuchenden Segmenten (s. Kapitel 3.2.1) jeweils ausreichende Rückläufe erwarten zu können (zur Struktur der Grundgesamtheit vgl. Tabelle 2). Um im Rücklauf pro Branchengruppe und Beschäftigtengrößenklasse eine für statistisch zuverlässige Aussagen hinreichende Fallzahl zu erzielen, wurden pro Zelle durchschnittlich 977 Adressen zufällig ausgewählt. Eine Ausnahme bildete die Kategorie der großen Unternehmen bei "Sonstigen Dienstleistungen". Sie umfasst lediglich 762 Unternehmen, hier wurde daher eine Vollerhebung vorgenommen. Nach der Stichprobenziehung wurden die Adressen um "Dubletten" bereinigt. Schließlich lagen 10.933 Unternehmensadressen vor.

Tabelle 2: Unternehmen der Markus-Datenbank<sup>1)</sup> ab fünf Beschäftigten nach Branchengruppen und Beschäftigtengrößenklassen (absolut)

Zahl der Beschäftigten	Produzierendes Gewerbe (C, D, E, F)	Handel, Gastgewerbe, Verkehr (G, H, I)	Unternehmensnahe Dienstleistungen (K)	Sonst. Dienstleistungen (J, M, N, O)	Insgesamt
5 bis 49	120.535	129.291	62.907	22.054	334.787
50 bis 249	19.145	12.816	7.816	4.850	44.627
250 u. m.	4.160	2.295	2.534	762	9.751
Insgesamt	143.840	144.402	73.257	27.666	389.165

© IfM Bonn

<sup>1)</sup> Stand: August 2007. Ohne Unternehmen mit direkter staatlicher Beteiligung. Ohne Interessenvertretungen oder kirchliche und religiöse Vereinigungen.

Quelle: Markus-Datenbank, eigene Berechnungen.

Die Datenerhebung erfolgte mittels einer Online-Befragung. Da keine E-Mail-Adressen vorlagen, wurden die Befragten auf postalischem Wege kontaktiert. Die Versendung der Anschreiben erfolgte in der zweiten Oktober-Woche 2007. Ende Oktober 2007 wurde ein Erinnerungsschreiben an Unternehmen, die sich bis dahin nicht gemeldet hatten, verschickt. Dabei wurden nochmals 10.648 der insgesamt 10.933 Unternehmen angeschrieben.

Das Anschreiben richtete sich i.d.R. an den Geschäftsführer persönlich oder, sofern dessen Name nicht vorlag, an die Geschäftsführung des Unternehmens. Neben der Internet-Adresse für die Online-Befragung enthielt das Schreiben ein persönliches Passwort, mit dem sich die Angeschriebenen für die Online-Umfrage anmelden konnten.



Bis Ende November 2007 hatten sich insgesamt 782 Unternehmen an der Online-Befragung beteiligt. Davon verwertbar sind 725 Fragebogen. Damit beträgt die Netto-Rücklaufquote 6,6 %.

## **3.2 Die Struktur des Untersuchungssamples**

### **3.2.1 Branchen und regionale Herkunft**

Von den insgesamt 725 antwortenden Unternehmen entfallen rund 27 % auf das Produzierende Gewerbe. Darunter sind 20 % dem Verarbeitenden Gewerbe/Bergbau/Energie-/Wasserversorgung und 7 % dem Baugewerbe zuzurechnen. Der Bereich Unternehmensnahe Dienstleistungen bildet mit rund 30 % die größte Gruppe, gefolgt vom Handel, Gastgewerbe und Verkehr/Nachrichtenwesen mit 21 %. Darüber hinaus sind mit einem Anteil von fast 10 % Unternehmen des Gesundheits-/Veterinär- und Sozialwesens sowie mit einem Anteil von 13 % Unternehmen aus "Sonstigen Dienstleistungsbranchen" - hier die zusammengefassten Wirtschaftszweige Kredit- und Versicherungsgewerbe, Erziehung und Unterricht und Sonstige persönliche Dienstleistungen<sup>25</sup> - im Sample vertreten (vgl. Abbildung 10).

Wie aus der Gegenüberstellung mit dem Unternehmensregister zu ersehen ist, weicht die Branchenstruktur des Rücklaufs - bedingt im Wesentlichen durch die Schichtung - in einigen Bereichen von der bundesweiten Branchenverteilung der Unternehmen ab fünf Beschäftigten deutlich ab. So sind die Unternehmen aus dem unternehmensnahen Dienstleistungsbereich in dem Untersuchungssample überproportional mit einem Anteil von 30 % gegenüber 15 % in der Gesamtwirtschaft vertreten. Die Unternehmen aus den Dienstleistungssektoren Handel, Gastgewerbe und Verkehr/Nachrichten sind hingegen mit 21 % gegenüber 31 % unterrepräsentiert. Ebenfalls unterrepräsentiert - wenn auch in einem deutlich geringeren Ausmaß - sind Unternehmen des Baugewerbes (7 % vs. 13 %). Auch in Hinblick auf die übrigen Branchen ergeben sich Abweichungen von der Grundgesamtheit. Diese sind jedoch mit jeweils maximal 3 Prozentpunkten eher als geringfügig zu bewerten.

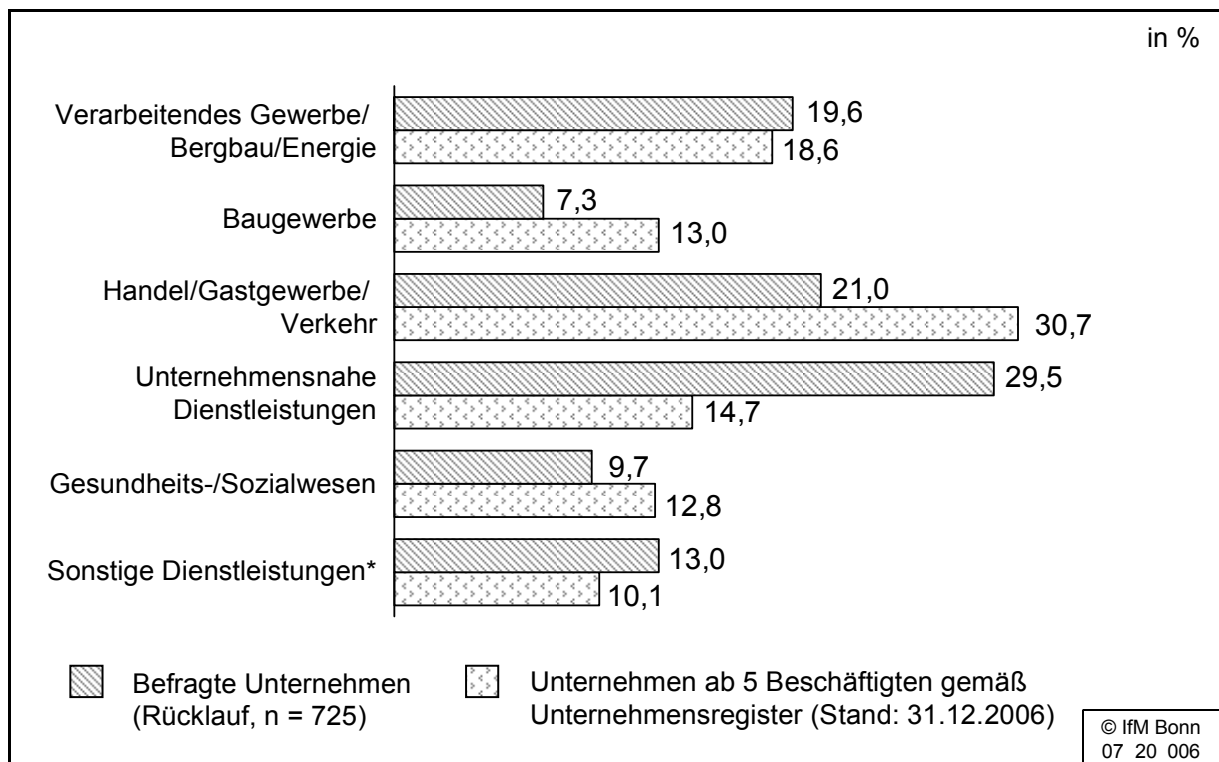
Rund 20 % der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, gaben an, zum Handwerk oder zum handwerksähnlichen Gewerbe zu gehören.

---

<sup>25</sup> Nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2003 gehören dazu die Bereiche Abwasser-/Abfallbeseitigung/Entsorgung, Kultur, Sport, Unterhaltung sowie haushaltsnahe Dienstleister wie Wäschereien, Friseure oder Fitnesszentren etc. .

Der überwiegende Teil der Handwerksunternehmen stammt aus dem Baugewerbe (29,5 %), gefolgt vom Verarbeitenden Gewerbe (20,5 %) und dem Handel und Gastgewerbe (20,5 %). Am vierstärksten ist mit 19,2 % der unternehmensnahe Dienstleistungsbereich vertreten. Wenige Handwerksunternehmen kommen erwartungsgemäß aus den Branchen Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (8,2 %) sowie Sonstigen Dienstleistungen (2,1 %).

Abbildung 10: Untersuchungssample nach Branchen



\* Kredit und Versicherungsgewerbe, Erziehung und Unterricht, sonstige persönliche Dienstleistungen

Quelle: Eigene Erhebung; Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregisters - System 95, eigene Berechnungen.

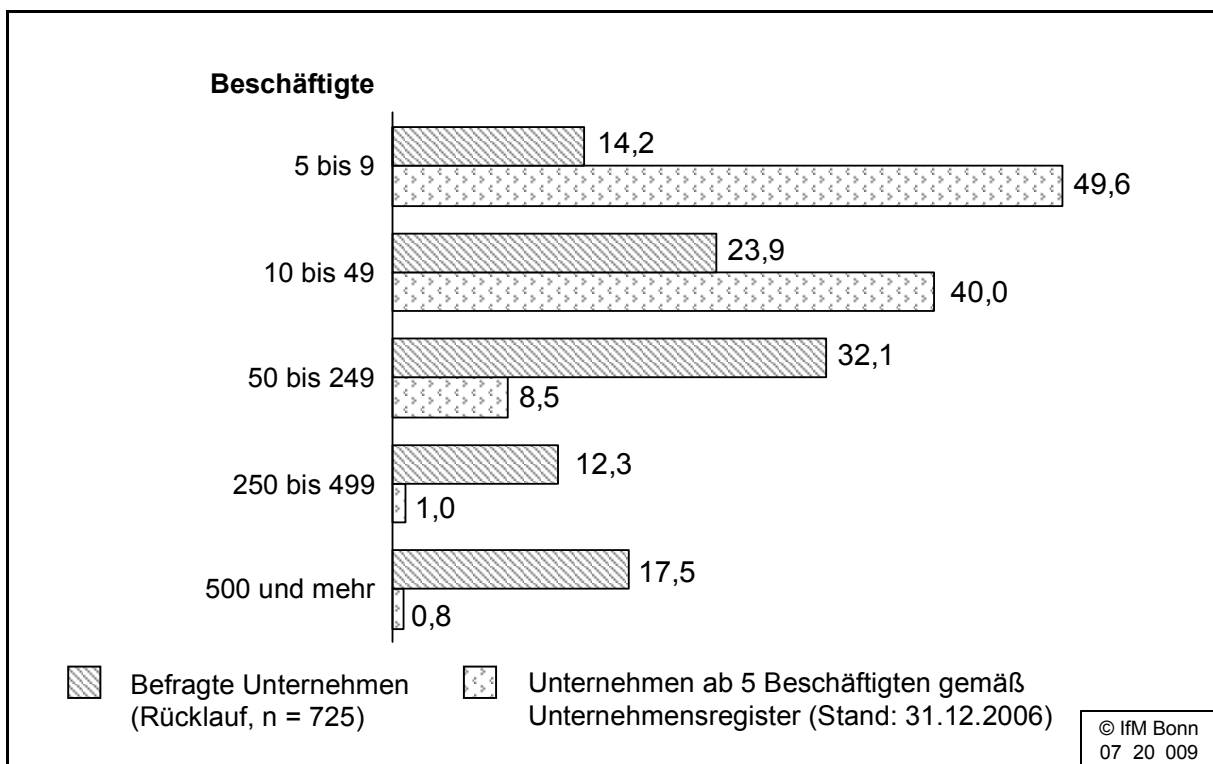
Gut ein Fünftel (21,7 %) der antwortenden Unternehmen entstammt den neuen Bundesländern inkl. Berlin; die restlichen 78,3 % haben ihren Unternehmenssitz in Westdeutschland. Gemäß dem Unternehmensregister beträgt der Anteil ostdeutscher Unternehmen an allen Unternehmen ab fünf Beschäftigten 19,3 %. Somit sind Unternehmen aus Ostdeutschland in der Stichprobe leicht überrepräsentiert.

### 3.2.2 Unternehmensgröße

Mittelgroße Unternehmen mit 50 bis unter 250 Beschäftigten bilden mit einem Anteil von fast einem Drittel die größte Gruppe des vorliegenden Samples (vgl.

Abbildung 11). Der Anteil der Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten liegt bei 14,2 %, der der Unternehmen mit 10 bis unter 20 Beschäftigten bei 12,4 % und der der Unternehmen mit 20 bis unter 50 Beschäftigten bei 11,4 %. Kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten stellen somit fast 40 % des Samples. Auf die Vergleichsgruppe der großen Unternehmen ab 250 Beschäftigten entfallen rd. 30 %, darunter sind Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern etwas mehr als zur Hälfte vertreten.

Abbildung 11: Untersuchungssample nach Beschäftigtengrößenklassen (in %)



Quelle: Eigene Erhebung; Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregisters - System 95, eigene Berechnungen.

Auch gemessen am Umsatz weist das Sample einen hohen Anteil von kleinen Unternehmen aus. Rund die Hälfte (53,1 %) der antwortenden Unternehmen sind dem Bereich der kleinen Unternehmen zuzurechnen (bis zu 10 Mio. € Jahresumsatz), wobei ca. 30 % dieser Unternehmen (bzw. 16 % des Samples) einen Umsatz von unter einer Mio. € erwirtschaften. Rund 23 % der antwortenden Unternehmen erzielen einen Umsatz zwischen 10 Mio. € und 50 Mio. €. Eine ähnliche Zahl befragter Unternehmen weist einen Umsatz von 50 Mio. € oder mehr auf.

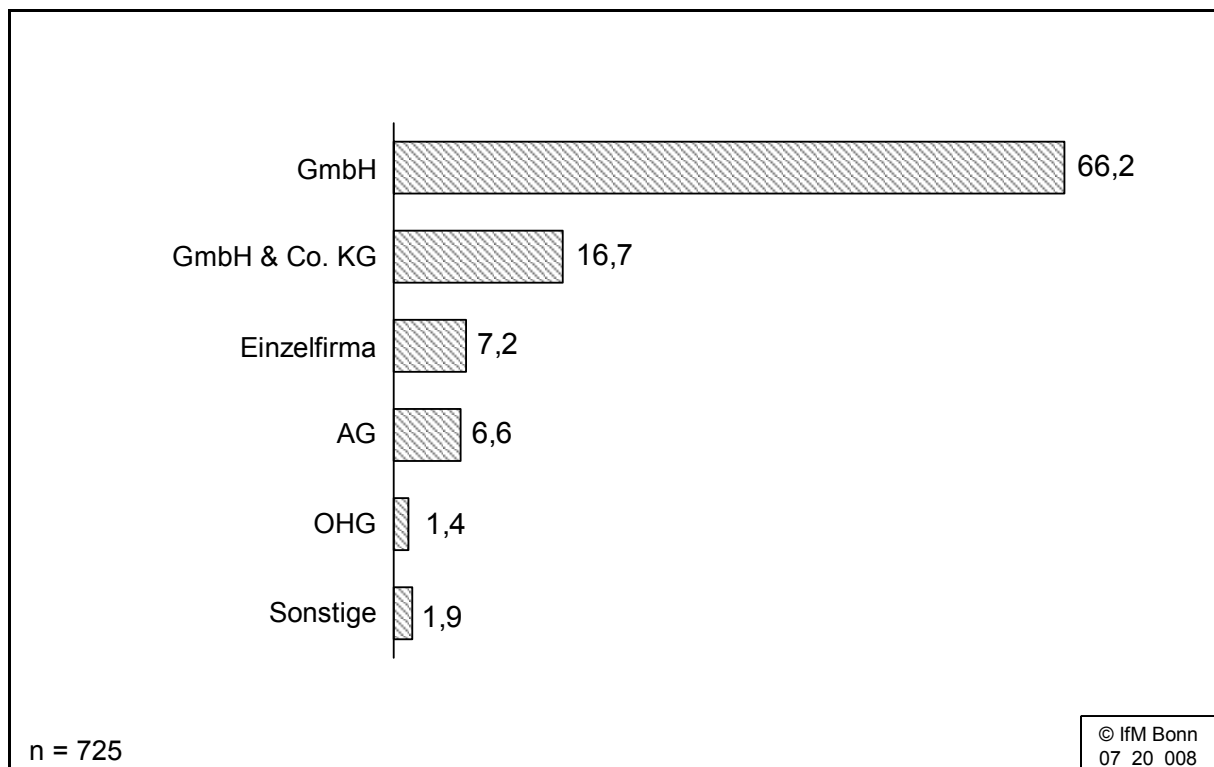
Wie aus Abbildung 11 ersichtlich, weicht die größenbezogene Verteilung des Untersuchungssamples von der bundesweiten Verteilung stark ab. Dies ist im

Wesentlichen auf das Design der Stichprobenziehung zurückzuführen. So ist die Größenklasse fünf bis neun Beschäftigte im vorliegenden Sample mit 14 % gegenüber ihrem Anteil von fast 50 % im ganzen Bundesgebiet unterrepräsentiert. Das trifft auch auf Unternehmen der Größenklasse 10 bis 49 Beschäftigte zu. Die mittelgroßen und großen Unternehmen sind hingegen im Vergleich zur Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen überproportional vertreten.

### 3.2.3 Rechtsform und Unternehmensführung

Im vorliegenden Sample dominiert unter den Rechtsformen mit rund 66 % die GmbH. Knapp 17 % der Unternehmen haben die GmbH & Co. KG als Rechtsform gewählt und jeweils rund 7 % der Unternehmen die Rechtsform eines Einzelunternehmens oder einer Aktiengesellschaft. Auf die übrigen Rechtsformen entfallen etwa 3 % des Samples (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Untersuchte Unternehmen nach Rechtsform (in %)



Quelle: Eigene Erhebung.

Mit einem Anteil von rund 73 % besteht das vorliegende Sample überwiegend aus Kapitalgesellschaften. Einzelunternehmen sind mit einem Anteil von 7 % und Personengesellschaften sind mit einem Anteil von 18 % vergleichsweise selten vorzufinden. Die Rechtsformstruktur der antwortenden Unternehmen weicht von der Rechtsformstruktur in der Grundgesamtheit aller deutschen Un-

ternehmen erheblich ab. So beträgt der Anteil der Kapitalgesellschaften an allen Unternehmen ab 10 Beschäftigten laut Unternehmensregister rund 50 %, der Anteil der Einzelunternehmen und der Personengesellschaften jeweils rund 18 %. Da Kapitalgesellschaften in der Beschäftigtengrößenklasse bis zu 10 Beschäftigten mit 13 % deutlich seltener vorzufinden sind, liegt der Anteil der Kapitalgesellschaften in der relevanten Grundgesamtheit der Unternehmen ab fünf Beschäftigten vermutlich spürbar unter 50 %.

Die Dominanz der Kapitalgesellschaften im Untersuchungssample ist zum einen auf die Besonderheiten der zur Adressenziehung herangezogenen Markus-Datenbank zurückzuführen: Sie berücksichtigt hauptsächlich Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind. Ein solcher Eintrag ist für Kapitalgesellschaften im Gegensatz zu Einzelunternehmen und Personengesellschaften zwingend vorgeschrieben.<sup>26</sup> Zum anderen kann der hohe Anteil der Kapitalgesellschaften zum Teil durch den gemessen an der gesamtwirtschaftlichen Verteilung überdurchschnittlich hohen Anteil an großen Unternehmen im Sample (vgl. Kapitel 3.2.2) erklärt werden.

Die Stichprobe umfasst zu fast zwei Dritteln (63,1 %) inhaber- bzw. familiengeführte Unternehmen.<sup>27</sup> Das durchschnittliche Alter der Selbstständigen bzw. Geschäftsführer liegt bei 51 Jahren. Die meisten (86,1 %) von ihnen haben Familie mit Kindern.

### **3.3 Das Antwortverhalten und die Repräsentativität**

Der Vergleich der Struktur der antwortenden Unternehmen mit der Struktur der angeschriebenen Unternehmen der Stichprobenziehung zeigt nur wenige Unterschiede. So sind z.B. KMU geringfügig häufiger unter den Antwortenden vorzufinden als bei den Angeschriebenen (70,2 % vs. 69,2 %). Die Beteiligung bei großen Unternehmen war entsprechend geringfügig schlechter. Auch bei der Verteilung der Rechtsformen können lediglich Abweichungen bis zu einem

---

<sup>26</sup> Einzelunternehmen und Personengesellschaften steht es frei, sich ins Handelsregister eintragen zu lassen. Es sei denn, das Unternehmen erfordert einen kaufmännisch eingerichteten Geschäftsbetrieb. Ob dies der Fall ist, hängt vom Geschäftsvolumen ab. Es ist zu vermuten, dass die meisten Unternehmen dieser Rechtsformen keinen Handelsregistereintrag vornehmen, da dies u.a. mit zusätzlichen Pflichten, wie z.B. die Führung von Handelsbüchern und die Aufstellung von Bilanzen, verbunden ist.

<sup>27</sup> Das Gros der befragten Unternehmen kann demnach zu Familienunternehmen im engeren Sinn gezählt werden (vgl. IfM-Website: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>). Die Einordnung beruht auf einer Selbsteinschätzung der Unternehmen.

Prozentpunkt festgestellt werden. Etwas größer fällt der Unterschied bei regionaler Differenzierung aus: Unternehmen aus Ost-Deutschland antworteten überdurchschnittlich häufig (Untersuchungssample: 21,7 %, Befragungssample: 18,6 %). Auch in Hinblick auf die Branchenverteilung ergeben sich einige Abweichungen. So sind die Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und des unternehmensnahen Dienstleistungsbereichs im Untersuchungssample leicht überrepräsentiert (26,9 % vs. 25,9 % und 29,5 % vs. 25,8 %). Unternehmen aus dem Wirtschaftsbereich Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Sonstige Dienstleistungen sind hingegen etwas unterrepräsentiert (21,0 % vs. 24,9 % und 22,6 % vs. 23,4 %). Angesichts der geringen Abweichungen insgesamt ist eine nennenswerte systematische Verzerrung der Umfrageergebnisse durch Ausfälle bzw. Verweigerungen auszuschließen.

Mit den Daten können repräsentative Aussagen über alle Unternehmen aus der untersuchten Grundgesamtheit sowie je einbezogener Branchengruppe und Beschäftigtengrößenklasse gemacht werden. Wie in Kapitel 3.2 gezeigt, weicht die Branchen- und Beschäftigtengrößenstruktur im vorliegenden Sample aufgrund der Schichtung bei der Stichprobenziehung von der bundesweiten Unternehmensstruktur ab. Aus diesem Grund werden die Unternehmen des Samples bei der Auswertung so gewichtet, dass die Ergebnisse die Struktur der Grundgesamtheit der Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten in Deutschland widerspiegeln.

Der Fragebogen wurde im Gros der Fälle (84,2 %) vom Unternehmensinhaber oder Geschäftsführer selbst ausgefüllt. In den übrigen Fällen handelte es sich typischerweise entweder um die Assistenz der Geschäftsführung oder leitende Angestellte, z.B. im Personal- oder kaufmännischen Bereich. Deshalb ist grundsätzlich von einer hohen Qualität der Angaben auszugehen.

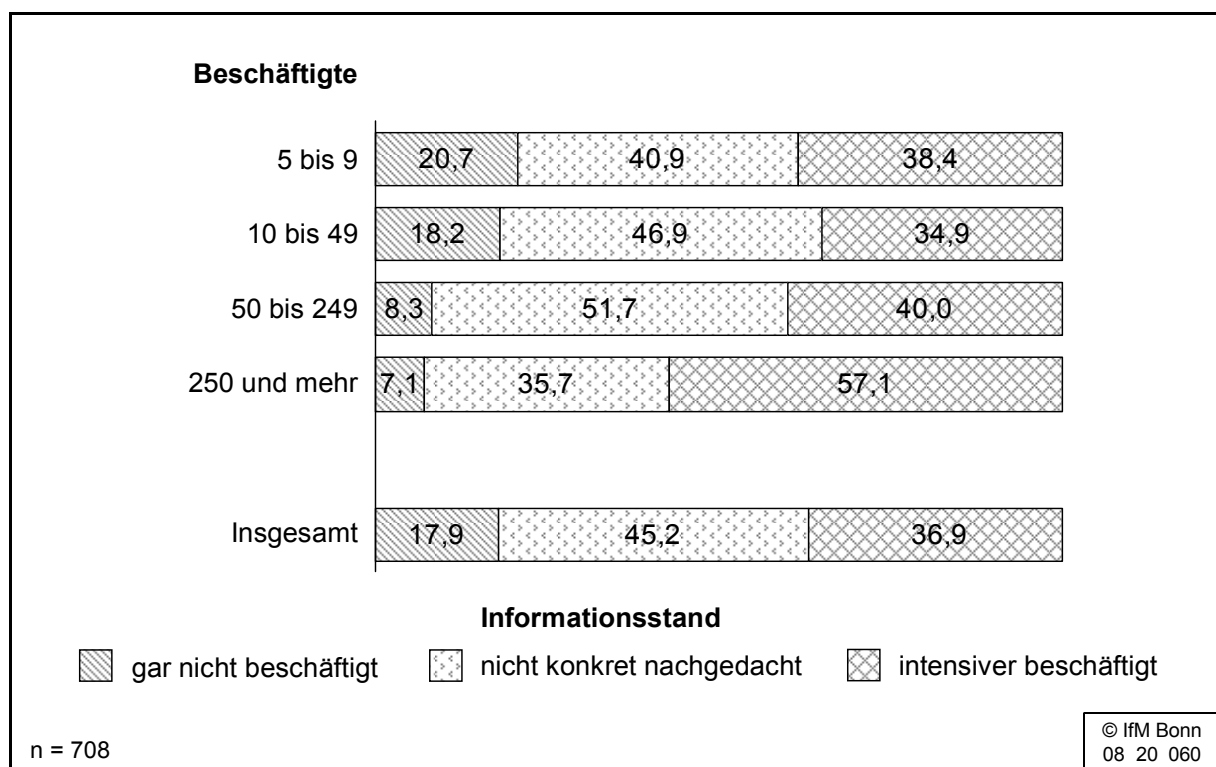
Inhalt und Reihenfolge der Fragestellung können dem Anhang D entnommen werden.

## 4. Der Informationsstand der Unternehmen

### 4.1 Allgemeine Beschäftigung mit der demografischen Entwicklung

Wie aus den Ausführungen in Kapitel 2 ersichtlich, ist der demografische Wandel ein sich langsam vollziehender Prozess, dessen Auswirkungen zur Zeit noch wenig spürbar sind. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass sich bereits alle Unternehmen mit den Folgen der demografischen Entwicklung auseinandergesetzt haben. Dies kann auch deswegen nicht erwartet werden, weil viele Unternehmen einen Planungshorizont von höchstens ein bis zwei Jahren aufweisen.<sup>28</sup> Eine strategische Planung über einen Zeitraum von zehn oder mehr Jahren hinweg ist angesichts der Dynamik der Märkte eher unüblich.

Abbildung 13: Informationsstand der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen im Herbst 2007 (in %)



Nach dem Informationsgrad bezüglich des Themas demografischer Wandel befragt, antworten hochgerechnet auf die gesamte deutsche Wirtschaft rd. 45 % der Unternehmen, dass sie schon davon gehört, sich aber noch nicht mit

<sup>28</sup> Zum Planungshorizont von Unternehmen vgl. z.B. IMPULSE/S-FINANZGRUPPE 2005, S. 46 ff. oder SCHIRRMEISTER et al. 2003, S. 81.

den möglichen Auswirkungen auseinandergesetzt haben (vgl. Abbildung 13). Etwas mehr als ein Drittel (rd. 37 %) der Unternehmen hat sich schon intensiver mit möglichen Folgen für den Betrieb beschäftigt. Jedes sechste Unternehmen hat sich dagegen noch gar nicht mit dem Thema befasst.

Die in Bezug auf die Regionen erwarteten Unterschiede im Wissensstand lassen sich in bivariaten Auswertungen nicht nachweisen: Weder für die Unterteilung in Ost- und Westdeutschland noch für die siedlungsstrukturelle Gebiets-typen der Kreise<sup>29</sup> erweisen sich die entsprechenden Anteilswerte als signifikant verschieden (vgl. Tabelle 3). Allerdings sind in den alten Bundesländern unter den uninformierten Unternehmen solche mit einer geringen Mitarbeiterzahl überrepräsentiert. Für die neuen Bundesländer konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Informationsstand festgestellt werden.

Neben den partiellen Größenunterschieden treten Branchenunterschiede auf. Handelsunternehmen und Anbieter von Verkehrs- und Telekommunikationsdiensten sind vergleichsweise schlecht informiert, wohingegen sich Anbieter von Finanz-, Immobilien-, Bildungs-, Gesundheits- und Sonstigen/Personenbezogenen Dienstleistungen sowie das Verarbeitende Gewerbe bereits intensiv mit den Folgen auseinandergesetzt haben.

---

<sup>29</sup> Wir beziehen uns auf die siedlungsstrukturellen Regions-, Kreis- und Gemeindetypen des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR). Maßgebliche Merkmale für die Einordnung sind dabei die Bevölkerungsdichte und die Größe bzw. zentralörtliche Funktion der Kerne von Regionen (vgl. <http://www.bbr.bund.de>, Rubrik Raumbeobachtung).



Tabelle 3: Informationsstand der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen, Unternehmenssitz und Siedlungsstruktur im Herbst 2007 (in %)

Unternehmen	Informationsstand			Insgesamt
	gar nicht beschäftigt	nicht konkret nachgedacht	intensiver beschäftigt	
Insgesamt	17,9	45,2	36,9	100,0
Wirtschaftszweig***				
Verarbeitendes Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	14,8	32,4	52,8	100,0
Baugewerbe	19,2	57,5	23,3	100,0
Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachr.	26,5	48,9	24,7	100,0
Unternehmensnahe DL	9,7	49,5	40,8	100,0
Gesundheits-/Sozialwesen	15,4	42,3	42,3	100,0
Sonstige/Personenbezogene DL <sup>1)</sup>	10,2	35,2	54,6	100,0
Unternehmenssitz				
Westdeutschland	18,0	46,2	35,8	100,0
Ostdeutschland u. Berlin	17,5	41,6	41,0	100,0
Siedlungsstruktur <sup>2)</sup>				
Agglomerationsraum	20,0	46,4	33,7	100,0
Verstädterter Raum	16,0	42,7	41,3	100,0
Ländlicher Raum	14,0	45,3	40,7	100,0

n = 708

© IfM Bonn

\*\*\* Signifikanzniveau von 0,1 Prozent.

1) u.a. Finanz-, Bildungs- und sonstigen persönlichen Dienstleistungen.

2) Siehe Fußnote 29, S. 37

## 4.2 Wissensstand zur Bevölkerungsentwicklung nach Räumen

Da unter dem Stichwort "demografischer Wandel" sehr vielfältige Sachverhalte behandelt werden, ist es für eine standardisierte Befragung erforderlich, eine Konkretisierung bzw. Einschränkung vorzunehmen, insbesondere wenn der Wissensstand zum demografischen Wandel erforscht werden soll. Da die Prognosen der Bevölkerungsentwicklung zum Basiswissen in diesem Themenfeld gehören, haben wir uns darauf fokussiert und die Unternehmensleitungen gebeten einzuschätzen, inwieweit sie über die Bevölkerungsentwicklung in be-

stimmten geografischen Räumen unterrichtet sind.<sup>30</sup> Dabei wurde zwischen drei Räumen unterschieden: der unmittelbaren Region, in der das Unternehmen seinen Sitz hat, Deutschland und der übrigen Welt.

Am besten sind die Unternehmen - so ihre eigenen Einschätzungen - über die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung in Deutschland informiert (vgl. Abbildung 14). Lediglich rd. 15 % der Unternehmen haben davon gar keine Vorstellung. Etwas schlechter stellt sich der Informationsstand in Bezug auf die Entwicklung in der Region ihres Unternehmenssitzes dar. Hier hatte rd. ein Viertel der Unternehmen keine Vorstellung hinsichtlich der demografischen Entwicklung. Einen umfassenden Wissensstand über die Entwicklung in Deutschland und der Heimatregion haben jeweils knapp 20 % der Unternehmen.

Über die zukünftige globale Bevölkerungsentwicklung sind die Unternehmen deutlich schlechter unterrichtet als über die in Deutschland. Jedes zweite Unternehmen hat über die weltweit zu erwartenden Entwicklungen gar keine Vorstellung. Eine ähnlich große Gruppe gab an, zumindest eine ungefähre Vorstellung hiervon zu besitzen. Umfassend informiert ist lediglich eine Minderheit der Unternehmen (4,6 %). Exporteure sind über die globale Entwicklung besser informiert als nichtexportierende Unternehmen, aber auch unter den Exporteuren verfügt nicht einmal jeder zehnte über umfassendes Wissen (vgl. Abbildung 15).

---

<sup>30</sup> Ob die Vorstellungen z.B. mit den Projektionen der statistischen Ämter übereinstimmen, wurde nicht erhoben.

Abbildung 14: Information über demografische Entwicklung nach Räumen  
(Anteil der Unternehmen)

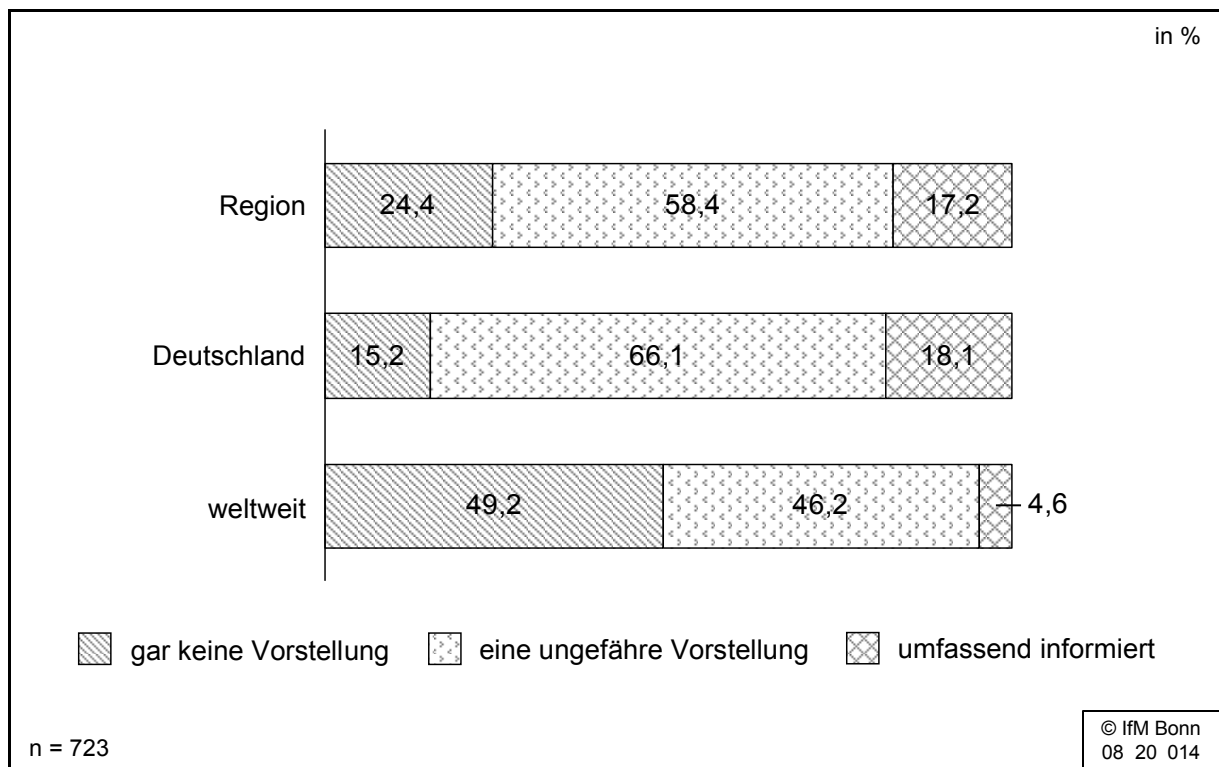
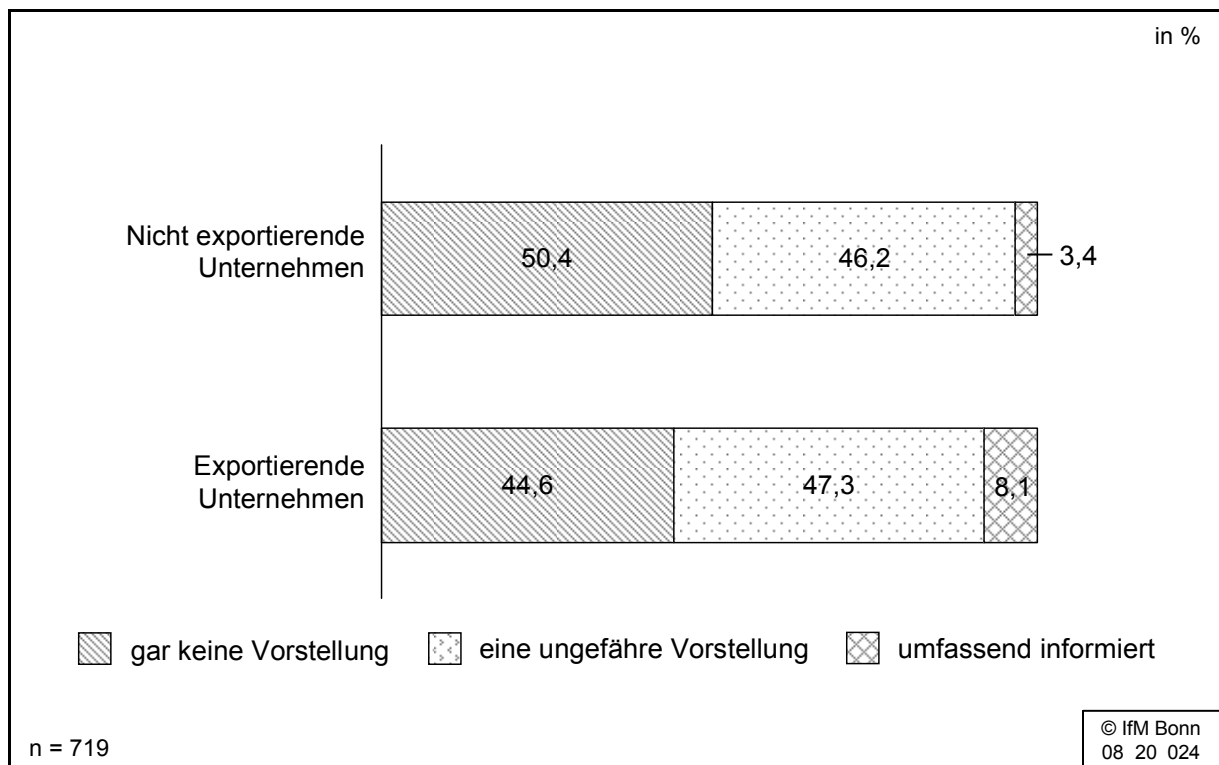


Abbildung 15: Vorstellung über die globale Bevölkerungsentwicklung nach  
Exporttätigkeit (Anteil der Unternehmen)



Signifikanzniveau von 5 %.

Der Umfang des Wissens nimmt erwartungsgemäß mit der Stärke, in der eine Auseinandersetzung mit der Thematik stattgefunden hat, zu. In der Tendenz zeigen sich größere Unternehmen, v.a. die ab 250 Beschäftigten, besser informiert als kleinere. Statistisch signifikant sind die Größenunterschiede allerdings nur hinsichtlich des Wissensstandes über die weltweite Bevölkerungsentwicklung (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Wissensstand zur Bevölkerungsentwicklung nach Beschäftigtengrößtenklassen (Anteil der Unternehmen in %)

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Unternehmen ohne Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung			Unternehmen mit ungefäh- rer Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung			Unternehmen mit umfassender Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung		
	in der Region	in Deutschland	weltweit*	in der Region	in Deutschland	weltweit*	in der Region	in Deutschland	weltweit*
5 bis 9	24,4	12,8	40,6	59,0	65,5	52,1	16,7	21,7	7,3
10 bis 49	24,8	17,8	54,7	58,2	65,2	41,8	17,0	17,0	3,4
50 bis 249	24,2	9,8	46,8	59,7	75,4	50,0	16,1	14,8	3,2
250 und mehr	15,4	7,1	35,7	53,8	57,1	57,1	30,8	35,7	7,1
Insgesamt n = 723	24,4	15,2	49,2	58,4	66,1	46,2	17,2	18,7	4,6

© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau von 5 Prozent.

Größere Unterschiede sind hingegen zwischen den Branchen zu beobachten (vgl. Tabelle 5). Einen vergleichsweise schlechten Wissensstand weisen das Baugewerbe sowie die zusammengefassten Bereiche Handel/Gastgewerbe/Verkehrsgewerbe auf, und zwar in Bezug auf alle drei abgefragten Räume. Ein überdurchschnittlich guter Wissensstand ist demgegenüber bei den personenbezogenen Dienstleistungen zu verzeichnen.

Ob ein Unternehmen in Ost- oder Westdeutschland bzw. in dicht oder wenig besiedelten Räumen angesiedelt ist, hat keinen Einfluss auf den Wissensstand über die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung.

Tabelle 5: Wissensstand zur Bevölkerungsentwicklung nach Unternehmensmerkmalen (Anteil der Unternehmen in %)

Merkmal	Unternehmen ohne Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung			Unternehmen mit ungefährender Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung			Unternehmen mit umfassender Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung		
	in der Region	in Deutschland	weltweit	in der Region	in Deutschland	weltweit	in der Region	in Deutschland	weltweit
Insgesamt	24,4	15,2	49,2	58,4	66,1	46,2	17,2	18,7	4,6
Wirtschaftszweige	***	***	***	***	***	***	***	***	***
Verarbeitendes Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	21,3	9,3	40,7	62,0	77,8	51,9	16,7	13,0	7,4
Baugewerbe	29,9	23,1	50,0	59,8	64,1	46,6	10,3	12,8	3,4
Handel/Gastgew./Verkehr/Nachrichten	30,6	20,3	62,2	59,5	66,7	36,0	9,9	13,1	1,8
Unternehmensnahe DL	19,8	5,7	47,2	59,4	71,7	45,3	20,8	22,6	7,5
Gesundheits-/Sozialwesen	22,6	11,5	34,6	62,3	57,7	59,6	15,1	30,8	5,8
Sonstige/Personenbezogene DL	14,9	14,0	39,5	48,2	55,3	55,3	36,8	30,7	5,3
Unternehmenssitz									
Westdeutschland	26,0	15,0	49,2	58,0	64,9	46,1	15,9	20,1	4,7
Ostdeutschland u. Berlin	19,3	16,1	49,7	59,6	70,2	46,1	21,1	13,7	4,2
n = 723									

© IfM Bonn

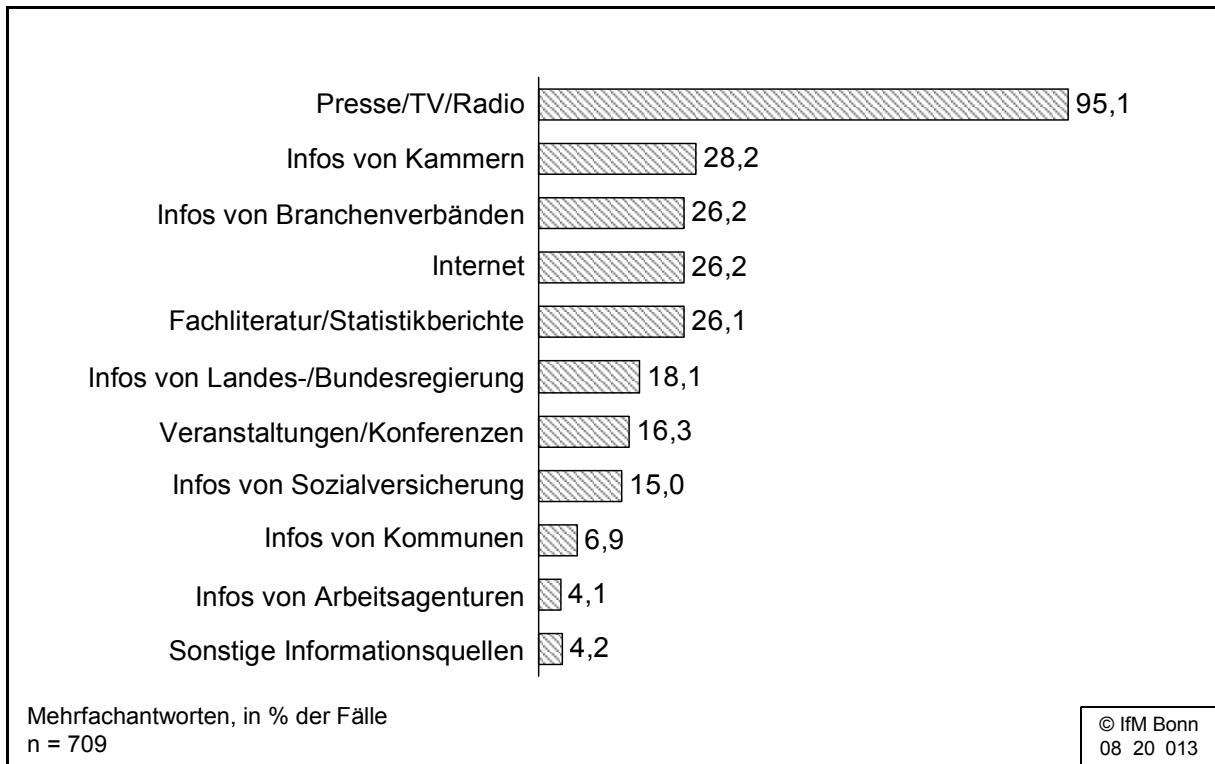
\*\*\* Signifikanzniveau von 0,1 Prozent.

### 4.3 Genutzte Informationsquellen

Dass viele Unternehmen vom demografischen Wandel zumindest gehört haben, erklärt sich u.a. daraus, dass Massenmedien wie TV und Tageszeitungen das Thema "Alterung der Gesellschaft" im Jahr 2007 aufgegriffen hatten. So zeigt sich in der Befragung, dass 95 % aller Unternehmen u.a. durch Massenmedien informiert wurden (vgl. Abbildung 16). Jeweils knapp mehr als ein Viertel der Unternehmen hat zudem Informationen von Wirtschaftskammern oder Branchenverbänden erhalten. Hier sind insbesondere Verbände des Verarbeitenden Gewerbes, des Handels und Gastgewerbes aktiv. Jedes vierte Unternehmen suchte zudem aktiv im Internet sowie in der Fachliteratur oder der amtlichen Statistik nach relevanten Informationen. Rund 16 % hatten bereits thematisch relevante Konferenzen und Veranstaltungen besucht. Ähnlich viele Unternehmen erhielten Informationsunterlagen von Regierungsstellen des Landes oder Bundes bzw. von Sozialversicherungen. In der Rangfolge der ge-

nutzten Informationsquellen folgen Kommunen sowie die Arbeitsagenturen. Als sonstige Informationsquellen wurden z.B. Arbeitsgruppen, Hochschulen sowie persönliche Erfahrungen genannt.

Abbildung 16: Informationsquellen der Unternehmen



Es scheint so, als wären die meisten Unternehmen zumindest durch Massenmedien an das Thema Demografischer Wandel herangeführt worden. Je stärker sich Unternehmen dann mit dem Thema "Alterung der Gesellschaft" befasst haben, desto eher wurden auch die übrigen genannten Informationsquellen genutzt. Drei Viertel der Unternehmen haben wenigstens eine zweite Informationsquelle in Anspruch genommen. Im Durchschnitt haben Unternehmen rund drei Informationsgrundlagen herangezogen. Die Unternehmensgröße beeinflusst Zahl und Art genutzter Informationsquellen insofern, als mit zunehmender Größe mehr Quellen und Informationen von Branchenverbänden, Veranstaltungen und Arbeitsagenturen häufiger genutzt werden (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Genuzte Informationsquellen nach Unternehmensmerkmalen (in %)

Unternehmen	Presse/ TV/ Radio	Kam- mern	Bran- chen- verbän- de	Internet	Fach- literatur	Bund/ Länder	Veran- staltun- gen	Sozial- versi- cherung	Kom- munen	Arbeits- agentur	Sonsti- ge Quel- len	Ø Zahl der ge- nutzten Quellen
Insgesamt	95,1	28,2	26,2	26,2	26,1	18,1	16,3	15,0	6,9	4,1	4,2	2,7
mit ... Beschäftigten			*				***			*		**
5 bis 9	97,0	32,1	22,4	22,3	26,6	17,3	8,0	18,6	7,2	3,0	3,4	2,6
10 bis 49	94,4	25,3	26,0	27,5	24,0	17,4	18,9	12,9	6,3	3,5	5,1	2,6
50 bis 249	93,3	31,1	38,3	30,0	31,7	23,3	26,7	13,3	6,7	10,0	1,7	3,1
250 und mehr	92,3	38,5	46,2	42,9	53,8	30,8	38,5	23,1	14,3	15,4	7,1	3,8
nach Wirtschaftszweigen	***	**	*	***	**	***	***		*	***	*	***
Verarbeitendes Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	98,0	36,6	33,0	21,8	26,0	26,0	15,8	20,0	12,0	13,0	7,9	3,1
Baugewerbe	100,0	29,2	20,0	22,5	13,2	9,9	4,1	13,2	9,9	0,0	0,0	2,2
Handel/Gastgew./Verkehr/Nachr.	96,3	31,7	32,0	16,1	28,4	17,4	13,2	14,2	2,3	0,9	6,4	2,6
Unternehmensnahe DL	93,2	30,1	23,3	39,8	35,0	30,1	25,2	10,7	8,7	5,8	1,9	3,1
Gesundheits-/Sozialwesen	92,0	8,2	20,0	42,0	32,0	14,3	16,0	18,0	4,1	2,0	0,0	2,5
Sonstige/Personenbezogene DL	87,7	19,3	21,7	34,2	24,6	11,4	28,1	15,8	7,0	5,3	5,2	2,6
nach Unternehmenssitz			**			*		*				
Westdeutschland	95,0	29,0	28,7	27,3	27,2	16,4	17,1	13,3	6,1	3,7	4,4	2,7
Ostdeutschland und Berlin	95,7	25,3	17,8	22,7	22,2	24,1	13,5	20,4	9,8	5,6	3,1	2,6
n = 709												© IfM Bonn

\* ; \*\* ; \*\*\* Signifikanzniveau von 5 ; 1 ; 0,1 Prozent.

Welche Informationsquellen wie häufig genutzt werden, hängt zudem von der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen ab. Klare Muster sind nur schwer zu erkennen. Es scheint aber so, dass öffentliche Informationsgeber wie Kammern, Bund/Länder/Kommunen oder Arbeitsagenturen Unternehmen im Produzierenden Gewerbe oder im Segment Unternehmensnahe Dienstleistungen häufiger als Unternehmen anderer Branchen erreichen. Informationsquellen, deren Erschließung einen höheren Aufwand und ggf. Eigeninitiative erfordern, z.B. Online-Dokumente, Fachliteratur oder Veranstaltungen, werden überdurchschnittlich häufig von Dienstleistungsunternehmen genutzt. Gemessen an der Zahl der genutzten Informationsquellen haben sich mit 3,1 Quellen vor allem die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie der unternehmensnahen Dienstleistungsbranche besonders intensiv mit dem demografischen Wandel befasst.

Unternehmen aus den neuen Bundesländern unterscheiden sich in Hinblick auf die Gesamtzahl der genutzten Informationswege kaum von den Unternehmen aus den alten Bundesländern. Allerdings gibt es Unterschiede bei den genutzten Informationsquellen. Ostdeutsche Unternehmen nutzen häufiger Informationen der öffentlichen Hand, sprich von Bund, Land und Kommunen bzw. Sozialversicherungen, während die Unternehmen aus Westdeutschland häufiger von Informationen der Branchenverbände Gebrauch machen. Unklar ist, ob öffentliche Informationsanbieter in Ostdeutschland aktiver auf die Wirtschaft zugehen als in Westdeutschland.

Einfluss auf die Zahl der genutzten Medien hat schließlich auch die Siedlungsdichte des Landkreises, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat. So haben von den Unternehmen mit Sitz im ländlichen Raum überproportional viele aus nur einer einzigen Informationsquelle Wissen gewonnen (40 %), in Agglomerationsräumen liegt dieser Anteil lediglich bei 25 % und in verstädterten Räumen bei 27 %.

#### **4.4 Zwischenfazit**

Die Unternehmen in Deutschland haben mehrheitlich vom Thema "demografischer Wandel" gehört. Fast ein Fünftel der Unternehmen hat sich allerdings noch gar nicht mit dem Thema beschäftigt. Dies trifft in den alten Bundesländern v.a. auf kleinere Unternehmen zu. In den neuen Bundesländern gibt es keinen entsprechenden Größeneffekt. Die Unternehmen verfügen aber insgesamt oft nur über eine vage Vorstellung von den Bevölkerungsentwicklungstrends. Breites Faktenwissen ist in den Unternehmen eher selten anzutreffen.



Die Informationen stammen häufig zunächst aus den Massenmedien wie Fernsehen, Radio oder Tageszeitung. Fast alle Unternehmen wurden durch solche eher einen allgemeinen Überblick gebenden Berichte auf das Thema aufmerksam. Ergänzend wurden i.d.R. noch ein bis zwei weitere Informationsquellen zu Rate gezogen. Unterlagen von Wirtschaftskammern oder Branchenverbänden, das Internet oder auch Fachliteratur dienten jedem vierten Unternehmen zur weiteren Information.

Rund zwei Drittel der Unternehmen haben eine ungefähre Vorstellung von der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, 18 % sind diesbezüglich gut informiert. Von der Entwicklung in der Heimatregion haben rd. 60 % eine ungefähre Vorstellung und 17 % sind darüber gut informiert. Dagegen hat die Hälfte aller Unternehmen gar kein Wissen über die globale Bevölkerungsentwicklung. Unternehmen mit Exportaktivitäten erweisen sich als etwas, aber nicht wesentlich besser über die weltweite Entwicklung informiert als die übrigen Unternehmen. Nur rd. 3 % aller Unternehmen schätzten ihren Informationsstand sowohl in Bezug auf die demografischen Vorhersagen für Deutschland und die Heimatregion als auch die globale Entwicklung als umfassend ein. Größenklassenunterschiede treten hierbei nicht auf.

Gemessen am Anteil der Unternehmen, die sich bereits mit dem Thema demografischer Wandel beschäftigt haben oder über Vorstellungen über die zukünftige Bevölkerungsentwicklung verfügen, erweisen sich Unternehmen aus dem Baugewerbe und dem Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten im Vergleich zu Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche als schlecht informiert. Zwischen Unternehmen mit Sitz in Ost- und Westdeutschland bestehen in dieser Hinsicht keine Unterschiede. Es zeigt sich aber, dass in Ost- und Westdeutschland andere Informationswege beschritten werden.

Da der Informationsgrad in den Unternehmen häufig eher schwach ist und nur grobe Vorstellungen zur zukünftigen Bevölkerungsentwicklung vorhanden sind, lässt sich erklären, dass sich noch nicht viele Unternehmen intensiv mit den wirtschaftlichen Folgen des demografischen Wandels auseinandergesetzt haben können.

## **5. Die erwarteten Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen**

### **5.1 Vorbemerkungen**

In Kapitel 2.2 wurden die möglichen Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen dargelegt. Inwieweit die Unternehmen aber tatsächlich schon Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf ihr unternehmerisches Tun erwarten, ist bislang weitgehend ungeklärt. Die Unternehmen wurden daher gebeten anzugeben, ob und mit welchen Folgen sie aufgrund der demografischen Veränderungen mittel- bis langfristig für ihr Unternehmen rechnen. Ihnen wurde dabei ein Antwortkatalog ausgehend von der in Kapitel 2.2 vorgenommenen Unterscheidung getrennt nach personalpolitischen und marktlichen bzw. außerbetrieblichen Auswirkungen vorgelegt.

Bei der Interpretation der nachfolgenden Befragungsergebnisse ist stets zu berücksichtigen, dass es sich dabei um Erwartungen der Unternehmen handelt, nicht um mit 100prozentiger Sicherheit eintretende Folgen. Zwar wäre eine Bewertung, ob die Erwartungen realistisch sind, wünschenswert, da aber auch die Forschung mit der Ungewissheit über die Zukunft konfrontiert ist, kann eine solche Bewertung letztlich nicht geleistet werden. Gleichwohl gibt die Befragung selbst Hinweise darauf, dass ein Teil der befragten Unternehmen ungeachtet dieser grundsätzlichen Problematik tatsächlich einer Fehleinschätzung ihrer zukünftigen Situation unterliegen. Zu dieser Gruppe gehören einige der Unternehmen, die sich bisher überhaupt noch nicht mit der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung befasst haben. Denn eine solche Auseinandersetzung ist erforderlich, um Angaben darüber machen zu können, welche Auswirkungen Änderungen der Bevölkerungszahl und -struktur auf das eigene Unternehmen haben könnten.

Aus Tabelle 7 geht hervor, dass der Anteil derjenigen, die - sowohl im außerbetrieblichen als auch im personalpolitischen Bereich - keine Auswirkungen des demografischen Wandels erwarten, mit zunehmend besser werdendem Informationsstand abnimmt. Während unter den Unternehmen, die sich mit dem Thema demografischer Wandel noch gar nicht beschäftigt haben, jeweils mehr als ein Fünftel weder Folgen für den außerbetrieblichen noch für den Personalbereich erwartet, geben unter den Unternehmen, die sich bereits intensiv mit dem Thema beschäftigt haben, lediglich rund 7 % an, mit keinen Folgen im außerbetrieblichen und rund 13 % im personalpolitischen Bereich zu rechnen. Auch die Antwortmöglichkeit "Weiß nicht" wurde häufiger von denje-

nigen gewählt, die bisher kaum oder gar nicht über die demografischen Entwicklungen informiert sind.

Tabelle 7: Erwartete Auswirkungen des demografischen Wandels und Informationsstand der Unternehmen (in %)

Auswirkungen	Informationsstand <sup>1)</sup>			Insgesamt
	gar nicht beschäftigt	nicht konkret nachgedacht	intensiver beschäftigt	
Außerbetrieblicher Bereich				
Keine Folgen***	21,3	16,8	6,5	13,8
Weiß nicht***	9,4	7,6	0,4	5,2
Personalpolitischer Bereich				
Keine Folgen*	22,8	19,9	12,6	17,7
Weiß nicht	5,6	2,8	2,7	3,3

n = 715 © IfM Bonn

<sup>1)</sup> Beschäftigung mit dem Thema Bevölkerungsentwicklung und möglichen Auswirkungen auf das eigene Unternehmen (vgl. Kapitel 4).

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

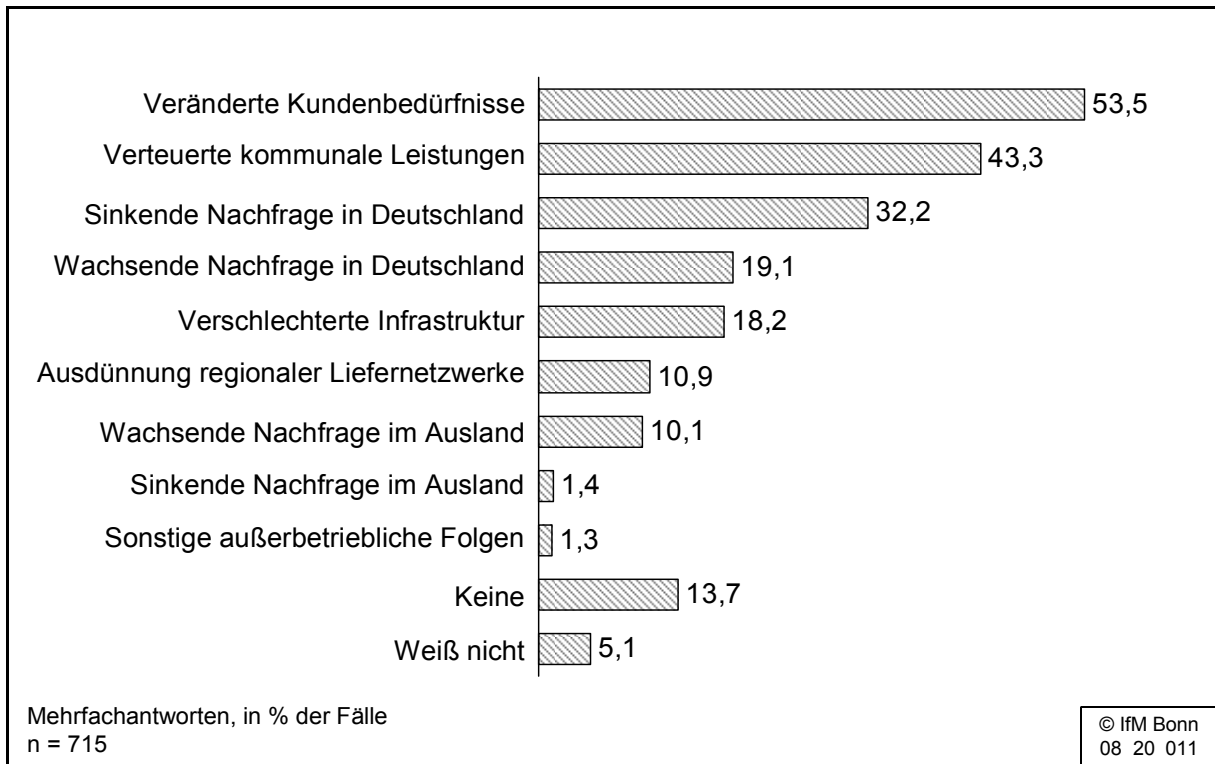
Insgesamt scheint es also, dass Unternehmen, die sich bisher wenig mit dem Thema demografischer Wandel auseinandergesetzt haben, dazu neigen, dessen Auswirkungen auf ihr eigenes Umfeld und damit auf sich selbst zu unterschätzen.

## 5.2 Mittel- und langfristige marktliche und außerbetriebliche Auswirkungen

Hochgerechnet auf die gesamte Wirtschaft erwarten 80 % aller Unternehmen ab fünf Beschäftigten Veränderungen im Bereich der Zulieferer- und Absatzmärkte sowie bei der Infrastrukturausstattung. An erster Stelle stehen dabei mit einem Anteil von 53,5 % veränderte Kundenbedürfnisse (vgl. Abbildung 17), gefolgt von der Verteuerung von kommunalen Leistungen, wie z.B. Wasserversorgung/Abwasserentsorgung, Müllentsorgung mit einem Anteil von 43,3 %. Knapp ein Drittel der Unternehmen erwartet eine sinkende Nachfrage in Deutschland, wohingegen ein Fünftel von einer steigenden Nachfrage auf deutschen Märkten ausgeht. Als weitere Folgen werden die Verschlechterung der Infrastruktur (18,2 %), ein Ausdünnen regionaler Liefernetzwerke (10,9 %) sowie eine steigende Nachfrage im Ausland (10,1 %) genannt. Einige Unternehmen gehen zudem von einer sinkenden Auslandsnachfrage aus. Unter den sonstigen Antworten finden sich Energie- und Rohstoffengpässe, Finanzie-

rungsprobleme, Preisverfall, Marktturbulenzen aufgrund von kriegerischen Auseinandersetzungen und eine Substitution von menschlichen Beratungsdiensten durch Internetangebote.

Abbildung 17: Mittel- bis langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen



Welche außerbetrieblichen Folgen des demografischen Wandels erwartet werden, hängt mit einer Ausnahme nicht von der Unternehmensgröße ab. Von einer "Wachsenden Nachfrage im Ausland" gehen Unternehmen umso häufiger aus, je größer sie sind (vgl. Anhang-Tabelle B1). Auf der Marktseite erwarten die Unternehmen somit weitestgehend unabhängig von ihrer Größe die gleichen Auswirkungen.

Eine nach Wirtschaftszweigen differenzierte Betrachtung der außerbetrieblichen Folgen des demografischen Wandels zeigt demgegenüber einen Einfluss der Wirtschaftszweigzugehörigkeit auf. Auffällig ist zunächst, dass viele Unternehmen der Branchen Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten, Unternehmensnahe sowie Personenbezogene Dienstleistungen gar keine derartigen Folgen erwarten (vgl. Tabelle 8). Überproportional viele Unternehmen der Branchen Bau, Unternehmensnahe Dienstleistungen und Gesundheits-/Sozialwesen haben die Antwort "Weiß nicht" gewählt.

Tabelle 8: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen nach Wirtschaftszweigen (in %)

	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie/ Wasser	Bauge- werbe	Handel, Gastge- werbe, Verkehr, Nachrich- ten	Unter- nehmens- nahe DL	Gesund- heits-/ Sozial- wesen	Sonstige/ Perso- nenbe- zog. DL	Insge- samt	Signi- fikanz
Veränderte Kundenbedürfnisse	49,1	57,9	54,3	47,1	67,3	51,3	53,5	
Verteuerte kommunale Leistungen	56,5	43,8	37,0	42,3	34,6	47,4	43,3	*
Sinkende Nachfrage Deutschland	50,0	29,8	28,3	21,9	19,2	41,2	32,3	***
Wachsende Nachfrage Deutschland	15,7	21,7	10,5	22,1	56,6	15,7	19,1	***
Verschlechterte Infrastruktur	25,9	16,5	16,9	15,2	15,4	19,3	18,2	
Ausdünnung regionaler Liefernetzwerke	20,4	9,9	10,0	8,6	13,5	6,1	11,0	*
Wachsende Nachfrage Ausland	20,4	6,6	5,9	10,5	1,9	14,9	10,0	***
Sinkende Nachfrage Ausland	3,7	0,0	1,8	1,9	0,0	0,0	1,4	
Sonst. Folgen	0,0	3,3	1,8	1,9	0,0	0,0	1,4	
Keine Folgen erwartet	2,8	7,4	21,0	18,3	5,7	16,7	13,8	***
Weiß nicht	0,9	9,1	3,7	6,7	9,6	2,6	4,9	*
n = 715								

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Weitere signifikante branchenbezogene Unterschiede treten hinsichtlich der Folgen "Verteuerte kommunale Leistungen", "Sinkende Nachfrage in Deutschland", "Wachsende Nachfrage in Deutschland", "Ausdünnung regionaler Liefernetzwerke" und "Wachsende Nachfrage im Ausland" auf. Eine Vertauung kommunaler Dienste wird in den Branchen Verarbeitendes Gewerbe sowie Sonstige/Personennahe Dienstleistungen häufiger erwartet als in den übrigen Branchen. Von einer sinkenden Nachfrage in Deutschland gehen ebenfalls vor allem Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Wirtschaftszweiges Sonstige bzw. Personennahe Dienstleistungen aus. Von einer steigenden einheimischen Nachfrage gehen hingegen überdurchschnittlich viele Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens aus. Das Ausdünnen regi-

onaler Liefernetzwerke wird überdurchschnittlich häufig im Verarbeitenden Gewerbe und Gesundheits-/Sozialwesen als außerbetriebliche Folge des demografischen Wandels genannt. Nachfragezuwächse im Ausland schließlich erwarten überdurchschnittlich häufig Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie im Bereich Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen.

Exportierende und nicht exportierende Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Einschätzung der Zukunft signifikant. So erwarten exportierende Unternehmen mit einem Anteil von 19,0 % insgesamt häufiger keine marktseitigen Veränderungen als Nichtexporteure (11,9 %) (vgl. Tabelle 9). Exporteure sehen zudem seltener veränderte Kundenbedürfnisse (35,7 % vs. 60,0 %) oder Infrastrukturdefizite (13,0 % vs. 19,6 %) auf sich zukommen. Dagegen erwarten sie mit einem Anteil von 24,3 % weitaus häufiger eine wachsende Auslandsnachfrage als Nichtexporteure (5,3 %). Knapp 5 % der Exporteure gehen allerdings auch von einer sinkenden Auslandsnachfrage aus.

Tabelle 9: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen nach Export (in %)

	Exporteur	Nichtexporteur	Signifikanz
Veränderte Kundenbedürfnisse	60,0	35,7	***
Verteuerte kommunale Leistungen	47,0	41,5	
Sinkende Nachfrage Deutschland	28,6	33,0	
Wachsende Nachfrage Deutschland	18,9	19,2	
Verschlechterte Infrastruktur	13,0	19,6	*
Ausdünnung regionaler Liefernetzwerke	12,5	10,4	
Wachsende Nachfrage Ausland	24,3	5,3	***
Sinkende Nachfrage Ausland	4,9	0,2	***
Sonst. Folgen	1,6	1,1	
Keine Folgen erwartet	19,0	11,9	*
Weiß nicht	4,9	5,3	
n = 712			© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Die erwarteten Auswirkungen sollen zudem differenziert nach dem Sitz der Unternehmen betrachtet werden (vgl. Tabelle 10). Dabei zeigt sich, dass ostdeutsche Unternehmen diese Frage häufiger als westdeutsche Unternehmen nicht beantworten konnten (9 % vs. 4 %). Darüber hinaus spielt der Unternehmenssitz keine Rolle - mit zwei Ausnahmen: Eine Verschiebung von Kundenbedürfnissen erwarten westdeutsche Unternehmen häufiger als ostdeutsche,

wohingegen ostdeutsche Unternehmen häufiger mit einem Ausdünnen ihrer Liefernetzwerke rechnen.

Tabelle 10: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen nach regionalen Merkmalen (in %)

	West-/Ostdeutschland			Siedlungsdichte der Kreise			
	West- deutsch- land	Ost- deutsch- land	Signifi- kanz	Agglo- me- ration	Städt. Raum	Ländli- cher Raum	Signifi- kanz
Veränderte Kundenbedürfnisse	56,0	45,5	*	55,6	51,3	50,6	
Verteuerte kommunale Leis- tungen	42,2	47,3		38,5	55,3	33,7	***
Sinkende Nachfrage Deutsch- land	31,8	33,5		30,4	38,2	25,3	*
Wachsende Nachfrage Deutschland	19,7	17,7		18,3	19,7	21,8	
Verschlechterte Infrastruktur	17,2	21,6		16,8	19,3	22,1	
Ausdünnung regionaler Liefer- netzwerke	9,4	15,6	*	6,4	16,2	17,4	***
Wachsende Nachfrage Aus- land	9,6	11,4		10,4	8,8	11,5	
Sinkende Nachfrage Ausland	1,8	0,0		2,2	0,9	0,0	
Sonst. Folgen	1,6	0,6		2,2	0,0	0,0	
Keine Folgen erwartet	12,9	16,8		15,1	8,3	20,9	**
Weiß nicht	4,0	9,0	*	3,5	8,8	3,4	*
n = 715							© IfM Bonn

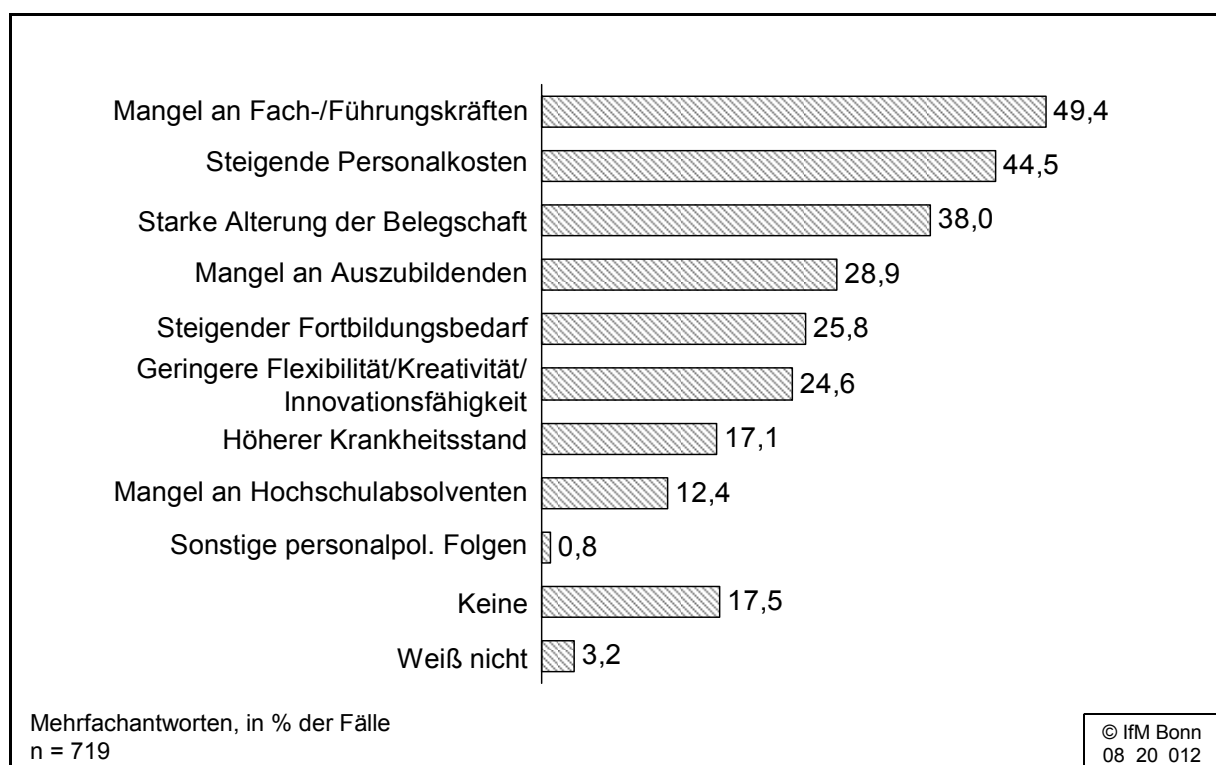
\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Eine Differenzierung nach der Siedlungsdichte des Kreises, in dem der Unternehmenssitz liegt, fördert bei drei Folgen des demografischen Wandels signifikante Unterschiede zu Tage. Darüber hinaus zeigt sich, dass Unternehmen aus (klein-)städtischen Räumen die Frage nach den erwarteten Auswirkungen des demografischen Wandels häufiger als die übrigen Unternehmen nicht beantworten konnten. Keine Veränderungen aufgrund des demografischen Wandels erwarten hingegen häufiger Unternehmen in Agglomerationsräumen oder in ländlichen Kreisen. Eine Vertuierung kommunaler Leistungen wird ebenso wie eine sinkende inländische Nachfrage überdurchschnittlich häufig von Unternehmen in städtischen Räumen erwartet. Von einem Ausdünnen regionaler Zulieferbeziehungen gehen ebenfalls häufiger Unternehmen aus städtischen, aber auch aus ländlichen Räumen aus, Unternehmen in Agglomerationsräumen erwarten dies nahe liegender Weise seltener.

### 5.3 Mittel- bis langfristige Auswirkungen im Personalbereich

Ebenfalls rund 80 % der Unternehmen erwarten, dass der demografische Wandel mittel- und langfristige Folgen für ihre Personalarbeit haben wird (vgl. Abbildung 18). An erster Stelle steht dabei ein Mangel an Fach- und Führungskräften (49,4 %), gefolgt von steigenden Personalkosten aufgrund höherer Entlohnung (44,5 %). Am dritthäufigsten wird mit 38 % die Alterung der Belegschaft, am vierthäufigsten mit 28,9 % ein Mangel an Auszubildenden angeführt. Einen steigenden Fortbildungsbedarf sowie einen Mangel an Flexibilität, Kreativität oder Innovationsfähigkeit erwartet noch jedes vierte Unternehmen. Seltener geben die Unternehmen einen gestiegenen Krankenstand (17,1 %) oder eine Verknappung von Hochschulabsolventen (12,4 %) als erwartete Folge des demografischen Wandels an. Als sonstige Auswirkungen werden u.a. genannt: eine sinkende Belastbarkeit der Belegschaft, höhere Kosten für die Gesundheitsfürsorge, die Abwerbung von Wissensträgern sowie die Unternehmensschließung mangels Nachfolger.

Abbildung 18: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen



Ob die Unternehmen mittel- und langfristig personalpolitische Folgen des demografischen Wandels erwarten, wird von ihrer Größe beeinflusst (vgl. Tabelle 11). So nimmt der Anteil der Unternehmen, die keine Folgen erwarten, mit steigender Unternehmensgröße signifikant ab. Umgekehrt bedeutet dies, dass



der Anteil derer, die von personalpolitischen Folgen ausgehen, mit der Unternehmensgröße steigt. Dies gilt auch für eine Reihe der vorgegebenen Auswirkungen. So sehen größere Unternehmen häufiger als kleine einen Mangel an Fach- und Führungskräften, einen steigenden Fortbildungsbedarf, einen steigenden Krankenstand sowie ein Unterangebot an Hochschulabsolventen für die Zukunft voraus. Größere Unternehmen haben aufgrund ihres höheren Personalbestandes eine höhere natürliche Fluktuation und sind damit häufiger als kleinere Unternehmen mit der Aufgabe konfrontiert, Mitarbeiter zu suchen. Dieser Umstand trägt zweifelsohne dazu bei, den zu erwartenden Fachkräftemangel als Problem zu betrachten.

Tabelle 11: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen

	Unternehmen mit ... Beschäftigten in %				Insgesamt	Signifikanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
Mangel Fach-/Führungskräfte	34,6	55,4	62,3	71,4	49,4	***
Steigende Personalkosten	35,2	50,1	45,9	35,7	44,6	**
Starke Alterung Belegschaft	32,2	39,7	45,9	53,8	38,0	
Mangel Auszubildende	28,4	27,4	37,7	53,8	29,1	
Steigender Fortbildungsbedarf	19,1	26,7	39,3	61,5	25,9	***
Geringe Flexibilität/Kreativ.	21,9	25,2	31,1	28,6	24,7	
Höherer Krankheitsstand	11,9	18,1	26,2	30,8	17,0	*
Mangel Hochschulabsolventen	8,5	12,2	23,0	42,9	12,5	***
Sonstige personalpol. Folgen	2,1	0,0	1,6	0,0	0,8	
Keine Folgen erwartet	30,1	12,2	8,2	0,0	17,5	***
Weiß nicht	3,4	3,4	1,6	0,0	3,2	

n = 719

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Bei der Folge "steigende Personalkosten" besteht kein linearer Zusammenhang mit der Unternehmensgröße. Hier zeigt sich vielmehr, dass Unternehmen mit 10 bis 249 Mitarbeitern häufiger als kleinere oder größere Unternehmen von einem Anstieg der Personalkosten ausgehen. Dass insbesondere die größeren Unternehmen hier seltener mit Steigerungen rechnen, ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass größere Unternehmen i.d.R. eine höhere finanzielle Leistungsfähigkeit haben und auch heute schon häufig übertarifliche Leistungen gewähren. Sie werden auch zukünftig über eine größere finanzielle An-

passungsfähigkeit verfügen und steigende Personalkosten besser kompensieren können.

Neben der Unternehmensgröße hat auch die Wirtschaftszweigszugehörigkeit einen Einfluss auf die erwarteten personalpolitischen Folgen (vgl. Tabelle 12). Dabei ist zunächst festzuhalten, dass Dienstleistungsunternehmen unterdurchschnittlich und Unternehmen im Produzierenden Gewerbe überdurchschnittlich häufig mit personalpolitischen Folgen des demografischen Wandels rechnen. Mit Ausnahme der Folge "Geringe Flexibilität/Kreativität" bestehen bei allen vorgegebenen Auswirkungen branchenspezifische Unterschiede.

Tabelle 12: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen nach Wirtschaftszweigen (in %)

	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie/ Wasser	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/ Sozialwesen	Sonstige/Personenbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
Mangel Fach-/ Führungskräfte	64,8	62,5	42,5	43,8	46,2	41,2	49,4	***
Steigende Personalkosten	44,0	45,0	57,5	41,0	32,7	28,1	44,5	***
Starke Alterung Belegschaft	68,8	29,2	35,6	34,3	28,8	28,9	37,8	***
Mangel Auszubildende	36,1	30,0	36,1	18,1	13,5	24,6	29,0	**
Steigender Fortbildungsbedarf	33,9	16,7	21,5	37,1	34,6	21,7	25,8	**
Geringe Flexibilität/Kreativ.	27,8	23,1	27,9	19,0	17,3	25,2	24,6	
Höherer Krankheitsstand	22,9	10,0	22,4	9,5	17,3	16,5	17,2	**
Mangel Hochschulabsolventen	11,0	10,7	5,9	26,7	19,2	13,2	12,6	***
Sonstige Folgen	3,7	0,0	0,0	1,0	1,9	0,0	0,8	
Keine Folgen erwartet	7,4	9,9	17,8	20,0	21,2	30,7	17,5	***
Weiß nicht	0,0	5,8	3,2	2,9	5,8	2,6	3,2	

n = 719

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Einen Mangel an Fach- und Führungskräften sehen überproportional viele Unternehmen im Produzierenden Gewerbe als Folge vorher. Mit steigenden Per-

sonalkosten rechnen vor allem die Branchen Handel/Gastgewerbe/Verkehr. Eine Alterung der Belegschaft erwarten die Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe überdurchschnittlich häufig. Zusätzlich gehen sie - neben den Unternehmen im Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr - besonders häufig von einem Bewerbermangel für Ausbildungsplätze aus. Einen erhöhten Fortbildungsbedarf sehen Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe, unternehmensnahen Dienstleistungs- sowie Gesundheitssektor auf sich zukommen. Die Befürchtung, dass Mitarbeiter zukünftig häufiger krank sein könnten, wird v.a. von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie aus dem Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr geäußert. Einen Engpass an Hochschulabsolventen erwarten insbesondere Unternehmensnahe Dienstleister sowie Gesundheitsbetriebe, was vor allem an der Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter in diesen Wirtschaftszweigen liegen dürfte (vgl. dazu Anhangtabellen B3, B4).

Da die Prognosen vor allem einen Engpass bei (Fach)Hoch-Absolventen vorhersagen, sollen die Unternehmen nach ihrem Akademikeranteil an den Belegschaften unterschieden werden (vgl. Tabelle B2 im Anhang). Hier zeigen sich signifikante Unterschiede in Bezug auf den Fortbildungsbedarf und den Mangel an Bewerbern für alle drei betrachteten Qualifikationsniveaus. Unternehmen mit einem hohen Anteil an Akademikern in der Belegschaft erwarten weit häufiger als die ohne Akademiker einen höheren Fortbildungsbedarf sowie ein Defizit an Fach- und Führungskräften und Hochschulabsolventen. Dagegen führen solche Unternehmen deutlich seltener einen Mangel an Auszubildenden als Folge des demografischen Wandels an. Auch der Fortbildungsbedarf wird von mehr Unternehmen mit Akademikern als solchen ohne als höher eingestuft. Unternehmen, die einen Akademikeranteil von 50 bis 75 % aufweisen, erwarten mit Spitzenwerten einen Mangel an Hochschulabsolventen (36 %) sowie Fach-/Führungskräften (55 %) bzw. einen Anstieg des Fortbildungsbedarfs (45 %). Für die Folge "starke Alterung" oder Auswirkungen, die mehr oder weniger mit der Alterung zusammen hängen, ergeben sich dagegen keine signifikanten Zusammenhänge zum Akademikeranteil.

Welche personalpolitischen Auswirkungen des demografischen Wandels erwartet werden, hängt kaum von regionalen Merkmalen ab. Lediglich bei zwei Folgen ist ein regionaler Zusammenhang zu erkennen (vgl. Tabelle 13). So sehen sich mehr west- als ostdeutsche Unternehmen einem erhöhten Fortbildungsbedarf gegenübergestellt. Eine Beeinträchtigung der Flexibilität bzw. Kreativität der Belegschaft wird häufiger von Unternehmen, die in Agglomera-

tionsregionen angesiedelt sind, erwartet als von Unternehmen in städtischen oder gar ländlichen Räumen.

Tabelle 13: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen nach regionalen Merkmalen (in %)

	West-/Ostdeutschland			Siedlungsdichte der Kreise			
	West- deutsch- land	Ost- deutsch- land	Signifi- kanz	Agglome- ration	Städt. Raum	Ländli- cher Raum	Signifi- kanz
Mangel Fach-/Führungskräfte	49,6	48,5		45,6	54,6	52,9	
Steigende Personalkosten	43,8	46,7		44,6	40,0	55,3	
Starke Alterung Belegschaft	37,3	40,7		38,4	34,5	45,9	
Mangel Auszubildende	30,0	25,7		29,3	26,8	32,9	
Steigender Fortbildungsbedarf	28,4	17,4	**	28,9	22,8	20,0	
Geringe Flexibilität/Kreativ.	24,5	25,1		27,8	22,8	12,9	*
Höherer Krankheitsstand	16,5	19,3		18,0	13,6	23,5	
Mangel Hochschulabsolventen	11,2	16,8		13,3	12,3	8,2	
Sonstige personalpol. Folgen	0,9	0,6		1,2	0,4	0,0	
Keine Folgen erwartet	18,7	13,2		19,0	18,4	8,2	
Weiß nicht	1,6	8,4	***	2,5	3,1	7,1	
n = 719							© IfM Bonn

\*, \*\*; \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

#### 5.4 Zwischenfazit

Jeweils 80 % aller Unternehmen ab fünf Beschäftigten in Deutschland gehen davon aus, dass der demografische Wandel personalpolitische als auch außerbetriebliche Folgen haben wird.

Jedes zweite Unternehmen sieht voraus, dass sich aufgrund der Alterung der Gesellschaft die Kundenbedürfnisse verändern. Rund 33 % erwarten eine sinkende Nachfrage in Deutschland, während rd. 20 % von einer wachsenden Binnennachfrage ausgehen. Jedes zehnte Unternehmen rechnet mit zusätzlichen Absatzmöglichkeiten auf Auslandsmärkten. Einen hohen Stellenwert nehmen zudem die Standortqualität verschlechternden Auswirkungen Verteuerung von kommunalen Dienstleistungen (40 %), Verschlechterung der Infrastruktur (20 %) und Beeinträchtigung regionaler Netzwerke (10 %) ein. Diese Standortauswirkungen wurden häufiger von ost- als von westdeutschen Unternehmen genannt. Westdeutsche Unternehmen erwarten dagegen häufiger eine Veränderung der Kundenstrukturen. Bei allen anderen erwarteten Folgen

bestehen keine Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmen. Abgesehen von der steigenden Nachfrage im Ausland sind keine unternehmensgrößenspezifischen Unterschiede hinsichtlich der erwarteten außerbetrieblichen Folgen des demografischen Wandels zu beobachten. Mit einer steigenden Nachfrage im Ausland rechnen größere Unternehmen häufiger als kleine. Im Hinblick auf die erwartete Nachfrageentwicklung lassen sich darüber hinaus branchenspezifische Unterschiede feststellen. So gehen die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Wirtschaftsbereichs Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen überdurchschnittlich häufig von einer sinkenden Binnen- und zugleich einer steigenden Auslandsnachfrage aus. Mit Ausnahme der Unternehmensnahen Dienstleistungen erwarten alle übrigen Branchen unterdurchschnittlich häufig steigende Absatzchancen im Ausland. Im Hinblick auf die Nachfrageentwicklung im Inland erweisen sich hauptsächlich die Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens als optimistisch. Der Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr rechnet dagegen mit einer eher sinkenden Binnennachfrage. Im Baugewerbe und bei den unternehmensnahen Dienstleistern halten sich die positiven und negative Erwartungen die Waage.

Im personalpolitischen Bereich rechnen rd. 50 % der Unternehmen für die Zukunft mit einem Unterangebot von Fach- und Führungskräften, weitere 30 % erwarten einen Mangel an Auszubildenden und rd. 12 % einen Mangel an Hochschulabsolventen. Engpässe bei Fach- und Führungskräften wie auch Akademikern erwarten signifikant mehr größere als kleinere Unternehmen. Am zweithäufigsten von allen Folgen wurden steigende Personalkosten (aufgrund höherer Entgelte) genannt. Diese Folge wird eher von mittelgroßen als von ganz kleinen oder großen Unternehmen angeführt. Rund 40 % der Unternehmen erwarten eine starke Alterung ihrer Belegschaften. Jeweils jedes vierte Unternehmen sieht eine Verringerung der Flexibilität oder Innovationsfähigkeit der Belegschaft bzw. einen erhöhten Fortbildungsbedarf auf sich zukommen. Die erwarteten personalpolitischen Folgen des demografischen Wandels wie ein Mangel an Fach- und Führungskräften oder Hochschulabsolventen werden von der Wirtschaftszweigzugehörigkeit der Unternehmen beeinflusst, was mit den branchenspezifischen Personalstrukturen zusammenhängt. Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Unternehmen hinsichtlich der personalpolitischen Auswirkungen des demografischen Wandels bestehen kaum. Allerdings erwarten erstere häufiger einen steigenden Fortbildungsbedarf.

## **6. Betriebliche Anpassungsstrategien vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung**

Aus theoretischer Perspektive lassen sich verschiedene Einflüsse des demografischen Wandels auf die Unternehmen ableiten (vgl. Kapitel 2). Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen geht davon aus, dass die Bevölkerungsentwicklung kurz- bis mittelfristig zu Veränderungen sowohl im Personalbereich als auch in ihrem marktlichen Umfeld führen wird (Kapitel 5). In diesem Kapitel soll nun untersucht werden, inwiefern die befragten Unternehmen im absatz- und personalpolitischen Bereich von der demografischen Entwicklung betroffen sind und ob sie bereits mit Anpassungen auf die zu erwartenden Veränderungen reagieren.

### **6.1 Anpassungen im Absatzbereich**

Im Folgenden richtet sich der Blick auf die Frage, ob Unternehmen angesichts der voranschreitenden Alterung der Bevölkerung in Deutschland Anpassungsmaßnahmen im Absatzbereich als erforderlich erkannt und bereits mit deren Umsetzung begonnen haben. Bevor auf die Aktivitäten der Unternehmen eingegangen wird, soll deren Handlungsbedarf anhand der absatzpolitischen Zielgruppenausrichtung konkretisiert werden. Es ist z.B. davon auszugehen, dass Unternehmen, zu deren Kunden und Endverbrauchern weder Personen noch Haushalte gehören, kurz- bis mittelfristig kaum bzw. vergleichsweise wenig von der demografischen Entwicklung tangiert sein werden.<sup>31</sup> Anbieter von personenorientierten Produkten/Dienstleistungen werden hingegen bereits in der kommenden Dekade verstärkt mit demografisch bedingten Veränderungen der Bevölkerungsstruktur konfrontiert sein. Die Auswirkungen hängen von der altersmäßigen Zusammensetzung der Zielgruppe ab: Unternehmen, deren Angebot sich vorwiegend an junge Menschen und Kunden mittleren Alters richtet, müssen sich auf schrumpfende Märkte in Deutschland einstellen. Bilden ältere Personen die Zielgruppe, ist von einem wachsenden Nachfragepotenzial auszugehen. Setzt sich die Zielgruppe aus Personen unterschiedlichen Alters zusammen, ist bis 2020 ceteris paribus nicht mit einem spürbaren Rückgang der Zahl potenzieller Kunden zu rechnen. Diese Unternehmen werden sich aber einem wachsenden Anteil älterer Kunden gegenübersehen (vgl. Ausführungen in Kapitel 2.1). Im Anschluss an die

---

<sup>31</sup> Auf lange Sicht wird sich der demografische Wandel aufgrund rückläufiger Bevölkerungszahlen in Deutschland jedoch auch für diese Unternehmen bemerkbar machen.

Analyse des Handlungsbedarfs soll untersucht werden, inwiefern die Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels antizipieren und in ihrer Absatzpolitik bereits berücksichtigen.

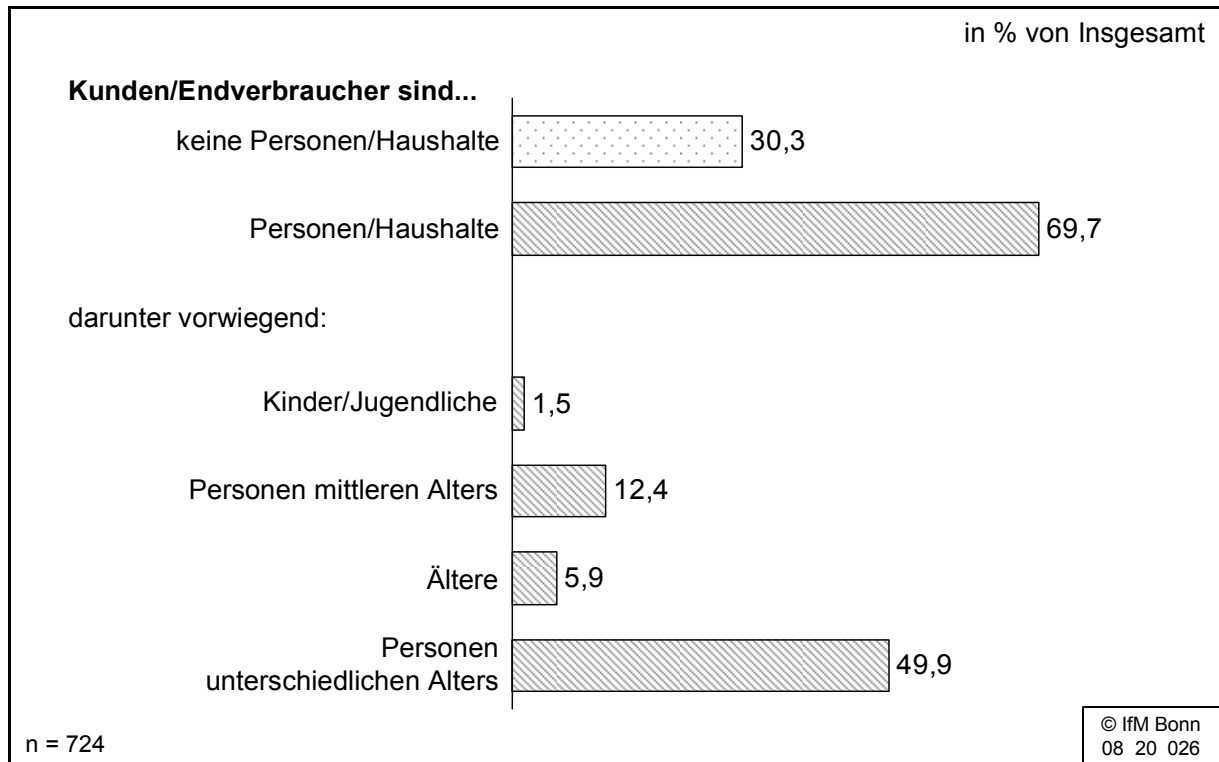
### **6.1.1 Identifikation von Unternehmen mit voraussichtlichem Handlungsbedarf**

#### **6.1.1.1 Betroffenheit von der demografischen Entwicklung aufgrund der Altersstruktur der Zielgruppe**

Auf die Frage "Gehören u.a. Personen/Haushalte zu den Kunden/Endverbrauchern Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen?" antwortet ein Anteil von 69,7 % und damit das Gros der Unternehmen ab fünf Beschäftigten mit "ja". Dabei gibt knapp die Hälfte aller Unternehmen an, dass ihr Kundenstamm aus Personen unterschiedlichen Alters besteht. Fast jedes fünfte Unternehmen fokussiert auf Kunden einer bestimmten Altersgruppe. Der größte Teil von ihnen (12,4 %) bietet seine Produkte/Dienstleistungen schwerpunktmäßig Kunden mittleren Alters an. In rund 6 % der Fälle richtet sich das Angebot an ältere Personen. Den Produktschwerpunkt im Segment Kinder/Jugendliche weisen knapp 2 % der untersuchten Unternehmen auf (vgl. Abbildung 19).

Aufgrund der Orientierung auf Kinder bzw. Personen mittleren Alters ist für etwa jedes siebte Unternehmen (13,9 %) auf kurze bis mittlere Sicht mit einem demografisch bedingten Rückgang der Nachfrage zu rechnen. Die Hälfte der Unternehmen wird lediglich mit einer Veränderung der Altersstruktur der Kunden konfrontiert. Knapp 6 % der Unternehmen profitieren von der Alterung der Bevölkerung, weil sie auf ältere Kunden spezialisiert sind. Knapp ein Drittel der Unternehmen (30,3 %) bietet Produkte bzw. Dienstleistungen weder Personen noch Haushalten an und wird daher vermutlich kurz- bis mittelfristig in seiner Absatzpolitik kaum von der demografischen Entwicklung betroffen sein.

Abbildung 19: Zielgruppenausrichtung der befragten Unternehmen



Die altersspezifische Ausrichtung des Unternehmensangebotes fällt von Branche zu Branche unterschiedlich aus (vgl. Tabelle 14). Das Verarbeitende Gewerbe stellt überwiegend (56,9 %) Produkte her, die nicht unmittelbar für Personen bestimmt sind oder aber unabhängig vom Alter der Kunden (30,3 %) vermarktet werden. Eine ähnliche Ausrichtung weist der Sektor Unternehmensnahe Dienstleistungen auf, in dem ebenfalls gut die Hälfte (51,9 %) der Unternehmen für andere Unternehmen oder Organisationen tätig ist oder Dienstleistungen für Personen unterschiedlichen Alters anbietet (37,7 %).

In den anderen Branchen stellen Personen die Hauptzielgruppe dar. Eine Altersdifferenzierung wird dabei im Baugewerbe sowie im Wirtschaftsbereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr vergleichsweise selten vorgenommen. Die Unternehmen im Gesundheitssektor sind vergleichsweise häufig auf Ältere (35,3 %) und Personen im mittleren Alter (21,6 %) spezialisiert. Im Bereich Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen, zu dem u.a. die Unternehmen aus der Branche Erziehung/Bildung gehören, sind relativ viele Unternehmen (5,2 %) tätig, deren Zielgruppe Kinder oder Jugendliche bilden. Zudem sind im Bereich Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen überdurchschnittlich viele Unternehmen mit Orientierung auf mittlere Altersgruppen vorzufinden, darunter v.a. in den Branchen Erziehung/Bildung und Finanzierung/Versicherung.



Tabelle 14: Zielgruppenausrichtung der befragten Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, Branchen und Unternehmenssitz (in %)

Unternehmen	Zielgruppe sind ...				
	Kinder/ Jugendliche	Personen mittleren Alters	Ältere	Personen unterschiedl. Alters	keine Personen
Insgesamt	1,5	12,4	5,9	49,9	30,3
Wirtschaftszweige***					
Verarbeitendes Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	0,9	8,3	3,7	30,3	56,9
Baugewerbe	0,0	9,9	3,3	61,2	25,6
Handel/Gastgew./Verkehr/Nachr.	1,4	9,9	5,4	61,3	22,1
Unternehmensnahe DL	0,9	7,5	1,9	37,7	51,9
Gesundheits-/Sozialwesen	0,0	21,6	35,3	43,1	0,0
Sonstige/Personenbezogene DL	5,2	24,3	2,6	48,7	19,1
Unternehmenssitz**					
Alte Bundesländer	1,8	14,0	7,2	48,2	28,8
Neue Bundesländer	0,6	6,6	1,8	55,7	35,3
Unternehmen mit ... Beschäftigten					
5 bis 9	3,8	11,8	7,6	47,3	29,5
10 bis 49	0,2	13,4	4,1	52,8	29,4
50 bis 249	1,6	9,7	11,3	40,3	37,1
250 und mehr	0,0	7,7	7,7	46,2	38,5
n = 724					© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Die Unternehmen weisen überdies je nach Region bzw. Gebietstyp des Kreises, in dem sie ansässig sind, einige Unterschiede in Hinblick auf die Ausrichtung ihres Angebotes auf: So ist der Anteil altersspezialisierter Unternehmen in Agglomerationsräumen signifikant höher als bei den Unternehmen, die in verstädterten oder ländlichen Räumen ansässig sind (23,4 % vs. 14,0 % und 17,5 %). In den Agglomerationsräumen haben sich vergleichsweise mehr Unternehmen auf Jugendliche oder Ältere spezialisiert. Dies erklärt u.a. folgenden Befund: Unternehmen mit Sitz in Westdeutschland bieten zwar fast genauso häufig personenorientierte Produkte/Dienstleistungen wie Unternehmen in Ostdeutschland an (71,2 % vs. 64,7 %). Sie sind aber - aufgrund der höheren Bevölkerungsdichte - signifikant häufiger auf eine Altersgruppe spezialisiert (23,0 % vs. 9,0 %). Dies gilt für alle drei Alterskategorien (vgl. Tabelle 1).

In Hinblick auf die Unternehmensgröße lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

### **6.1.1.2 Potenzielle Gewinner und Risikogruppen im demografischen Wandel**

Ausgehend von der Zielgruppenanalyse in Kapitel 6.1.1.1 können rund 14 % der befragten Unternehmen als potenzielle "Risikogruppe" des demografischen Wandels bezeichnet werden, weil sie ihre Produkte bzw. Dienstleistungen an Kunden absetzen, deren Zahl in der kommenden Dekade in Deutschland voraussichtlich deutlich abnehmen wird. Dazu gehören insbesondere die knapp 2 % an Unternehmen, deren Zielgruppe die junge Bevölkerung darstellt. Bereits im Jahr 2010 wird diese Personengruppe in Deutschland nach Schätzungen des Statistischen Bundesamtes um fast 10 % im Vergleich zu 2005 geschrumpft sein. Bis 2020 wird der Rückgang fast 20 % betragen (vgl. auch Kapitel 2.1). Von diesem Trend sind insbesondere Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich Erziehung/Bildung und tendenziell kleine Unternehmen betroffen. Erschwerend kommt für diese Unternehmen hinzu, dass deren Markt i.d.R. regional begrenzt ist und sie daher die Auswirkungen des demografischen Wandels besonders stark zu spüren bekommen<sup>32</sup> (vgl. Abbildung 20).

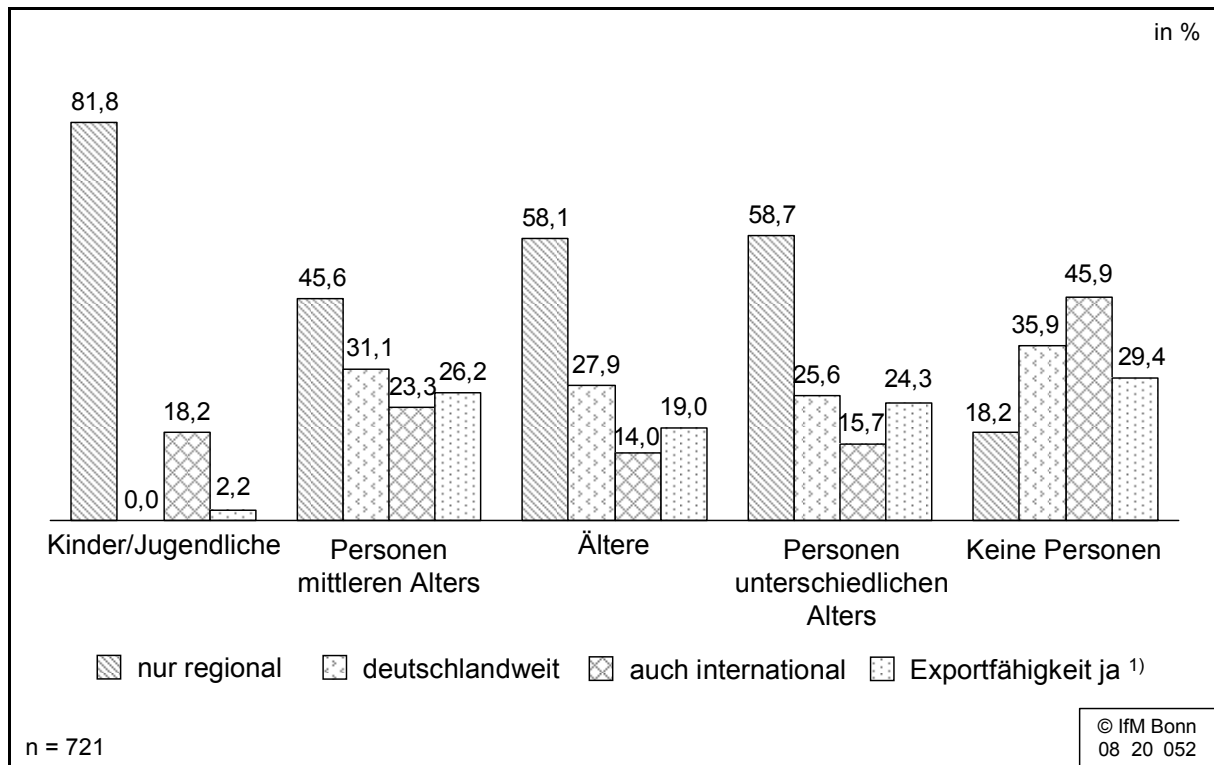
Ebenfalls von einem schrumpfenden Markt in Deutschland betroffen sind diejenigen Unternehmen, deren Kunden vorwiegend Personen mittleren Alters sind. Auch diese Bevölkerungsgruppe wird sich bis 2020 voraussichtlich ähnlich stark verringern wie die der Unter-20-Jährigen. Zu dieser Unternehmensgruppe zählen rund 12 % der untersuchten Unternehmen, die überdurchschnittlich häufig aus den Branchen Erziehung/Bildung, Finanzierung/Versicherung sowie dem Gesundheits- und Sozialwesen kommen. Ähnlich wie andere Anbieter personenbezogener Produkte/Dienstleistungen weisen auch diese Unternehmen eine überdurchschnittlich hohe Regionalmarktorientierung auf (45,6 %). Sie sind insofern von der demografischen Entwicklung in der Region abhängig, jedoch weniger stark als Unternehmen, die sich auf Kinder/Ju-

---

<sup>32</sup> Im Gegensatz zu Unternehmen mit regional begrenztem Absatzmarkt können z.B. Unternehmen, die deutschlandweit aktiv sind, auf noch wachsende Teilräume ausweichen. Den größten Handlungsspielraum haben diejenigen Unternehmen, die auf internationalen Märkten aktiv sind bzw. international handelbare Güter herstellen. Sie können einen inländischen Nachfrageausfall durch Exporte in noch wachsende Volkswirtschaften (teil) kompensieren.

gendliche spezialisieren: Knapp ein Drittel der Unternehmen setzt Produkte/Dienstleistungen deutschlandweit ab, gut ein Fünftel ist international tätig. Darüber hinaus schätzen 26,2 % der Unternehmen ihre Produkte/Dienstleistungen als exportfähig ein.

Abbildung 20: Reichweite des Absatzmarktes und Exportfähigkeit nach Zielgruppe\*\*\*, Anteil der Unternehmen



\*\*\* Signifikanzniveau von jeweils 0,1 Prozent.

<sup>1)</sup> Anteil nicht exportierender Unternehmen, die ihre Produkte/Dienstleistungen als exportfähig einschätzen, an allen Unternehmen mit der entsprechenden Zielgruppenausrichtung.

Die Schrumpfung der Zielgruppen führt zu einem verschärften Wettbewerb um Kunden. Um den Umsatzeinbußen wirksam zu begegnen, bieten sich den Unternehmen v.a. zwei Strategien: (a) Produktdiversifizierung bzw. Erschließung älterer Kundensegmente und (b) Marktausdehnung in Regionen Deutschlands, die weniger stark vom demografischen Wandel betroffen sind, oder ins Ausland.<sup>33</sup> Da für Unternehmen, die auf Kinder/Jugendliche spezialisiert sind, zum Teil nur eingeschränkte Möglichkeiten einer Produktdiversifizierung (z.B. im Bereich Kinderbetreuung) bestehen und der Absatzmarkt häufig regional begrenzt ist, werden viele dieser Unternehmen - v.a. in weniger dicht besiedelten

<sup>33</sup> Grundsätzlich besteht darüber hinaus eine Möglichkeit, die Kunden über verbesserte Produktqualität oder Preissenkungen an sich zu binden bzw. zu gewinnen.

Regionen mit geringer Geburtenziffer - einem starken Wettbewerb um Kunden ausgesetzt sein und in der letzten Konsequenz auch vor der Schließung stehen. Unternehmen, deren Zielgruppe Personen mittleren Alters darstellen, weisen nicht nur einen größeren Absatzmarkt auf, sondern verfügen potenziell auch über bessere Möglichkeiten, mit der Anpassung ihrer Produktpalette auf die demografischen Veränderungen zu reagieren. Im Vergleich zu Unternehmen, die auf Kinder/Jugendliche spezialisiert sind, sind diese Unternehmen daher als weniger "gefährdet" einzustufen.

Lediglich knapp 6 % der untersuchten Unternehmen können als direkte "Gewinner" der demografischen Entwicklung bezeichnet werden, weil ihre Kundengruppe und somit die Nachfrage nach ihren Produkten und Dienstleistungen in Deutschland wächst. Hierzu gehören in erster Linie die Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens. Gut ein Drittel der Unternehmen dieses Sektors richtet ihr Angebot speziell an die ältere Bevölkerung.

Rund die Hälfte der Unternehmen wird auf mittlere Sicht mit keinen bzw. lediglich geringen Veränderungen der potenziellen Kundenzahl auf dem deutschen Binnenmarkt konfrontiert sein, weil sie keine altersspezifischen Produkte anbieten. Allerdings müssen sie sich zunehmend auf eine veränderte Kundenstruktur einstellen und deswegen ihr Angebot immer mehr an Bedürfnisse älterer Kunden ausrichten. Dadurch können die Unternehmen nicht nur ihren Kundenbestand sichern, sondern auch viele neue Kunden gewinnen. Daher können solche Unternehmen als "Unternehmen mit Chancen" bezeichnet werden. Dies betrifft insbesondere das Baugewerbe und den Dienstleistungsbereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr.

Gut 30 % der befragten Unternehmen beliefern überwiegend andere Unternehmen bzw. Organisationen und werden daher in absehbarer Zeit kaum von der demografischen Entwicklung in Deutschland berührt sein. Hinzu kommt, dass diese Unternehmen signifikant seltener eine Regionalmarktfokussierung aufweisen und deutlich häufiger international handelbare Produkte herstellen. Zu dieser Unternehmensgruppe gehören v.a. die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und unternehmensnahe Dienstleister (vgl. Übersicht 1).

## Übersicht 1: Potenzielle Betroffenheit vom demografischen Wandel und der Anpassungsbedarf bei Unternehmen

	"Risikogruppe" 14 %	"Gewinner" 6 %	"Unternehmen mit Chancen" 50 %	"Kaum Berührte" 30 %
Zielgruppe:	Kinder/Jugendliche oder Personen mittleren Alters	Ältere	Personen unterschiedlichen Alters	keine Personen
Branchenschwerpunkte:	Teile des Gesundheits- und Sozialwesens, Erziehung/Bildung, Finanzierung/Versicherung	Teile des Gesundheits- und Sozialwesens	Baugewerbe, Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten	Verarbeitendes Gewerbe, Unternehmensnahe Dienstleistungen
Regionalmarktfokussierung:	überdurchschnittlich	überdurchschnittlich	überdurchschnittlich	unterdurchschnittlich
Exporttätigkeit/Exportfähigkeit:	unterdurchschnittlich	unterdurchschnittlich	unterdurchschnittlich	überdurchschnittlich
Anpassungsbedarf:	Produktdiversifizierung, räumliche Markterweiterung	Ausweitung des Angebots/der Kapazitäten	Anpassung des Angebots an die Bedürfnisse älterer Kunden	geringer akuter Handlungsbedarf

© IfM Bonn

### 6.1.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Nachfrage in der Einschätzung der Unternehmen

Um herauszufinden, ob sich die Unternehmen über die Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf die Absatzmärkte bewusst sind, soll im Folgenden den theoretisch hergeleiteten Auswirkungen die Einschätzung der Unternehmen gegenübergestellt werden. Hierzu werden die Erwartungen der Unternehmen differenziert nach ihrer Zielgruppenausrichtung ausgewertet (vgl. Tabelle 15).

Mit einem Anteil von knapp zwei Dritteln rechnet das Gros der Unternehmen, die Produkte/Dienstleistungen für Personen anbieten, mittel- bis langfristig mit einer Veränderung der Kundenbedürfnisse aufgrund der Alterung und zwar unabhängig von der jeweiligen Zielgruppenausrichtung. Unternehmen, zu deren Kunden Kinder/Jugendliche oder Personen mittleren Alters gehören und die im letzten Abschnitt als eine Risikogruppe des demografischen Wandels identifiziert wurden, geben überdurchschnittlich häufig (45,5 % bzw. 42,7 %) an, dass sie von einer sinkenden Nachfrage nach ihren Produkten/Dienstleistungen in Deutschland ausgehen. Gleichzeitig erwarten vergleichsweise wenige von ihnen (0,0 % bzw. 12,4 %), dass die Nachfrage wachsen wird. Diese

Unternehmen haben demnach die veränderte Marktlage erkannt. Entsprechend sehen die Unternehmen, die auf ältere Kunden fokussieren und daher als potenzielle Gewinner der demografischen Entwicklung bezeichnet wurden, die für sie positive Marktentwicklung voraus: Mehr als die Hälfte (55,8 %) rechnet mit einer wachsenden und lediglich knapp ein Fünftel (18,2 %) mit einer sinkenden Nachfrage im Inland. Die Einschätzung der Unternehmen, die keine altersspezifischen Produkte/Dienstleistungen anbieten, fällt ausgeglichener aus: Jeweils rund ein Viertel gibt an, dass die Nachfrage nach ihren Produkten in mittel- bis langfristiger Sicht entweder sinken oder steigen wird.

Tabelle 15: Von Unternehmen mittel- bis langfristig erwartete Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Nachfrage nach eigenen Produkten/Dienstleistungen in Deutschland (in %)

Unternehmen	Erwartete Veränderungen <sup>1)</sup>		
	Altersbedingte Veränderung der Kundenbedürfnisse	Sinkende Nachfrage	Wachsende Nachfrage
Insgesamt	53,5	32,2	19,1
Zielgruppe	***	***	***
Personen	63,5	28,9	22,8
darunter:			
Kinder/Jugendliche	72,7	45,5	0,0
Personen mittleren Alters	68,9	42,7	12,4
Ältere	65,1	18,2	55,8
Personen unterschiedl. Alters	61,6	26,3	21,8
Keine Personen	30,7	39,4	10,6
n = 715			© IfM Bonn

<sup>1)</sup> Mehrfachnennungen möglich. \*\*\* Signifikanzniveau von 0,1 Prozent.

Unternehmen, die vorwiegend Produkte/Dienstleistungen für andere Unternehmen bzw. Organisationen anbieten, gehen mit einem Anteil von 30,7 % erwartungsgemäß am wenigsten von einer altersbedingten Veränderung der Kundenbedürfnisse aus. Allerdings rechnen knapp 40 % langfristig mit einem Nachfragerückgang auf dem deutschen Binnenmarkt.

Die Befragungsergebnisse legen zusammen genommen den Schluss nahe, dass die Unternehmen die Folgen des demografischen Wandels auf die Entwicklung der Nachfrage nach eigenen Produkten im Großen und Ganzen antizipieren.

### **6.1.3 Ergriffene bzw. geplante absatzpolitische Maßnahmen**

Da sich die Mehrheit der Unternehmen der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Absatzmärkte bewusst ist, soll im Folgenden nun der Frage nachgegangen werden, ob die Unternehmen auch schon Maßnahmen eingeleitet haben, um den demografisch bedingten Veränderungen der Nachfrage zu begegnen. Wie die Ausführungen in Kapitel 6.1.1.2 zeigten, bestehen dabei grundsätzlich zwei Möglichkeiten: die Anpassung des Unternehmensangebots an die älter werdende Bevölkerung und/oder die Marktausdehnung. Im Folgenden soll analysiert werden, inwiefern Unternehmen diese beiden Handlungsalternativen in ihrer aktuellen Absatzpolitik berücksichtigen.

#### **6.1.3.1 Anpassung des Produktangebots und der Vermarktungsstrategie**

Eine der Möglichkeiten, auf die demografisch bedingte Veränderung der Nachfrage zu reagieren, stellt die Anpassung des Unternehmensangebots, der Kommunikation und des Vertriebs an die älter werdende Bevölkerung dar. Die befragten Unternehmen wurden in diesem Zusammenhang gebeten anzugeben, ob und welche Maßnahmen sie ergriffen oder geplant haben, um ältere Kunden zu gewinnen oder zu halten. Die Frage richtete sich an alle Unternehmen, zu deren Kunden Personen bzw. Haushalte gehören.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass bereits viele Unternehmen die Alterung der Bevölkerung in ihrer Produkt- und Vermarktungspolitik berücksichtigen (vgl. Abbildung 21). Am häufigsten äußert sich das in der Anpassung des bestehenden Angebots an die Bedürfnisse älterer Kunden: 43,4 % der Unternehmen veränderten ihr Angebot und 20,1 % wollen dies zukünftig tun. Etwa ein Fünftel der Unternehmen hat bereits mit der Entwicklung völlig neuer Produkte speziell für ältere Kunden reagiert, ein weiteres Fünftel plant dies. Aber auch im Bereich Vermarktung rücken ältere Kunden zunehmend in das Blickfeld der Unternehmen. So gibt ein Drittel der Unternehmen an, Bedürfnisse älterer Kunden verstärkt bei der Kundenbetreuung und -beratung zu berücksichtigen. Etwa ein Fünftel hat das in der Zukunft vor. Gut 20 % planen zudem, ältere Kunden zunehmend im Rahmen ihrer Werbekampagnen bzw. der Kommunikation anzusprechen. In fast jedem fünften Unternehmen ist das bereits heute der Fall. Eine Anpassung der Lokalitäten (z.B. Verkaufsräume, Parkplätze) bzw. der Vertriebswege etwa in Form von Lieferservices, Hausbesuchen oder mobilen Verkaufseinrichtungen wurde ebenfalls in fast jedem

fünften Unternehmen vorgenommen und steht in jedem zehnten Unternehmen auf dem Plan.

Ordnet man die ersten zwei Maßnahmen dem Bereich Produktpolitik und die letzten vier dem Bereich Vermarktung zu<sup>34</sup>, ergibt sich, dass jeweils lediglich rund ein Drittel (34,0 % bzw. 29,3 %) der Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen für Personen anbieten, weder entsprechende Anpassungsmaßnahmen bereits ergriffen noch solche geplant hat. Der Anteil bereits aktiv handelnder Unternehmen liegt in den beiden Bereichen bei jeweils gut 45 %, der der Planer bei gut einem Fünftel.

Abbildung 21: Maßnahmen zur Gewinnung bzw. Erhaltung älterer Kunden - nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte

	in %		
Anpassung bisheriger Produkte	43,4	20,1	36,4
Entwicklung völlig neuer Produkte	21,4	21,4	57,1
<b>Anpassung oder Neuentwicklung</b>	45,9	20,1	34,0
Anpassung von Werbung/Kommunikation	19,3	23,1	57,6
Anpassung der Kundenbetreuung/-beratung	33,6	21,5	44,8
Anpassung der Lokalitäten	18,0	11,7	70,4
Anpassung der Vertriebswege <sup>1)</sup>	20,0	12,8	67,2
<b>Anpassung der Vermarktung insgesamt<sup>2)</sup></b>	46,9	23,8	29,3

Mehrfachnennungen möglich  
n = 403

ergriffen
  geplant
  weder/noch

© IfM Bonn  
08 20 054

<sup>1)</sup> Lieferservice, Hausbesuche, mobile Verkaufseinrichtungen, etc.

<sup>2)</sup> Anpassung in mindestens einem der vier untersuchten Vermarktungsbereiche.

<sup>34</sup> Diese Unterscheidung erfolgt in Anlehnung an KOPPELMANN (2001, S. 513 ff.). Er unterteilt die Gesamtheit aller Marketinginstrumente (absatzpolitischen Instrumente) in die Produktpolitik und Vermarktungsinstrumente. Zu den letzteren zählen Servicepolitik, Distributionspolitik, Entgeltpolitik und Kommunikationspolitik. Die in der vorliegenden Studie untersuchten Vermarktungsinstrumente sind den Bereichen Kommunikations- und Distributionspolitik zuzuordnen.



In Hinblick auf die Anpassungen im Bereich Produktpolitik lassen sich branchenspezifische Besonderheiten identifizieren. Der Anteil der Unternehmen, die mindestens eine der beiden Maßnahmen ergriffen haben oder solche planen, ist zwar in den einzelnen Wirtschaftszweigen in etwa gleich groß, allerdings bestehen Unterschiede bezüglich der gewählten Maßnahmen und der zeitlichen Umsetzung (vgl. Tabelle 16).

Tabelle 16: Anpassung der Produktpalette nach Wirtschaftszweigen (in %) - nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte

Unternehmen	Maßnahmen						
	Anpassung bisheriger Produkte		Entwicklung neuer Produkte		Anpassung oder Neuentwicklung		
	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	insg.
Insgesamt	43,4	20,1	21,4	21,4	45,9	20,1	66,0
Wirtschaftszweige	*	***	**	*	**		
Verarbeitendes Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	53,7	0,0	22,0	34,1	52,4	4,8	57,2
Baugewerbe	42,7	25,8	7,9	18,0	46,7	25,6	72,3
Handel/Gastgew./Verkehr/Nachr.	42,3	19,2	23,7	17,3	44,5	19,4	63,9
darunter: Einzelhandel	52,4	22,0	25,9	22,2	52,4	22,0	74,4
Gastgewerbe	42,1	21,1	38,9	22,2	61,1	22,2	83,3
Unternehmensnahe DL	29,3	34,1	22,0	24,4	35,0	30,0	65,0
Gesundheits-/Sozialwesen	59,6	7,7	35,3	11,8	60,8	7,8	68,6
Sonstige/Personenbezogene DL	39,3	26,2	22,6	31,0	39,3	26,2	65,5
darunter: Finanz./Versicherung	60,7	10,7	41,4	20,7	60,7	10,7	71,4
Erziehung/Bildung	15,8	42,1	5,0	55,0	15,8	42,1	57,9
n = 403							© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent. Für die Durchführung von Chi-Quadrat-Tests wurden für aktive Unternehmen und Planer jeweils separate Variablen gebildet.

Besonders aktiv wird die Anpassung des bestehenden Angebots an die älter werdende Kundschaft bereits im Verarbeitenden Gewerbe (53,7 %) und im Gesundheits- und Sozialwesen (60,8 %) vorangetrieben (Tabelle 16). Bei einer differenzierten Betrachtung zeigen sich außerdem die Branchen Einzelhandel (52,4 %) und Finanzierung/Versicherung (60,7 %) als ebenfalls überdurchschnittlich aktiv. Die Unternehmen des Gesundheits-/Sozialwesens und der Finanzierungs- und Versicherungsbranche entwickeln zudem bereits häufig völlig neue Produkte und Serviceangebote speziell für ältere Kunden. Der Anteil der Unternehmen, die völlig neue Angebote entwickeln, ist außerdem im Gastgewerbe (z.B. Hotellerie) auffällig hoch. Vergleichsweise selten haben

bislang die Unternehmen im Baugewerbe, im Bereich Unternehmensnahe Dienstleistungen und Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen ihre bestehenden Produkte und Dienste angepasst. Doch überproportional viele Unternehmen dieser Branchen verfügen aber über entsprechende Anpassungspläne.

Anders als im Produktbereich bestehen bei der Vermarktung nicht nur branchenspezifische Unterschiede bei den Einzelmaßnahmen, sondern beim Anteil der in diesem Bereich überhaupt aktiven Unternehmen und der Planer. Dieser erweist sich mit 75 % bis 80 % als besonders hoch im Baugewerbe, im Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten, im Gesundheits- und Sozialwesen sowie in der Finanzierungs- und Versicherungsbranche. Wie aus Tabelle 17 ersichtlich, haben bereits überdurchschnittlich viele Unternehmen dieser Branchen ihre Pläne auch bereits in die Praxis umgesetzt. Die Wirtschaftszweige Verarbeitendes Gewerbe und Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen greifen insgesamt signifikant seltener auf diese Strategie zurück (64 % und 55 %).

Ähnlich wie bei der Gestaltung des Produktportfolios sind Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens auch im Marketing bereits überdurchschnittlich häufig aktiv, was das Ansprechen und die Betreuung von älteren Kunden anbetrifft. Im Bereich Werbung/Kommunikation versuchen außerdem überdurchschnittlich häufig Unternehmen aus dem Wirtschaftszweig Sonstige Dienstleistungen, v.a. die Finanzierungs- und Versicherungsbranche, ältere Kunden auf ihre Angebote aufmerksam zu machen. Dementsprechend wird auch die Kundenberatung angepasst, etwas seltener die Geschäftsräume, bedingt vermutlich durch einen hohen Anteil der Vor-Ort-Betreuung. Als weniger aktiv in der Werbung, dafür überdurchschnittlich häufig aktiv in der altersdifferenzierten Betreuung von Kunden erweisen sich nach Selbsteinschätzung die Unternehmen der Baubranche und aus dem Dienstleistungsbereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr, v.a. dem Einzelhandel und Gastgewerbe. Jedes vierte Unternehmen im Einzelhandel gibt an, die Verkaufsräume an Bedürfnisse älterer Kunden angepasst zu haben und weitere 18 % haben das vor. Unternehmen der Branche Erziehung/Bildung planen überdurchschnittlich häufig, ihre Kundenbetreuung/-beratung in der Zukunft verstärkt auf ältere Kunden auszurichten. In Sachen Anpassung von Vertriebswegen sind bislang (neben dem Gesundheits- und Sozialwesen) insbesondere die Unternehmen der Baubranche sowie der Finanzierungs- und Versicherungsbranche und der Verkehr- und Nachrichtenübermittlung aktiv gewesen.

Tabelle 17: Anpassung der Vermarktung nach Wirtschaftszweigen (in %) - nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte

Unternehmen	Anpassung von Werbung/Komm.		Anpassung der Kundenbetreuung		Anpassung der Lokaltäten		Anpassung der Vertriebswege		Insgesamt <sup>1)</sup>		
	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	insg.
<b>Insgesamt</b>	19,3	23,1	33,6	21,5	18,0	11,7	20,0	12,8	46,9	23,8	70,7
<b>Wirtschaftszweige</b>	***	*	**		***	**	***		***		**
Verarb. Gew., Bergbau, Energie etc.	12,2	24,4	22,0	22,0	2,4	4,8	2,4	12,2	33,3	31,0	64,3
Baugewerbe	18,0	16,9	38,2	25,8	12,2	10,0	29,2	5,6	59,6	21,3	80,9
Handel/Gastgew./Verkehr/Nachr.	11,5	32,1	35,3	21,8	16,7	20,5	18,6	16,7	47,4	27,6	75,0
darunter: Einzelhandel	14,6	26,8	47,6	22,0	25,6	18,3	22,0	13,4	63,9	18,1	82,0
Gastgewerbe	26,3	36,8	44,4	38,9	0,0	72,2	0,0	22,2	44,4	38,9	83,3
Unternehmensnahe DL	19,5	19,5	30,0	25,0	7,3	9,8	9,8	19,5	37,5	25,0	62,5
Gesundheits-/Sozialwesen	49,0	9,8	51,0	7,8	56,0	8,0	37,3	7,8	70,6	7,8	78,4
Sonstige/Personenbezogene DL	21,7	21,7	22,9	21,7	16,7	4,8	16,7	14,3	29,8	25,0	54,8
darunter: Finanz./Versicherung	41,4	20,7	41,4	10,3	28,6	0,0	27,6	20,7	50,0	21,4	71,4
Erziehung/Bildung	0,0	26,3	5,0	40,0	0,0	15,0	0,0	15,0	5,0	40,0	45,0
n = 403											© IfM Bonn

<sup>1)</sup> Anpassung in mindestens einem der vier untersuchten Vermarktungsbereiche.

\*; \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Die Anpassung des bestehenden Angebots an die demografisch bedingte Veränderung der Kundenstruktur wird gleichermaßen von großen wie von kleinen Unternehmen vorangetrieben (vgl. Tabelle 18). Lediglich bei der Entwicklung neuer Produkte erweisen sich die großen Unternehmen als tendenziell aktiver. Betrachtet man alle Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, d.h. sowohl bereits aktive Unternehmen als auch Planer, ist ein statistisch signifikanter positiver Größeneffekt festzustellen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass größere Unternehmen eine grundsätzlich aktivere Innovationsstrategie verfolgen. So beträgt der Anteil der Unternehmen, die der eigenen, kontinuierlichen Forschung und Entwicklung eine wichtige Bedeutung beimessen, unter den Unternehmen bis 49 Beschäftigten rund 20 %, während er bei größeren Unternehmen fast doppelt so hoch ausfällt. In Hinblick auf das Produktmarketing lassen sich keine größenklassenspezifischen Unterschiede feststellen (vgl. Tabelle 19).

Tabelle 18: Anpassung der Produktpalette nach Beschäftigtengrößenklassen und Unternehmenssitz (in %) - nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte

Unternehmen	Maßnahmen						
	Anpassung bisheriger Produkte		Entwicklung neuer Produkte		Anpassung oder Neuentwicklung		
	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	insg.
Insgesamt	43,4	20,1	21,4	21,4	45,9	20,1	66,0
Unternehmen mit ... Beschäftigten							
5 bis 9	45,3	25,7	18,9	25,0	48,0	23,0	71,0
10 bis 49	41,5	17,6	21,3	17,6	43,8	18,4	62,2
50 bis 249	47,2	16,7	28,6	34,3	50,0	22,2	72,2
250 und mehr	50,0	25,0	42,9	28,6	71,4	14,3	85,7
Unternehmenssitz	***		**		***		
Alte Bundesländer	47,7	18,9	23,3	24,7	50,1	19,2	69,3
Neue Bundesländer	27,6	24,5	14,4	9,3	29,9	23,7	53,6
n = 403							© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle 19: Anpassung der Vermarktung nach Beschäftigtengrößenklassen und Unternehmenssitz (in %) - nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte

Unternehmen	Anpassung von Werbung/Komm.		Anpassung der Kundenbetreuung		Anpassung der Lokalitäten		Anpassung der Vertriebswege		Insgesamt <sup>1)</sup>		
	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	insg.
<b>Insgesamt</b>	<b>19,3</b>	<b>23,1</b>	<b>33,6</b>	<b>21,5</b>	<b>18,0</b>	<b>11,7</b>	<b>20,0</b>	<b>12,8</b>	<b>46,9</b>	<b>23,8</b>	<b>70,7</b>
<b>Unternehmen mit ... Beschäftigten</b>											
5 bis 9	13,5	24,3	34,7	23,8	15,5	10,8	25,0	11,5	45,9	21,6	67,5
10 bis 49	20,7	21,8	32,7	19,1	18,8	11,4	18,1	12,5	46,9	25,1	72,0
50 bis 249	31,4	25,7	36,1	27,8	20,0	17,1	16,7	19,4	52,9	20,6	73,5
250 und mehr	28,6	28,6	28,6	28,6	14,3	14,3	14,3	14,3	42,9	28,6	71,5
<b>Unternehmenssitz</b>									**		*
Alte Bundesländer	21,1	21,4	35,6	21,6	19,8	13,2	20,5	13,4	51,1	22,3	73,4
Neue Bundesländer n = 403	12,4	28,9	25,8	21,6	11,2	6,1	18,4	10,2	31,6	29,6	61,2

<sup>1)</sup> Anpassung in mindestens einem der vier untersuchten Vermarktungsbereiche.

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Werden die Aktivitäten der Unternehmen in Ost- und Westdeutschland verglichen, so stellt man fest, dass die Unternehmen in den alten Bundesländern in Hinblick auf die Anpassung ihres Produktportfolios deutlich aktiver sind als die Unternehmen aus den neuen Bundesländern. So geben über zwei Drittel (69,3 %) der Unternehmen aus Westdeutschland an, ihre Produktpalette an Bedürfnisse älterer Kunden angepasst oder es geplant zu haben. In Ostdeutschland trifft dies auf lediglich gut jedes zweite (53,6 %) Unternehmen zu. Vor allem aber ist der Anteil der bereits aktiven Unternehmen im Westen signifikant höher als im Osten (50,1 % vs. 29,9 %). In Hinblick auf die Anpassung der Vermarktung erweisen sich die westdeutschen Unternehmen ebenfalls als insgesamt aktiver als die ostdeutschen.

Die höhere Aktivität der westdeutschen Unternehmen ist zum einen vermutlich darauf zurückzuführen, dass in Westdeutschland deutlich mehr Unternehmen auf ältere Kunden spezialisiert sind (vgl. Kapitel 6.1.1.1). Zum anderen sind in den alten Bundesländern aber auch mehr Unternehmen angesiedelt, zu deren Kunden vorwiegend Kinder/Jugendliche sowie Personen mittleren Alters gehören und die insofern unter Handlungsdruck stehen. Ferner finden sich Hinweise darauf, dass westdeutsche Unternehmen, die Produkte/Dienstleistungen für Personen unterschiedlichen Alters anbieten, häufiger mit der Anpassung ihres Angebots reagieren als ostdeutsche Unternehmen mit gleicher Zielgruppenausrichtung: Im Westen haben bereits gut 40 % solcher Unternehmen entweder ihr bestehendes Produktangebot an die Bedürfnisse älterer Kunden angepasst oder völlig neue Produkte für Ältere entwickelt. Im Osten trifft dies auf lediglich rund 20 % der Unternehmen zu. Insofern erweisen sich die westdeutschen Unternehmen nicht nur aufgrund ihrer stärkeren Spezialisierung auf bestimmte Altersgruppen, sondern grundsätzlich als aktiver. Dadurch können für ostdeutsche Unternehmen Wettbewerbsnachteile erwachsen.

Um herauszufinden, inwiefern die von einem demografisch bedingten Nachfragerückgang bedrohten Unternehmen mit der Anpassung ihres Angebots reagieren, sollen die Aktivitäten der Unternehmen in Abhängigkeit von der Zielgruppe betrachtet werden. Dabei zeigt sich, dass mit einem Anteil von 78,5 % überdurchschnittlich viele Unternehmen, die aufgrund ihrer Fokussierung auf schrumpfende Bevölkerungsgruppen potenziell zur Risikogruppe des demografischen Wandels gehören, versuchen, mit neuen bzw. modifizierten Produkten ältere Kundensegmente zu erschließen (vgl. Tabelle 20). Bei einer differenzierten Betrachtung fällt auf, dass v.a. die Unternehmen, zu deren Zielgruppe Personen mittleren Alters gehören, aktiv sind, während die Unterneh-

men, deren Angebot sich an Kinder/Jugendliche richtet, verhaltener reagieren. Dies erklärt sich möglicherweise dadurch, dass Unternehmen mit Orientierung auf Kinder/Jugendliche aufgrund der Produktspezifika nicht immer eine solche Angebotsanpassung vornehmen können. Auf diesen Umstand wurde bereits in Kapitel 6.1.1.2 hingewiesen. Eine Produktdiversifizierung scheint in diesen Bereichen zudem relativ aufwendig zu sein. Darauf deutet der Befund hin, dass Unternehmen mit Spezialisierung auf Kinder/Jugendliche, die Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden ergreifen, insgesamt signifikant häufiger die Entwicklung von völlig neuen Produkten anstreben als Unternehmen mit Spezialisierung auf Personen mittleren Alters (62,5 % vs. 51,3 %). Die Anpassung bereits bestehender Produkte spielt bei den ersteren entsprechend eine geringere Rolle (62,5 % vs. 80,0 %).

Tabelle 20: Maßnahmen im Bereich Produktanpassung nach Zielgruppe (in %) - nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte

Unternehmen	Maßnahmen						
	Anpassung bisheriger Produkte		Entwicklung neuer Produkte		Anpassung oder Neuentwicklung		
	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	ergriffen	geplant	insg.
Insgesamt	43,4	20,1	21,4	21,4	45,9	20,1	66,0
Zielgruppe	***	**	***		***	**	*
Kinder/Jugendliche oder Personen mittleren Alters	52,9	25,3	34,1	18,2	58,0	20,5	78,5
dar.: Kinder/Jugendliche	25,0	37,5	25,0	37,5	25,0	37,5	62,5
Personen mittleren Alters	56,3	23,8	35,0	16,3	61,3	18,8	80,1
Ältere	79,5	0,0	43,6	28,2	82,1	0,0	82,1
Personen unterschiedl. Alters	36,9	21,1	15,5	21,4	38,5	22,4	60,9
n = 715							© IfM Bonn

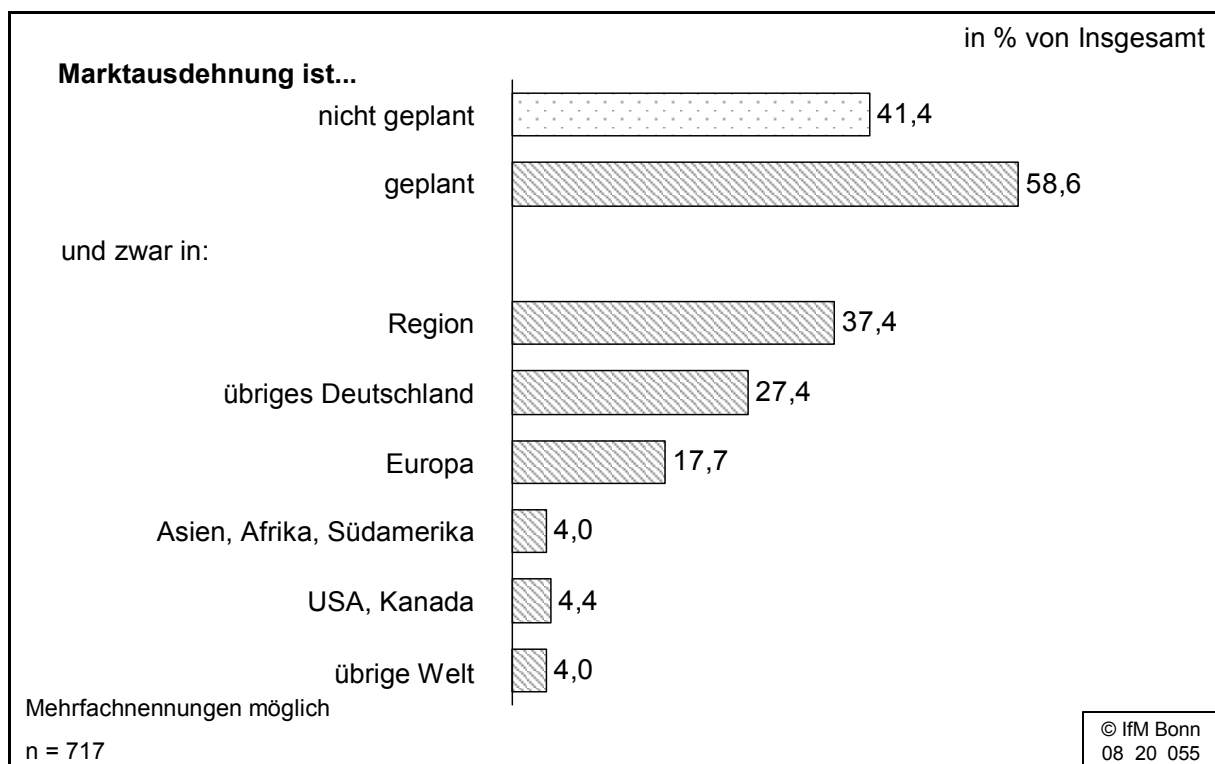
\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

### 6.1.3.2 Marktausdehnung

Neben der Anpassung des Unternehmensangebots und der Vermarktungsstrategie stellt, wie eingangs erwähnt, die Marktausdehnung eine Handlungsalternative dar, um auf einen demografisch bedingten Rückgang der Nachfrage zu reagieren. In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, ob sie beabsichtigen, ihre Marktpräsenz zukünftig auszubauen und wenn ja, ob ein mögliches Schrumpfen der Zielgruppe dabei eine Rolle spielt.

Knapp 60 % der Unternehmen geben an, ihre Marktaktivitäten zukünftig ausbauen zu wollen, darunter v.a. größere Unternehmen. I.d.R. handelt es sich dabei um eine Erweiterung des Absatzmarktes innerhalb Deutschlands: in der unmittelbaren Heimatregion (37 % aller Unternehmen) oder im übrigen Deutschland (27 %). Eine Ausweitung ins Ausland ist mit insgesamt 20 % seltener vorgesehen: Rund 18 % der Unternehmen wollen ihre Präsenz in Europa und jeweils 4 % in Asien, Afrika, Südamerika oder in Nordamerika oder im übrigen Ausland ausbauen (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22: Geplanter Ausbau der Präsenz nach Märkten



Wie weit die Unternehmen den Absatzmarkt erweitern wollen, steht in Bezug zur gegenwärtigen Größe ihres Absatzmarktes: Regional agierende Unternehmen - mit einem Anteil von 45,1 % fällt das Gros der befragten Unternehmen in diese Kategorie - beabsichtigen ihre Aktivitäten typischerweise in der Region, in der sie beheimatet sind, auszuweiten (44,1 %), lediglich 13,3 % dieser Unternehmen planen eine Marktausdehnung über die regionalen Grenzen hinaus in Deutschland und 1,2 % im Ausland. Unternehmen, die deutschlandweit tätig sind, planen deutlich häufiger eine Ausweitung ihres Absatzes auf dem überregionalen innerdeutschen (43,5 %) sowie internationalen Markt (17,1 %). Unternehmen schließlich, die bereits auf Auslandsmärkten aktiv



sind<sup>35</sup>, streben zu fast 60 % einen weiteren Ausbau des Auslandsgeschäfts an (vgl. Tabelle 21). Von den Unternehmen, die eine Exportausdehnung planen - dies trifft auf 20,4 % aller Unternehmen zu -, beteiligen sich bereits knapp drei Viertel am Exportgeschäft. Nur ein Viertel startet erstmals ein Auslandsengagement.

Tabelle 21: Geplanter Ausbau der Präsenz nach der Reichweite des Absatzmarktes (in %)

	Insgesamt	Davon planen einen Ausbau der Präsenz	... und zwar in <sup>1)</sup> :		
			Region	Übriges Deutschland	Ausland
Unternehmen agiert ...		***	***	***	***
nur regional	45,1	49,7	44,4	13,3	1,2
deutschlandweit	29,1	65,2	39,7	43,5	17,1
auch international	25,8	68,1	23,1	34,6	58,8
<b>Insgesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>58,6</b>	<b>37,4</b>	<b>27,4</b>	<b>20,4</b>
n = 716					© IfM Bonn

<sup>1)</sup> Mehrfachnennungen möglich. \*\*\* Signifikanzniveau von 0,1 Prozent.

Die geplante Marktausdehnung erfolgt nach Angaben der Unternehmen in rund einem Drittel der Fälle als Reaktion auf den demografisch bedingten Rückgang der Nachfrage (vgl. Tabelle 22). Dabei versuchen die Unternehmen typischerweise ihren Absatzmarkt auf dem deutschen Binnenmarkt zu vergrößern. Mit rund 40 % ist der Anteil der Unternehmen, die die demografische Entwicklung als Grund für diese Entscheidung angeben, unter solchen Unternehmen auffällig groß, die ihre Präsenz über die unmittelbare Heimatregion hinaus in Deutschland ausbauen wollen.

Eine unternehmensgrößenspezifische Betrachtung zeigt, dass insbesondere Kleinstunternehmen aus demografisch bedingten Gründen neue Marktregionen erschließen wollen (vgl. Tabelle 22).

<sup>35</sup> Der Anteil der Exporteure unter den befragten Unternehmen beträgt 25,8 % (vgl. Tabelle 21). Somit ist der Anteil exportierender Unternehmen im Untersuchungssample doppelt so hoch wie in der Grundgesamtheit aller deutschen Unternehmen nach der Umsatzsteuerstatistik, die einen entsprechenden Anteil von 11,4 % ausweist (Statistisches Bundesamt: Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 2006, Berechnungen des IfM Bonn). Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass in die Befragung nur Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten und einem Handelsregistereintrag einbezogen wurden (vgl. Kapitel 3.1). Kleinere Unternehmen sind daher untererfasst. So liegt z.B. der Anteil der Unternehmen mit unter 1 Mio. € Jahresumsatz im Sample deutlich unter dem in der Umsatzsteuerstatistik (39 % vs. 90 %).

Tabelle 22: Geplante Marktausdehnung nach Beschäftigtengrößenklassen, Branchen und Unternehmenssitz (Unternehmen in %), Mehrfachnennungen

Unternehmen	Geplante Marktausdehnung in...						Insge- samt	Davon demogr. bedingt
	Regi- on	Übriges Deutsch- land	Euro- pa	Asien, Afrika, Südam.	USA, Kana- da	Übri- ge Welt		
Insgesamt	37,4	27,4	17,7	4,0	4,4	4,0	58,6	34,6
davon demografisch bedingt	35,3	39,7	33,1	24,1	18,8	6,9	34,6	
Unternehmen mit ... Beschäftigten			***	***	**	**	**	***
5 bis 9	39,7	29,5	12,2	2,1	3,0	2,1	57,8	49,3
10 bis 49	36,0	24,3	17,4	3,2	3,7	3,7	55,6	27,8
50 bis 249	39,3	37,7	36,1	14,8	11,5	9,8	77,0	29,2
250 und mehr	30,8	38,5	38,5	23,1	15,4	15, 4	84,6	27,3
Wirtschaftszweige		**	***					
Verarbeitendes Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	34,3	33,6	34,6	13,0	14,8	8,3	63,9	43,5
Baugewerbe	36,4	14,0	9,9	0,0	0,0	0,0	49,6	45,0
Handel/Gastgew./Verkehr/Nachr.	38,4	27,4	7,7	0,9	0,9	3,7	54,8	35,0
darunter: Einzelhandel	43,0	23,7	1,1	0,0	0,0	0,0	47,8	36,4
Gastgewerbe	42,1	38,9	0,0	0,0	0,0	0,0	44,4	87,5
Unternehmensnahe DL	39,0	37,1	26,7	5,7	4,8	4,8	63,8	26,9
Gesundheits-/Sozialwesen	44,2	28,8	19,2	0,0	0,0	5,8	65,4	22,9
Sonstige/Personenbezogene DL	35,1	26,3	20,2	5,3	7,0	2,6	62,3	29,6
darunter: Finanz./Versicherung	26,5	35,3	11,8	8,3	8,8	8,8	60,6	4,8
Erziehung/Bildung	13,6	13,6	34,8	13,0	22,7	0,0	65,2	57,1
Unternehmenssitz								*
Alte Bundesländer	37,5	29,0	18,3	4,0	4,7	4,3	60,4	31,4
Neue Bundesländer	37,1	22,2	15,7	4,2	3,6	3,0	52,7	46,1
n = 721								

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Dies ist vermutlich dadurch zu erklären, dass kleine Unternehmen sehr häufig einen vergleichsweise engen, i.d.R. regional begrenzten Markt bedienen und deswegen früher als die anderen Unternehmen den Einbruch der Nachfrage registrieren und aktiv werden (müssen). Branchenspezifische Besonderheiten hinsichtlich demografisch bedingter Markterweiterungen zeigen sich bei Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes sowie der Dienstleistungsbranchen Gastgewerbe und Erziehung/Bildung, die hier überdurchschnittlich häufig entsprechende Absichten hegen. Dabei richten die Dienstleistungsunternehmen aus dem Gastgewerbe ihren Blick, wie aus Ta-

belle 22 ersichtlich, i.d.R. auf den regionalen oder deutschlandweiten Markt. Die Unternehmen der Branche Erziehung/Bildung geben hingegen überdurchschnittlich häufig an, ihre Marktpräsenz z.B. in Europa oder Nordamerika ausbauen zu wollen. Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland befinden sich - angesichts des beobachtbaren stärkeren Bevölkerungsrückgangs wenig überraschend - signifikant häufiger demografisch bedingt auf der Suche nach neuen Absatzmärkten als westdeutsche Unternehmen (46,1 % vs. 31,4 %).

Tabelle 23: Geplante Marktausdehnung nach Zielgruppe (in %)

Unternehmen	Geplante Marktausdehnung	
	Insgesamt	Davon demografisch bedingt
Insgesamt	58,6	34,6
Zielgruppe		
Kinder/Jugendliche oder Personen mittleren Alters	49,5	50,0
darunter: Kinder/Jugendliche	18,2	33,3
Personen mittleren Alters	52,8	50,0
Ältere	72,7	25,8
Personen unterschiedl. Alters	58,7	31,5
Keine Personen	59,8	35,9
n = 715		

© IfM Bonn

Die Analyse der geplanten Marktausdehnung in Abhängigkeit von der Zielgruppe zeigt, dass fast 50 % der Unternehmen mit Orientierung auf schrumpfende Bevölkerungsgruppen eine Markterweiterung planen, davon die Hälfte aus demografischen Gründen. Dabei fällt auf, dass die Unternehmen, deren Angebot sich an Personen mittleren Alters richtet, deutlich häufiger auf diese Handlungsalternative zurückgreifen als Unternehmen, die sich auf Kinder oder Jugendliche spezialisieren (vgl. Tabelle 23). Dies hängt vermutlich mit der starken Regionalmarktorientierung der Unternehmen mit der Zielgruppe Kinder/Jugendliche zusammen (vgl. Kapitel 6.1.1.2). Die geringere Aktivität dieser Unternehmen kann aber auch evtl. dadurch erklärt werden, dass eine entsprechende Anpassung in diesen Bereichen bereits stattgefunden hat. Als Hinweis darauf kann der Umstand interpretiert werden, dass überdurchschnittlich viele Unternehmen mit Fokussierung auf die junge Bevölkerung in Agglomerationsräumen vorzufinden sind.

#### 6.1.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass aufgrund der Altersstruktur der Zielgruppe etwa 14 % der Unternehmen ab fünf Beschäftigten in Deutschland als Risikogruppe des demografischen Wandels bezeichnet werden können, weil sie ihre Produkte bzw. Dienstleistungen an Kundengruppen absetzen, deren Zahl in der kommenden Dekade voraussichtlich deutlich zurückgehen wird. Dazu gehören insbesondere die knapp 2 % der Unternehmen, deren Zielgruppe die junge Bevölkerung darstellt, sowie rund 12 % der Unternehmen, deren Kunden vorwiegend Personen mittleren Alters sind. Mit einem Anteil von fast 50 % wird das Gros der Unternehmen auf mittlere Sicht mit keinen oder lediglich geringen Veränderungen der Kundenzahl auf dem deutschen Binnenmarkt konfrontiert sein, weil sie keine altersspezifischen Produkte/Dienstleistungen anbieten. Allerdings müssen sie sich auf eine veränderte Kundenstruktur, hin zu mehr Älteren, einstellen. Lediglich 6 % aller Unternehmen sind zu unmittelbaren Gewinnern des demografischen Wandels zu zählen, weil sich ihr Angebot an ältere Kunden richtet und die Nachfrage nach ihren Produkten zunehmend steigt. Gut 30 % der Unternehmen werden schließlich kaum von der demografischen Entwicklung in der kommenden Dekade berührt sein, weil sie vorwiegend Unternehmen bzw. Organisationen beliefern. In der Selbsteinschätzung rechnen durchaus viele dieser Unternehmen mit einer sinkenden Binnennachfrage.

Aufgrund von der Zielgruppenausrichtung sind insbesondere Teile des Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Sonstigen/Personenbezogenen Dienstleistungen, darunter v.a. die Branchen Erziehung/Bildung und Finanzierung/Versicherung vom demografisch bedingten Nachfragerückgang betroffen. Andererseits zählt rund ein Drittel der Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens zu den Gewinnern, weil deren Angebot sich speziell an die ältere Bevölkerung richtet. Unter den Gewinnern und Verlierern sind gleichermaßen große wie kleine Unternehmen zu finden. Die Mehrheit der Unternehmen, die altersspezifische Produkte/Dienstleistungen anbieten, hat ihren Sitz in Westdeutschland.

Die Unternehmen scheinen die demografisch bedingten Veränderungen der Nachfrage nach ihren Produkten und Dienstleistungen in der Mehrzahl zu antizipieren. Viele von ihnen haben bereits mit der Anpassung des Produktangebots und des Marketings an die Bedürfnisse älterer Kunden reagiert: Insgesamt jeweils 45 % der Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte

haben Anpassungsmaßnahmen im Bereich Produkte bzw. im Bereich Vermarktung ergriffen und jeweils gut ein Fünftel hat dies vor. In Westdeutschland finden sich mehr Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen ergriffen oder geplant haben, als in Ostdeutschland. Kleine Unternehmen erweisen sich als genauso aktiv wie große Unternehmen. In Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit ergeben sich im Bereich Produktpassung keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Gesamtzahl der aktiven Unternehmen und der Planer. In Hinblick auf die Anpassung der Kommunikation, der Kundenbetreuung und des Vertriebs erweisen sich v.a. das Baugewerbe, der Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten sowie das Gesundheits- und Sozialwesen als besonders aktiv. Die Wahl einzelner Maßnahmen sowie deren zeitliche Umsetzung variieren von Branche zu Branche. Eine Anpassung des bestehenden Angebots an ältere Kunden wird im Gesundheits-/Sozialwesen und Verarbeitendes Gewerbe sowie in den Branchen Einzelhandel und Finanzierung/Versicherung bereits besonders häufig vorangetrieben. Das Gesundheits- und Sozialwesen sowie die Finanzierungs- und Versicherungsbranche erweisen sich neben dem Gastgewerbe ebenfalls als Vorreiter bei der Produktneuentwicklung.

Eine Marktausdehnung planen insgesamt etwa 60 % der Unternehmen, davon jedes dritte aus demografischen Gründen. Auf diese Möglichkeit greifen besonders oft kleine Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten zurück. Ostdeutsche Unternehmen verfolgen diese Strategie deutlich häufiger als Unternehmen aus den alten Bundesländern. Zu den überdurchschnittlich aktiven Branchen können tendenziell das Verarbeitende Gewerbe, das Baugewerbe sowie die Dienstleistungsbranchen Gastgewerbe und Erziehung/Bildung gezählt werden. Die geplante Marktausdehnung konzentriert sich überwiegend auf den deutschen Binnenmarkt und - bei den 20 % der Unternehmen, die zukünftig verstärkt exportieren wollen - auf das ebenfalls bevölkerungsalternde und -schrumpfende Europa.

Unter den Unternehmen, die aufgrund ihrer absatzpolitischen Ausrichtung auf schrumpfende Bevölkerungsgruppen von einem Nachfragerückgang betroffen sind, ist v.a. bei solchen mit der Zielgruppe Personen mittleren Alters eine hohe Aktivität - sowohl gemessen an der Anpassung der Produkte als auch in Hinblick auf die Markterweiterung - festzustellen. Unternehmen mit Orientierung auf Kinder/Jugendliche haben bislang seltener entsprechende Anpassungsmaßnahmen vorgenommen bzw. haben dies vor. Angesichts größerer Hürden, die die Unternehmen, deren Angebot sich an die junge Bevölkerung

richtet, bei einer Erschließung älterer Kundensegmente oder einer Markterweiterung zu überwinden haben, ist davon auszugehen, dass viele dieser Unternehmen, v.a. in ländlichen bzw. peripheren Regionen, in näherer Zukunft vor der Schließung stehen werden.

Insgesamt betrachtet erscheint das Ausmaß der Gefährdung, die für die Unternehmen ab fünf Beschäftigten in Deutschland vom demografischen Wandel ausgeht, nicht allzu groß. Lediglich ein geringer Anteil der Unternehmen wird voraussichtlich demografisch bedingt in existenzielle Nöte geraten. Die meisten Unternehmen werden sich vermutlich an die demografisch bedingten Veränderungen der Nachfrage anpassen können. Inwieweit die Geschwindigkeit der Anpassung und die gewählten Anpassungsmaßnahmen im Einzelnen ausreichen, kann - u.a. aufgrund der Ungewissheit der Zukunft - nicht beurteilt werden. Da die Unternehmen die Marktentwicklungen ständig beobachten und ihre Produkt- und Vermarktungspolitik zeitnah an die neuen Gegebenheiten anpassen, ist davon auszugehen, dass sie ihre eingeleiteten Anpassungsmaßnahmen im Laufe der Zeit entsprechend modifizieren und weiter entwickeln werden.

## **6.2 Anpassungen im Personalbereich**

### **6.2.1 Personalpolitischer Handlungsbedarf und mögliche Vorgehensweisen: ein Überblick**

Eine der Hauptaufgaben der betrieblichen Personalpolitik liegt in der Deckung des Personalbedarfs. Dafür gilt es, die als notwendig ermittelte Zahl an Mitarbeitern, die über die für die Stellen erforderlichen Qualifikationen verfügen, zeitgerecht bereit zu stellen. Durch den demografischen Wandel werden sich die Bedingungen verändern, unter denen diese Aufgabe zu erfüllen ist. Wie bereits ausführlich in Kapitel 2.2.2 dargelegt, wird sich zum einen das Angebot von jüngeren Arbeitskräften, später auch das Angebot von Arbeitskräften insgesamt verknappen. Dabei ist v.a. auf dem Markt für qualifizierte Fachkräfte mit einem Mangel zu rechnen. Zum anderen wird das Durchschnittsalter der Arbeitskräfte insgesamt steigen. Diesen neuen Bedingungen wird sich die betriebliche Personalpolitik anpassen müssen. Ihr steht hierfür eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung. Zentrale Politikfelder sind dabei, wie ebenfalls bereits in Kapitel 2.2.2 ausgeführt, die Personalgewinnung, die -bindung, die Qualifizierung und die Arbeitsgestaltung/Gesundheitsprävention. Mit anderen Worten geht es also darum, ggf. neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, diese einzuarbeiten und ggf. weiterzuqualifizieren, die bereits im Unternehmen beschäftigten und weiterhin benötigten Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und schließlich die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu erhalten. Es ist zu erwarten, dass diese Aufgaben aufgrund der neuen Bedingungen zukünftig schwerer zu bewältigen sein werden und deshalb seitens der Unternehmen stärkere oder zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen sind.

Um einerseits die vielfältigen, in der Literatur diskutierten personalpolitischen Möglichkeiten ordnen und andererseits eine strukturierte Analyse und Bewertung des personalpolitischen Handelns der Unternehmen vornehmen zu können, unterscheiden wir im Folgenden bei den Erwerbsfähigen zwischen Personen, die von den Unternehmen bisher schon als Arbeitskräfte herangezogen wurden, und solchen, die von den Unternehmen bisher nicht (in vollem zeitlichen Umfang) genutzt und zum Teil der so genannten Arbeitskräftereserve zugerechnet werden (vgl. Übersicht 2).

## Übersicht 2: Maßnahmen zur Personalbedarfdeckung nach Status der Arbeitskräfte

<b>Bisher herangezogener Kreis von Arbeitskräften</b>	
Personalgewinnung und -bindung Qualifizierung Gesundheitsprävention	
<b>Bisher nicht genutzter Kreis von (potenziellen) Arbeitskräften</b>	
<i>Qualifizierte</i>	<i>Nichtqualifizierte</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifizierung</li> <li>- Gesundheitsprävention</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung<sup>36</sup></li> <li>• Qualifizierung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>- Qualifizierung</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Ausland Lebende               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalrekrutierung</li> <li>- Integration ins Unternehmen</li> </ul> </li> </ul>	
© IfM Bonn	

Der zweite Personenkreis umfasst sowohl Erwerbstätige wie auch Nichterwerbstätige und wird nochmals nach Qualifizierten und Nichtqualifizierten unterschieden. Ziel im Hinblick auf die Nichtqualifizierten ist es, sie mittels Qualifizierung zu qualifizierten Arbeitskräften zu entwickeln. Bei den Qualifizierten sind Personen mit einem formalen Berufsabschluss angesprochen, die nicht (voll-)erwerbstätig sind. Dabei werden - wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben - vor allem Ressourcen bei drei Personenkreisen gesehen: Älteren, Frauen und im Ausland Lebenden.<sup>37</sup> Beispielsweise liegt die Frauenerwerbsquote mit 42 % weiterhin unter jener der Männer (55 %)<sup>38</sup>, auch die älterer Personen liegt unter dem Durchschnitt für Jüngere. Sollen Ältere als Arbeitskräfte reserven erschlossen werden, geht es vor allem um die Sicherstellung der erforderlichen Qualifikation und der körperlichen Arbeitsfähigkeit, bei den Frauen mit Kindern um die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie um die Sicherstel-

<sup>36</sup> Hier ist die Berufsausbildung von Personen angesprochen, die Merkmale aufweisen, die sie bisher von einer formalen Berufsausbildung ausgeschlossen haben, z.B. fehlende Schulabschlüsse oder Sprachkenntnisse.

<sup>37</sup> Daneben bestehen Reserven bei weiteren Personengruppen, z.B. Behinderten, Migranten, Teilzeitbeschäftigten oder Erwerbslosen. Darauf soll nicht gesondert eingegangen werden.

<sup>38</sup> Angaben für 2004, Berechnung gem. ILO-Konzept (STATISTISCHES BUNDESAMT 2006b, S. 89).



lung der erforderlichen Qualifikation. Bei den im Ausland Lebenden bestehen die vorrangigen personalpolitischen Aufgaben in deren Rekrutierung und ihrer Integration in das Unternehmen. All diese Maßnahmen leisten einen Beitrag zur Deckung des Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften.

Die in Übersicht 2 vorgenommene gedankliche Trennung von Personengruppen und Maßnahmen ist nicht völlig trennscharf und konnte aus praktischen wie inhaltlichen Gründen nicht vollständig in der Befragung umgesetzt werden. Vor allem auf die Unterscheidung zwischen Qualifizierten und Nichtqualifizierten bei den Arbeitskräfteressourcen musste verzichtet werden.

Im Folgenden wird untersucht, ob und wie stark die absehbaren demografischen Veränderungen die befragten Unternehmen betreffen und ob die Unternehmen diese Veränderungen antizipieren und in ihrer Personalstrategie berücksichtigen. Dazu wird zunächst die Altersstruktur der Belegschaften analysiert und überprüft, inwiefern sie bei personalpolitischen Überlegungen eine Rolle spielt. In einem zweiten Schritt werden die gegenwärtig genutzten Wege zur Personalbedarfsdeckung charakterisiert. Dazu werden in Anlehnung an die oben vorgenommene Unterscheidung zunächst allgemeine Maßnahmen zur Personalrekrutierung und -bindung analysiert. Zudem richtet sich der Blick auf Bereiche mit Langzeitwirkung wie Qualifizierung, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz. Angesichts des erwarteten Fachkräfteengpasses wird wiederum in Anlehnung an die oben vorgenommene Unterscheidung in einem dritten Schritt der Frage nachgegangen, inwiefern die Unternehmen bereits Anstrengungen unternehmen, um bestehende Arbeitskräftereserven bei älteren Personen, Müttern sowie im Ausland Lebenden zu nutzen, und worin evtl. die Hindernisse bei der Erschließung dieser Zielgruppen bestehen.

## **6.2.2 Die Altersstruktur der Belegschaften**

### **6.2.2.1 Die tatsächliche Altersstruktur und der zu erwartende Ersatzbedarf**

Der demografische Wandel rückt das Alter der Beschäftigten in das Blickfeld der betrieblichen Personalpolitik. Die Kenntnis der Altersstruktur der Belegschaft ist Voraussetzung für vorausschauendes personalpolitisches Handeln. Deswegen wurden die Unternehmen gebeten, die Mitarbeiter drei Altersgruppen zuzuordnen. Dabei zeigt sich, dass die weit überwiegende Mehrheit der Unternehmen in der Lage war, die Zahl der Mitarbeiter in den drei Altersgruppen der Unter-30-Jährigen, 30- bis 49-Jährigen sowie Über-49-Jährigen an-

zugeben und damit detaillierte Angaben zur Altersstruktur ihrer Belegschaft zu machen. Lediglich 6 % der Unternehmen konnten hierzu keine Auskünfte geben. Über die Gesamtheit aller Belegschaften hinweg betrachtet, zählen 21,4 % der Beschäftigten zu den Unter-30-Jährigen, 56,0 % zu den Personen im mittleren Alter sowie 22,6 % zu den Älteren.<sup>39</sup> Im Durchschnitt aller befragten Unternehmen besteht eine Belegschaft aus acht Jüngeren, 21 Personen im mittleren Alter und neun Älteren.

Die Kenntnis der Altersstruktur ist insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Ersatz ausscheidender Mitarbeiter notwendig ist, von Bedeutung. Zwar stehen Unternehmen regelmäßig vor der Aufgabe, Ersatz- und Neueinstellungen vorzunehmen, die demografischen Veränderungen verleihen dieser Aufgabe aber ein noch größeres Gewicht als bisher. Um einen ersten Eindruck vom Ausmaß des Problemdrucks zu gewinnen, soll im Folgenden zunächst anhand des Anteils der Mitarbeiter im Alter von über 50 Jahren der in den nächsten 15 Jahren entstehende Ersatzbedarf abgeschätzt werden. Ein solches Vorgehen ist insofern unkritisch, als lediglich 11 % der Unternehmen von einem sinkenden, dagegen 16 % von einem steigenden und 73 % von einem gleich bleibenden Personalbedarf ausgehen. In der weit überwiegenden Zahl der Unternehmen besteht also ein Ersatzbedarf für aus Altersgründen ausscheidende Mitarbeiter.

Gegenwärtig haben rund 14 % der Unternehmen Belegschaften, die überwiegend aus Personen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren bestehen, und damit den Abgang von mehr als der Hälfte der Belegschaft innerhalb von 15 Jahren zu verkraften (vgl. Tabelle 24). Rund 31 % Unternehmen weisen noch einen Anteil älterer Mitarbeiter von 25 bis 49 % auf. In lediglich 13 % der Unternehmen ist diese Altersgruppe gar nicht vertreten. Ein nicht unerheblicher Teil der Unternehmen steht in den nächsten Jahren also vor enormen Rekrutierungsanstrengungen.

---

<sup>39</sup> Die Unternehmen im Untersuchungssample beschäftigen im Vergleich mit der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2005 ungefähr gleich viele Unter-30-Jährige (21,4 vs. 19,4 %), aber mehr Personen im mittleren Alter (56,0 vs. 50,4 %) und weniger ältere Personen (22,6 vs. 30,2 %). Diese Abweichungen liegen u.a. darin begründet, dass Betriebe der Öffentlichen Verwaltung sowie kleinere Unternehmen nicht in die Befragung einbezogen waren, aber auch darin, dass Nichterwerbstätige, unter denen Ältere überproportional vertreten sind, aus der Betrachtung herausfallen.

Tabelle 24: Unternehmen nach altersmäßiger Zusammensetzung der Mitarbeiter, in %

Anteil der Altersgruppen an der Belegschaft	Unternehmen mit entsprechenden Altersgruppenanteilen		
	Unter-30-Jährige	30-bis-49-Jährige	50-Jährige und Ältere
0 %	27,0	4,1	13,4
über 0 bis unter 25 %	39,9	5,0	41,1
25 bis unter 50 %	24,1	24,6	31,3
50 bis unter 75 %	7,4	45,5	11,0
75 bis 100 %	1,6	20,7	3,2
Unternehmen insgesamt n = 593	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Parallel zu den heute Über-49-Jährigen altert die Gruppe der heute 30- bis 49-Jährigen. Spätestens ab dem Jahr 2024 ist mit dem Ausscheiden dieser Altersgruppe zu rechnen. Die 30- bis 49-Jährigen stellen in rund zwei Dritteln aller Unternehmen mehr als 50 % aller Beschäftigten, darunter in 20 % der Unternehmen mehr als 75 % der Beschäftigten. Die Mehrheit der Unternehmen wird nach 2020 nicht mit einem Nachlassen, sondern mit einer Verstärkung der Rekrutierungsproblematik konfrontiert sein, vorausgesetzt, der Personalbedarf bleibt konstant. Im Gegensatz zu diesen stark alternden Belegschaften stehen Unternehmen, in denen die Altersgruppe der Unter-30-Jährigen die Mehrheit der Mitarbeiter stellt. Solche Belegschaftsstrukturen sind allerdings nur bei einer Minderheit von 9 % der Unternehmen zu finden. 27 % aller Unternehmen beschäftigen so junge Mitarbeiter gegenwärtig überhaupt nicht.

Die Altersstrukturen der Mitarbeiter je Wirtschaftszweig unterscheiden sich nicht erheblich (vgl. Abbildung 23). Auffällig ist lediglich, dass der Anteil der 50-Jährigen und Älteren in den Wirtschaftszweigen Verarbeitendes Gewerbe sowie Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten und der Anteil junger Arbeitskräfte im Baugewerbe und Gesundheitssektor über dem Durchschnitt liegt.

Eine Differenzierung der Altersstrukturen der Belegschaften nach der Unternehmensgröße zeigt hingegen Unterschiede auf. Wie Abbildung 24 zeigt, weicht vor allem die Altersstruktur der Unternehmen mit fünf bis neun Beschäftigten vom Durchschnitt ab. Sie beschäftigen besonders wenige jüngere und überdurchschnittlich viele ältere Beschäftigte.

Abbildung 23: Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt nach Wirtschaftszweigen, Anteil der Altersgruppen

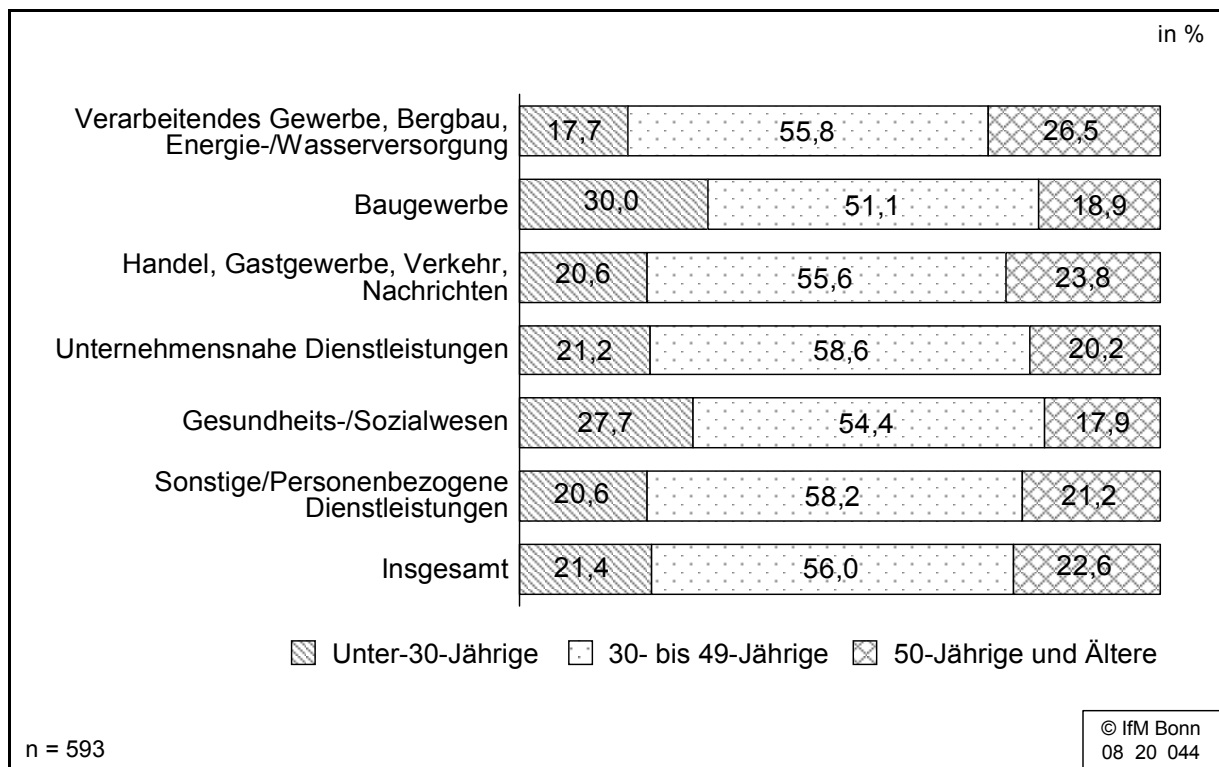
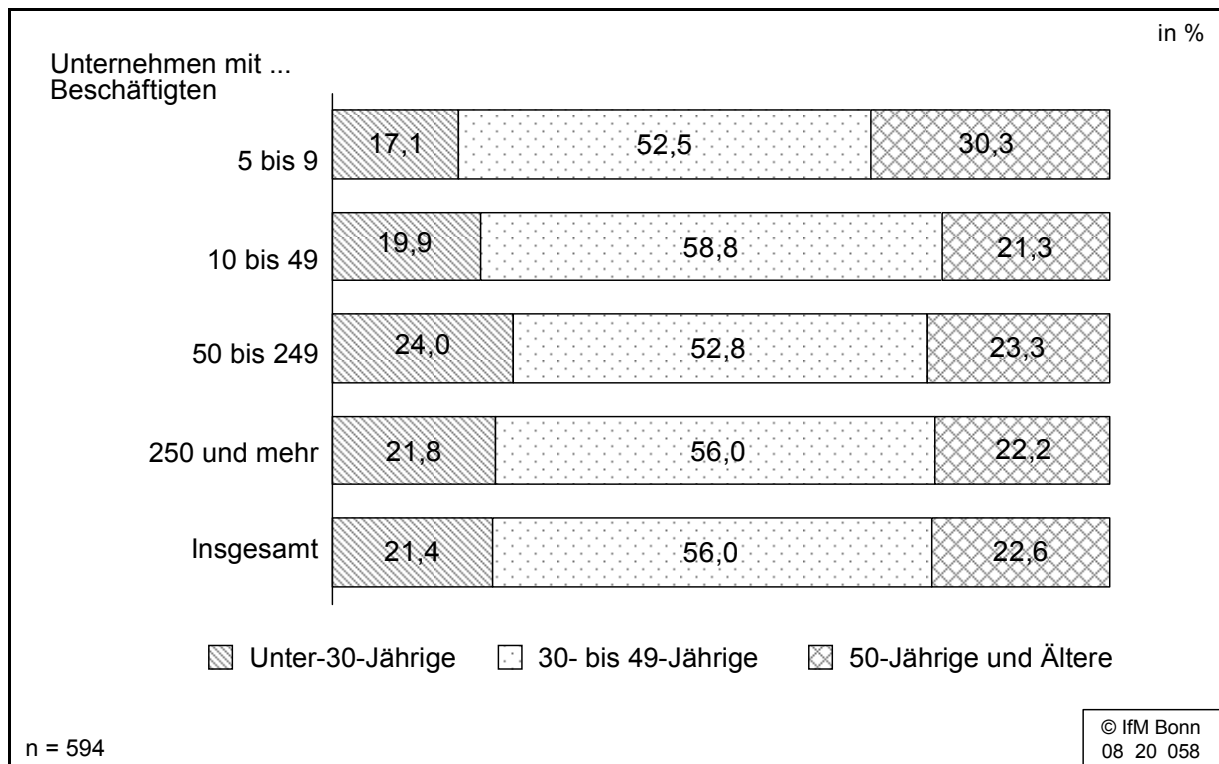
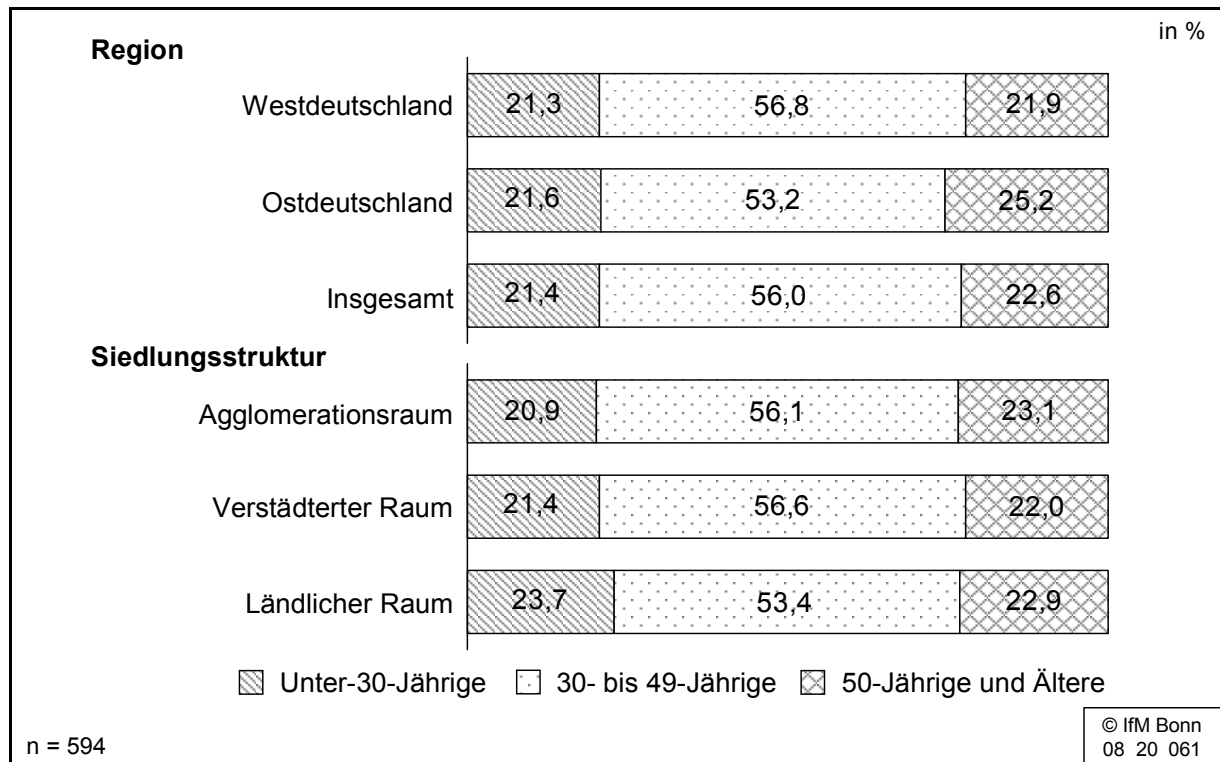


Abbildung 24: Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt nach Beschäftigtengrößenklassen, Anteil der Altersgruppen



Hinsichtlich der Altersstrukturen in ost- und westdeutschen Unternehmen sind keine wesentlichen Unterschiede zu finden (vgl. Abbildung 25). Dies trifft auch auf die Altersstruktur von Unternehmen in ländlichen oder bevölkerungsstarken Kreisen zu.

Abbildung 25: Altersstruktur der Beschäftigten insgesamt nach regionalen Merkmalen, Anteil der Altersgruppen



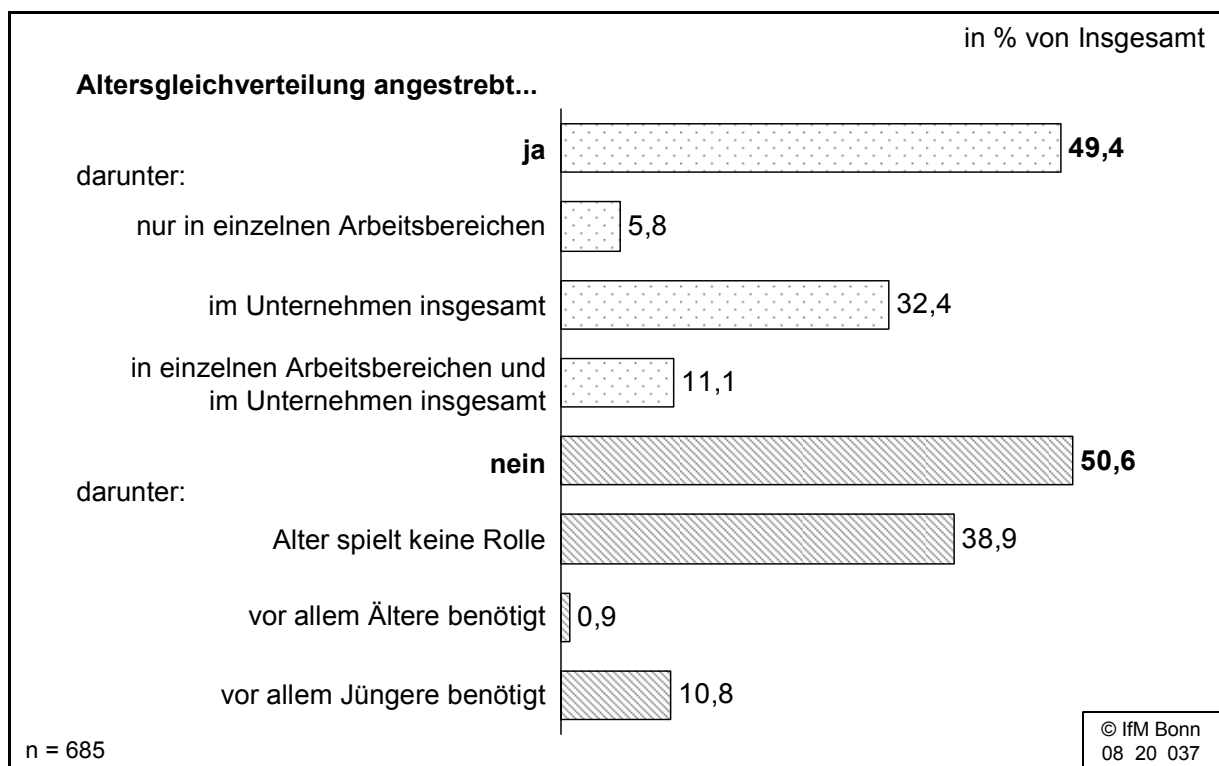
### 6.2.2.2 Die Gleichverteilung von jüngeren und älteren Beschäftigten als Ziel der Personalpolitik

Die Altersstruktur der Belegschaft ist für die Mehrheit der Unternehmen (61,1 %) ein zu berücksichtigender Gesichtspunkt bei der Gestaltung der Personalpolitik. Eine besondere Rolle dürfte ihr folglich bei der Personalrekrutierung zukommen. Die Vorstellungen einer optimalen Altersstruktur werden die in Kapitel 6.2.2.1 angesprochenen zu erwartenden Rekrutierungsprobleme tendenziell verschärfen, weil - wie im Folgenden zu zeigen sein wird - einiges dafür spricht, dass die Unternehmen vorwiegend jüngeres Personal suchen, das allerdings immer knapper wird.

Konkret wurden die Unternehmen danach befragt, ob sie etwa gleich viele Ältere und Jüngere beschäftigen wollen. Rund die Hälfte der Unternehmen be-

jaht dies (vgl. Abbildung 26). Ein knappes Drittel aller Unternehmen strebt dieses Ziel für das gesamte Unternehmen an und rund 11 % sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für einzelne Arbeitsbereiche. Rund 6 % aller Unternehmen hegen diesen Anspruch lediglich für einzelne Arbeitsbereiche im Betrieb. Eine Minderheit von knapp 12 % der Unternehmen bevorzugt eine jüngere oder ältere Belegschaft, wobei der Anteil derer, die vor allem jüngere Mitarbeiter benötigen, mit knapp 11 % deutlich höher ist als der Anteil der Unternehmen, die vor allem ältere Mitarbeiter brauchen (1 %).<sup>40</sup>

Abbildung 26: Altersgleichverteilung der Belegschaft als Ziel der Personalpolitik, Anteil der Unternehmen



Angeht die vorgefundenen Altersstrukturen, ist davon auszugehen, dass die Unternehmen, die eine ausgeglichene Altersstruktur anstreben, bevorzugt jüngere Bewerber einstellen. Dieses Bestreben scheint bei weitem nicht immer von langfristigen Überlegungen bezüglich der Altersstruktur und des daraus resultierenden Ersatzbedarfs geleitet zu sein, sondern von einem grundsätzlichen Wunsch nach einer jüngeren Belegschaft, denn eine genaue Auseinandersetzung mit der Altersstruktur der Belegschaft zum Ziele der Personalpla-

<sup>40</sup> Unternehmen, die vor allem Jüngere benötigen, sind häufig im Handel/Gastgewerbe sowie den unternehmens- wie auch personenbezogenen Dienstleistungsbranchen zu finden. Ihr Unternehmenssitz liegt häufig in Agglomerationsräumen.

nung findet vergleichsweise selten statt. Lediglich 46 % dieser Unternehmen geben an, schon einmal die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur analysiert zu haben.

Den Befund, dass sich die Personalsuche vorwiegend auf Jüngere richtet, bestätigen u.a. die Antworten auf die Frage, welche Maßnahmen in Hinblick auf die Alterung der Belegschaften ergriffen werden sollen. Ca. 30 % der Unternehmen äußern, dass als Reaktion auf den demografischen Wandel bereits jüngeres Personal eingestellt wurde, und weitere 20 % der Unternehmen möchten zukünftig (mehr) Jüngere rekrutieren. Größere Unternehmen haben diese Anpassungsmaßnahme häufiger als kleinere umgesetzt, aber zukünftig wollen ausgesprochen viele mittelgroße Unternehmen bevorzugt Jüngere anwerben. Diese Reaktion wählen Unternehmen in Ost- und Westdeutschland sowie in allen Branchen in ähnlichem Ausmaß, mit Ausnahme des Gesundheitssektors.

### **6.2.3 Allgemeine personalpolitische Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs**

Um den sich aus dem Auftragsvolumen ergebenden Personalbedarf quantitativ und qualitativ zu decken, nutzen Unternehmen vielfältige Maßnahmen, wobei zwischen interner und externer Personalbeschaffung unterschieden wird. Die Instrumente werden u.a. in Abhängigkeit von internen Arbeitskräfteresourcen und der Arbeitsmarktlage gewählt. Während die Arbeitsmärkte in der Vergangenheit i.d.R. durch ein Überangebot ausreichend qualifizierter Arbeitskräfte gekennzeichnet waren, wird das Arbeitskräftereservoir in den nächsten Jahrzehnten schrumpfen, altern und - wie in Kapitel 2.2.2 ausgeführt - voraussichtlich ein stagnierendes Qualifikationsniveau aufweisen. Externe Beschaffungswege, die Unternehmen in den letzten Jahren üblicherweise zur Sicherung der erforderlichen Personalkapazität beschritten haben, werden dann möglicherweise nicht mehr zum Erfolg führen. Es ist zu erwarten, dass der internen Personalbeschaffung ein höherer Stellenwert zukommen wird als heute. Neben einer vorausschauenden Strategie der Nachwuchssicherung sind daher Maßnahmen zur Personalentwicklung und -bindung, z.B. Weiterbildung, Gesundheitsvorsorge, attraktive Arbeitszeitregelungen und Sozialleistungen, nötig.

### **6.2.3.1 Personalgewinnung und -bindung**

#### **6.2.3.1.1 Üblicherweise genutzte Wege der Personalbeschaffung**

Da die Unternehmen heute keine Auskünfte über ihre zukünftige Personalpolitik geben können, wurden sie nach ihrem gegenwärtigen Gebaren befragt. Dieses lässt durchaus erste Rückschlüsse darauf zu, inwieweit die Unternehmen die vor ihnen liegenden Aufgaben werden meistern können. Zunächst richtet sich der Blick auf die Maßnahmen, die Unternehmen üblicherweise ergreifen, wenn die Personalkapazität langfristig nicht ausreicht. In diesem Fall reagieren drei Viertel aller Unternehmen mit der Einstellung von neuem Personal (vgl. Abbildung 27). Mit weitem Abstand folgen Strategien wie der Aufbau eines Kreises eingearbeiteter Ersatzkräfte, die Weiterbildung von langjährig Beschäftigten, die Erhöhung der Zahl der Ausbildungsplätze sowie die Nutzung von Zeitarbeit. Jedes fünfte Unternehmen sichert die Auftragsbearbeitung durch Kooperationen mit anderen Unternehmen bzw. Freelancern oder ergreift Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern in der Familienpause, z.B. Weiterbildungsmaßnahmen. Weitaus seltener erwägen Unternehmen, Produktionskapazitäten im Ausland aufzubauen. In offenen Antworten wurde zudem auf die Beauftragung von Subunternehmen, Rationalisierungsmaßnahmen bzw. eine verstärkte Substitution von Personal durch Technik hingewiesen.

Die Wahl dieser Maßnahmen wird durch die Unternehmensgröße beeinflusst. Dies ist u.a. dem Umstand geschuldet, dass in Unternehmen mit geringer Mitarbeiterzahl die internen Personalressourcen beschränkt sind und daher eine verminderte Variabilität beim Einsatz interner Beschaffungsmaßnahmen gegeben ist (vgl. Tabelle 25). Unternehmensgrößenspezifische Unterschiede bestehen bei fünf Maßnahmen, und zwar bei "Neueinstellungen", "Weiterbildung von langjährigen Mitarbeitern", "Ausbau der Ausbildung", "Zeitarbeit" und "Aufbau von Niederlassungen im Ausland". In Übereinstimmung mit anderen empirischen Studien (vgl. z.B. BACKES-GELLNER et al. 2000) zeigt sich ein zunehmender Einsatz dieser Maßnahmen mit steigender Unternehmensgröße. Maßnahmen wie ein "Aufbau von Ersatzkräften mit flexibler Arbeitszeit" und "Kooperationsabsprachen mit anderen Unternehmen" werden von kleinen Unternehmen genau so häufig eingesetzt wie von mittleren oder großen.



Abbildung 27: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität, Anteil der Unternehmen (Mehrfachantworten)

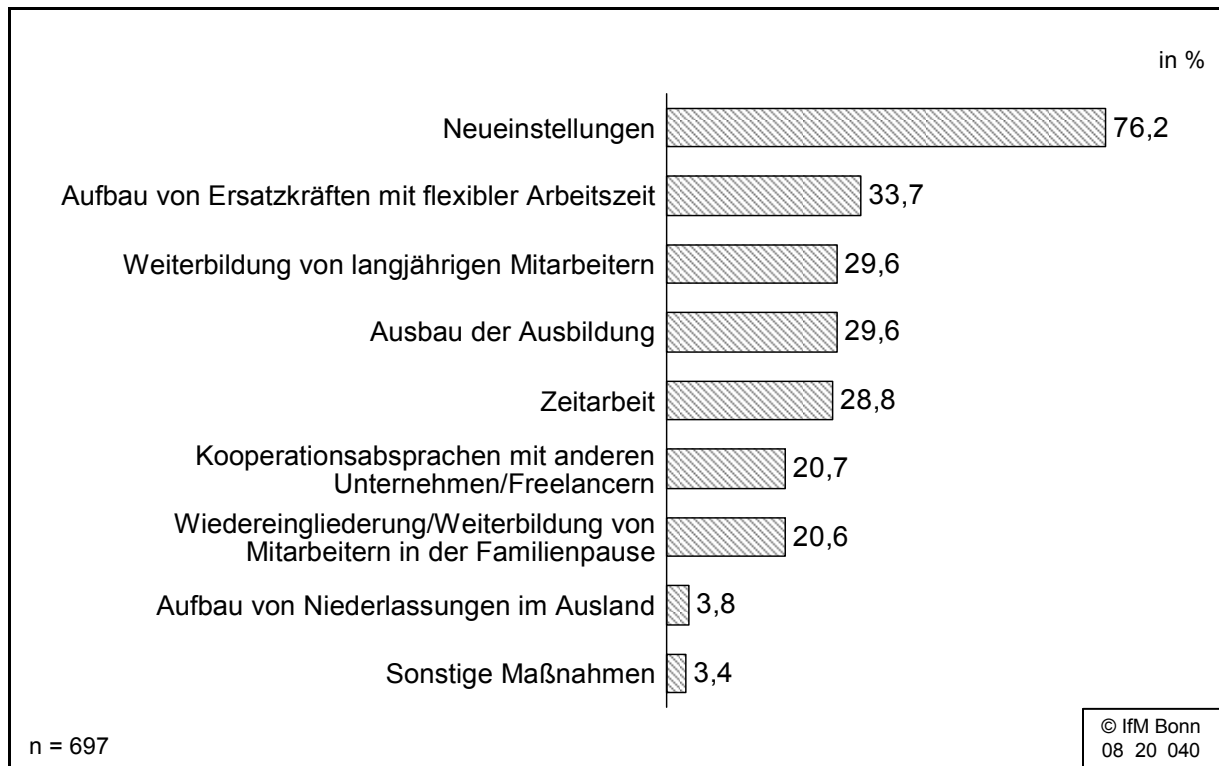


Tabelle 25: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität nach Unternehmensgrößenklassen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
Neueinstellungen	70,3	72,8	89,8	84,6	73,6	*
Aufbau von Ersatzkräften mit flexibler Arbeitszeit	30,0	34,0	35,0	25,0	32,6	
Weiterbildung von langjährigen Mitarbeitern	18,5	31,5	41,7	61,5	28,6	***
Ausbau der Ausbildung	18,1	31,1	46,7	58,3	28,6	***
Zeitarbeit	17,2	31,0	41,7	58,3	27,8	***
Kooperationsabsprachen mit anderen Unternehmen/Freelancern	25,4	16,7	20,0	23,1	20,0	
Wiedereinglied./Weiterbildung von Mitarbeitern in der Familienpause	16,8	19,7	30,0	33,3	19,9	
Aufbau von Niederlassungen im Ausland	0,4	4,8	6,8	8,3	3,6	*
Sonstige Maßnahmen	4,3	3,3	0,0	0,0	3,3	

n = 697

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Der Maßnahmenkatalog der Unternehmen, nach Wirtschaftszweigen gegliedert, ist Tabelle 26 zu entnehmen. Es zeigt sich eine Reihe von signifikanten Unterschieden, und zwar bei den Handlungsalternativen "Neueinstellungen", "Aufbau von Ersatzkräften mit flexibler Arbeitskraft", "Zeitarbeit", "Kooperationen mit anderen Unternehmen" und "Wiedereingliederung/Weiterbildung von Mitarbeitern in der Familienpause". Auffällig ist, dass die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit einem Anteil von 57 % deutlich seltener Neueinstellungen vornehmen als Unternehmen der übrigen Wirtschaftszweige. Im Gegenzug greifen sie deutlich häufiger auf das Instrument der Zeitarbeit zurück. Von diesem machen Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens überdurchschnittlich selten Gebrauch. Der Aufbau von Ersatzarbeitskräften wird besonders selten von Unternehmen des Baugewerbes betrieben, um Personalengpässen zu begegnen. Branchenspezifische Besonderheiten zeigen sich auch bei der Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten. Diese bieten sich offenbar im Dienstleistungsbereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten sowie im Gesundheits- und Sozialwesen seltener an, während sie im Baugewerbe, im Bereich der Unternehmensnahen und der Sonstigen/Personenbezogenen Dienstleistungen ein vergleichsweise häufig genutztes Instrument darstellen. Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern in der Familienpause schließlich wird im Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten und vor allem im Gesundheits-/Sozialwesen betrieben. Dies dürfte u.a. auf den in beiden Branchen hohen Frauenanteil zurückzuführen sein. Im Gesundheits-/Sozialwesen dürfte noch hinzukommen, dass hier eine nicht unerhebliche Zahl der Unternehmen am öffentlichen Tarifrecht orientiert ist, das diesem Instrument zu einer besseren Durchsetzung verhilft als in stärker privatwirtschaftlich organisierten Wirtschaftsbereichen.

Tabelle 26: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität nach Wirtschaftszweigen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Verarb. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgew., Verkehr, Nachrichten	Unternehmens-nahe DL	Gesundheits-/Sozialw.	Sonstige/Personenbez. DL	Insgesamt	Signifikanz
Neueinstellungen	56,7	71,9	77,5	79,2	82,7	73,0	73,5	**
Aufbau von Ersatzkräften mit flexibler Arbeitszeit	39,0	12,5	36,2	28,3	41,2	41,6	32,5	***
Weiterbildung von langjährigen Mitarbeitern	39,4	29,8	24,0	25,5	28,8	28,7	28,5	
Ausbau der Ausbildung	36,2	26,4	30,7	23,8	32,7	22,0	28,7	
Zeitarbeit	68,3	28,9	18,8	25,7	5,8	18,0	27,9	***
Kooperationen mit Unternehmen/Freelancern	13,5	32,2	5,5	36,8	9,6	30,0	19,8	***
Wiedereinglied./Weiterbildung v. Mitarbeitern in der Familienpause	9,6	9,9	26,7	16,2	50,0	15,8	19,9	***
Aufbau von Niederlassungen im Ausland	5,8	0,0	3,7	2,9	9,8	3,0	3,6	
Sonstige Maßnahmen	3,8	9,1	1,4	1,9	0,0	3,0	3,3	

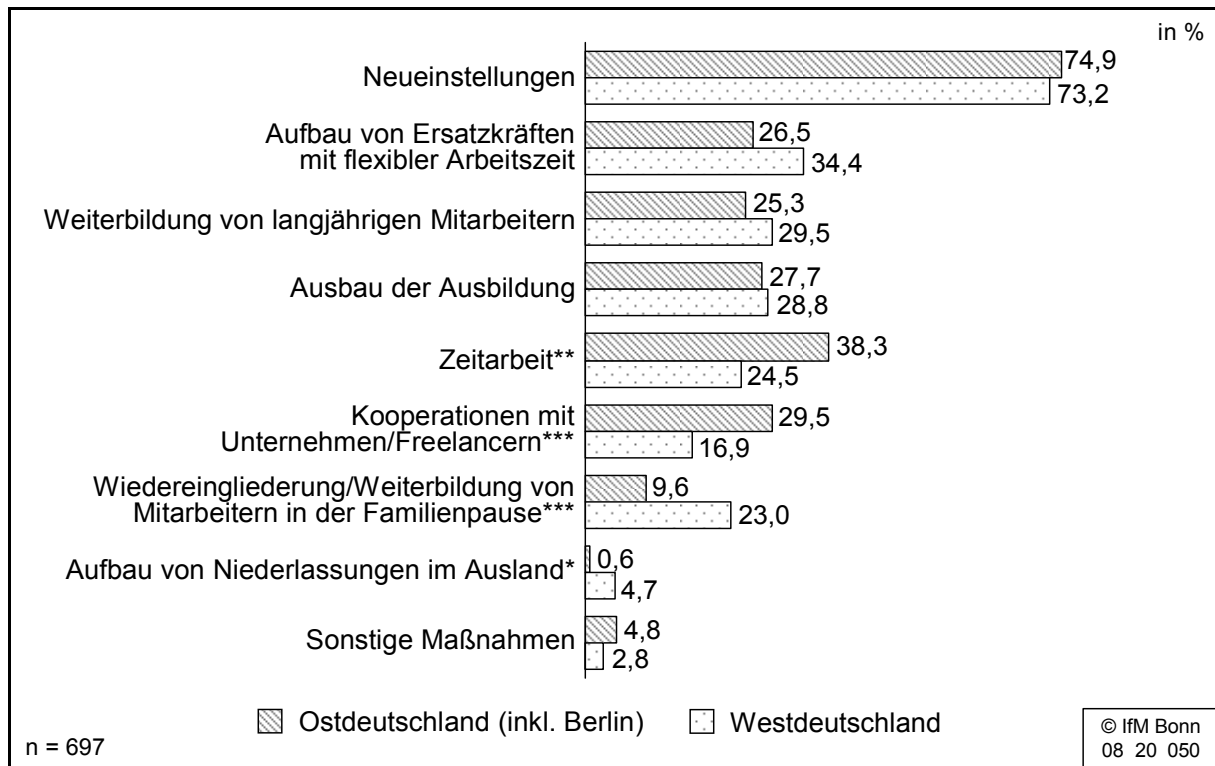
n = 697

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Ungeachtet von Unterschieden in der Branchen- und Unternehmensgrößenstruktur in Ost- und Westdeutschland zeigen sich regionale Unterschiede bei den üblicherweise bei langfristigen Personalengpässen genutzten Maßnahmen (vgl. Abbildung 28). So nutzen mehr Unternehmen in West- als Ostdeutschland Wiedereingliederungsmaßnahmen für Mitarbeiter in der Familienpause sowie den Aufbau von Auslandsniederlassungen zur Anpassung. Umgekehrt verhält es sich bei Zeitarbeitskräften und dem Eingehen von Kooperationen.

Abbildung 28: Üblicherweise ergriffene Maßnahmen zur langfristigen Erhöhung der Personalkapazität nach Regionen, Anteil der Unternehmen (Mehrfachantworten)



\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

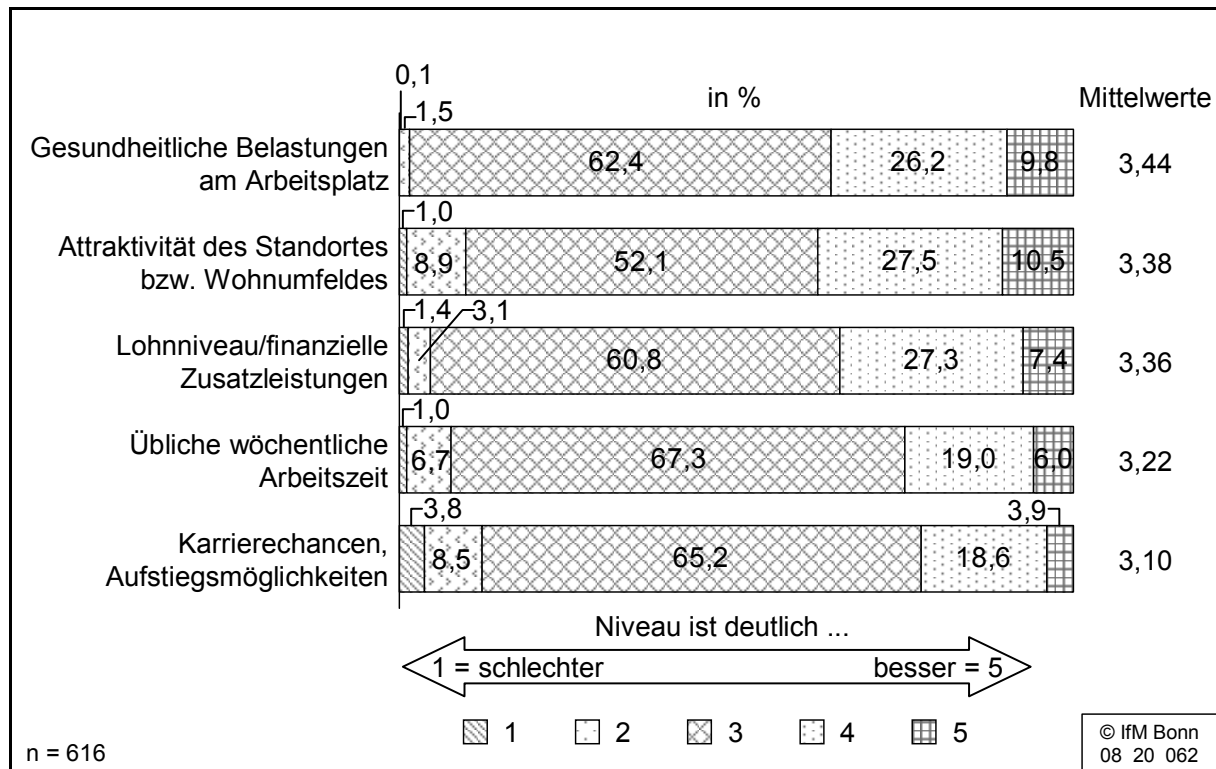
### 6.2.3.1.2 Arbeitsbedingungen und -zeiten

Der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen kommt sowohl im Hinblick auf eine Gewinnung neuer Mitarbeiter als auch im Hinblick auf die Bindung bereits im Unternehmen Beschäftigter große Bedeutung zu, denn sie bestimmen in einem hohen Maße über die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber mit. Wie schätzen nun die Unternehmen die von ihnen gebotenen Arbeitsbedingungen ein?

Wie aus Abbildung 29 hervorgeht, geht die Mehrheit der Unternehmen davon aus, dass sich die von ihnen gebotenen Arbeitsbedingungen nicht von denen ihrer Wettbewerber unterscheiden. Ein weiterer, nicht unerheblicher Teil geht davon aus, dass in ihrem Unternehmen bessere Arbeitsbedingungen vorherrschen als in jenen ihrer Konkurrenten. Nur wenige Unternehmen konzedieren, dass sie in Hinsicht auf die abgefragten Arbeitsbedingungen nicht mit ihren Wettbewerbern mithalten können. Diese Bewertungen spiegeln wider, dass ein

nicht unerheblicher Teil der Unternehmen zu einer Überschätzung der von ihnen gebotenen Arbeitsbedingungen neigt.<sup>41</sup>

Abbildung 29: Bewertung von Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Wettbewerbern, Anteil der Unternehmen



Eine nach der Unternehmensgröße differenzierte Betrachtung fördert signifikante Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsbedingungen Lohnniveau/finanzielle Zusatzleistungen sowie Karrierechancen zu Tage (vgl. Tabelle B5 im Anhang). Hier schätzen sich größere Unternehmen besser ein als kleinere. Ferner werden signifikante regionale Unterschiede sichtbar. In Bezug auf das Lohnniveau sowie gesundheitliche Arbeitsbelastungen sehen sich westdeutsche Unternehmen gegenüber ostdeutschen im Vorteil (vgl. Anhangtabelle B6).

Außer im Hinblick auf gesundheitliche Arbeitsbelastungen treten zudem Branchenunterschiede bei dieser Selbsteinschätzung der eigenen Position im Vergleich zu den Wettbewerbern auf (vgl. Tabelle 27). Eine Interpretation dieser Branchenunterschiede fällt schwer, da die Selbsteinschätzungen bezüglich des Lohnniveaus, der Arbeitszeiten und auch der Karrierechancen zu Ergeb-

<sup>41</sup> Der Anteil der Unternehmen, die ihre Arbeitsbedingungen besser bewerten als die der Wettbewerber, müsste genau so groß sein wie der Anteil derjenigen, deren Arbeitsbedingungen schlechter sind als die der Wettbewerber. Der Mittelwert müsste bei 3,0 liegen.

nissen führen, die nicht den allgemeinen Vorstellungen über die branchenspezifischen Arbeitsbedingungen entsprechen. So fallen die Bewertungen im Verarbeitenden Gewerbe im Vergleich zum Baugewerbe oder auch zu den Dienstleistungsbranchen wie dem Gesundheitswesen und den Sonstigen/Personenbezogenen Dienstleistungen regelmäßig schlechter aus. Es ist daher zu vermuten, dass weitere Faktoren die Selbsteinschätzungen der Unternehmen beeinflussen, was zu einer verzerrten Selbstwahrnehmung der Unternehmen führen dürfte.

Tabelle 27: Bewertung von Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Wettbewerbern nach Wirtschaftszweigen, Mittelwerte<sup>1)</sup>

Arbeitsbedingungen	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/Personenbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
Gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz	3,40	3,44	3,39	3,42	3,56	3,54	3,44	
Attraktivität des Standorts o. Wohnumfeldes	3,21	3,31	3,24	3,54	3,42	3,70	3,38	***
Lohnniveau/finanzielle Zusatzleistungen	3,12	3,49	3,35	3,28	3,37	3,54	3,36	**
Übliche wöchentliche Arbeitszeit	3,12	3,32	3,08	3,19	3,53	3,40	3,22	***
Karrierechancen, Aufstiegsmöglichkeiten	3,09	3,19	2,94	3,15	3,18	3,27	3,10	**

n = 638 © IfM Bonn

<sup>1)</sup> Selbsteinschätzung, 5-stufige Bewertung (1= deutlich schlechter) ... (5=deutlich besser)

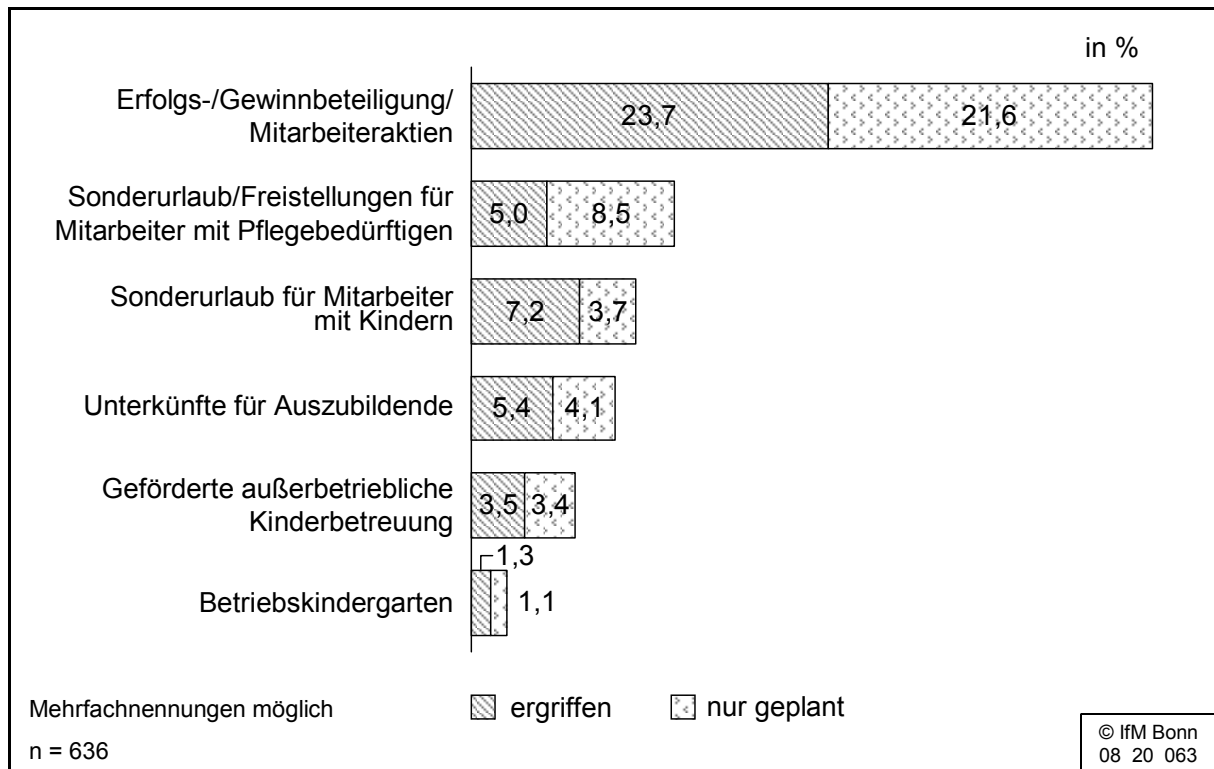
\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Die Unternehmen haben über die Selbsteinschätzung ihrer Arbeitsbelastungen hinaus Angaben zu den angebotenen (und geplanten) freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen und Arbeitszeitmodellen gemacht. Von den in der Abbildung 30 erfassten betrieblichen Sozialleistungen findet die Erfolgs- und Gewinnbeteiligung mit einem Anteil von knapp 24 % die weiteste Verbreitung.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Knapp 2 % der Unternehmen nannten sonstige freiwillige, meist finanzielle Leistungen wie Personaldarlehen oder Zuschüsse für die Altersvorsorge, Bildungsmaßnahmen oder Mahlzeiten, aber auch Betriebsfeste und Fortbildungsfreistellungen.

Gut jedes fünfte Unternehmen plant die Einführung dieses Entgeltbestandteils in naher Zukunft.<sup>43</sup>

Abbildung 30: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen, Anteil der Unternehmen (Mehrfachantworten)



Alle weiteren Maßnahmen kommen lediglich in einer Minderheit von Unternehmen zum Einsatz.<sup>44</sup> Unternehmensgrößen- oder branchenspezifische Unterschiede bestehen kaum. Die Erfolgsbeteiligung wird umso häufiger angebo-

<sup>43</sup> Der Zeitraum, auf den sich die Planung bezieht, wurde im Fragebogen nicht konkret vorgegeben. Vorhergehende Fragen legen jedoch nahe, dass der Zeitraum im Höchstfall bis zu 5 Jahren umfassen könnte.

<sup>44</sup> Es wird die Anwendungshäufigkeit im Erhebungszeitraum Herbst 2007 abgebildet. Für die Maßnahme "Sonderurlaub/Freistellungen für Mitarbeiter mit Pflegebedürftigen" sowie "Betriebskindergärten" haben sich aber seither die Rahmenbedingungen verändert. So wurde die Pflegeversicherung zum 01.07.2008 reformiert. Arbeitnehmer haben seither ohne Ankündigungsfrist einen Anspruch auf eine unbezahlte Freistellung von bis zu zehn Arbeitstagen, um die Pflege eines Angehörigen zu organisieren. Für die Dauer von bis zu sechs Monaten haben Arbeitnehmer, die in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten arbeiten, einen Anspruch auf unbezahlte Freistellung für die Pflege von Angehörigen (Pflegezeit). Arbeitnehmer sind in dieser Zeit weiterhin sozialversichert. Die Unternehmen müssen sich somit auf ein verstärktes, unerwartetes Ausfallen von Arbeitnehmern einstellen. Für die Errichtung von Betriebskindergärten hat das BMFSFJ im Februar 2008 ein neues Förderprogramm aufgelegt: siehe <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Politikbereiche/familie,did=107832.html>

ten, je größer ein Unternehmen ist (vgl. Tabelle 28). Sie kommt überdurchschnittlich häufig in den Branchen Unternehmensnahe Dienstleistungen, Verarbeitendes Gewerbe sowie Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten zum Einsatz (vgl. Tabelle 29).

Tabelle 28: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Unternehmensgrößenklassen, in % der Unternehmen (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
Erfolgs-/Gewinnbeteiligung/ Mitarbeiteraktien	ergriffen	19,0	24,2	32,7	45,5	23,7	**
	nur geplant	14,5	26,2	18,2	18,2	21,6	
Sonderurlaub/Freistellungen für Mitarbeiter mit Pflegebedürftigen	ergriffen	1,0	5,6	12,7	16,7	5,0	
	nur geplant	10,1	7,2	10,9	8,3	8,5	
Sonderurlaub für Mitarbeiter mit Kindern	ergriffen	6,0	6,9	11,1	15,4	7,2	
	nur geplant	4,5	3,1	3,7	7,7	3,7	
Unterkünfte für Auszubildende	ergriffen	3,0	5,3	12,5	16,7	5,4	
	nur geplant	3,5	3,9	7,1	8,3	4,1	
Geförderte außerbetriebliche Kin- derbetreuung	ergriffen	0,5	4,7	3,6	16,7	3,5	
	nur geplant	3,5	2,2	7,3	16,7	3,4	
Betriebskindergarten	ergriffen	2,0	0,3	3,6	8,3	1,3	
	nur geplant	0,0	1,1	3,6	8,3	1,1	

n = 636

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.



Tabelle 29: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Wirtschaftszweigen, in % der Unternehmen je Wirtschaftszweig (Mehrfachantworten)

Betriebliche Sozialleistungen	Aktivitätsgrad	Verarb. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/Personenbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
Erfolgs-/Gewinnbeteiligung/Mitarbeiteraktien	ergriffen	28,9	9,8	26,8	35,8	22,4	17,7	24,0	**
	nur geplant	18,9	18,6	22,7	17,9	20,4	29,2	21,6	
Sonderurlaub/Freistellungen für Mitarbeiter mit Pflegebedürftigen	ergriffen	3,3	0,0	2,6	9,5	10,2	9,5	5,0	*
	nur geplant	15,4	3,9	9,3	4,2	8,2	9,5	8,5	
Sonderurlaub für Mitarbeiter mit Kindern	ergriffen	11,0	0,0	2,6	11,6	14,3	11,7	7,1	
	nur geplant	5,5	0,0	5,7	1,1	0,0	5,3	3,5	
Unterkünfte für Auszubildende	ergriffen	6,6	7,8	3,1	8,4	4,1	3,2	5,3	
	nur geplant	5,5	1,0	8,8	1,1	2,0	0,0	4,0	
Geförderte außerbetriebl. Kinderbetreuung	ergriffen	5,5	3,9	0,5	9,5	6,1	1,1	3,7	
	nur geplant	2,2	0,0	3,6	4,2	8,2	3,2	3,2	
Betriebskindergarten	ergriffen	0,0	0,0	0,5	2,1	2,0	3,2	1,1	
	nur geplant	1,1	0,0	2,1	1,1	2,0	0,0	1,1	

n = 636

© IfM Bonn

\*; \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Einen Beitrag zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern kann auch die Arbeitsgestaltung liefern. In der Erhebung wurde der Schwerpunkt auf Arbeitszeitformen gelegt, die Mitarbeitern Spielraum bei der Gestaltung der täglichen Arbeitszeit bieten und somit eine bessere Work-Life-Balance ermöglichen, u.a. in Hinblick auf eine Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen (vgl. Tabelle 30). Mit einem Anteil von rd. 47 % sind im Jahr 2007 Arbeitszeitkonten am häufigsten verbreitet. Die Einführung solcher Konten planen weitere 8 % der Unternehmen. Ähnlich häufig (43 %) anzutreffen sind Gleitzeitregelungen, in denen Arbeitnehmer bei Beachtung einer Kernzeit die Lage der Arbeitszeit individuell gestalten können. In rund 36 % der Unternehmen sind ferner Teilzeitformen üblich, deren Start bzw. Ende die Mitarbeiter mitbestimmen. Eine Einführung solcher Gleit- oder Teilzeitvarianten planen nur wenige Unternehmen. Relativ selten sind Formen der Teleheimarbeit. Rund 10 % Unternehmen bieten solche Arbeitsplätze an und 5 % planen ihre Einrichtung. Insgesamt ist in rund 80 % der befragten Unternehmen wenigstens eine der vier genannten Arbeitszeitformen zu finden.

Tabelle 30: Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter (Mehrfachantworten), Anteil der Unternehmen in %

	angeboten	nicht angeboten, aber geplant	weder noch
Arbeitszeitkonten	47,1	7,5	45,4
Gleitende Arbeitszeit (mit Kernzeit)	42,7	3,1	54,2
Teilzeit, deren Start/Ende der Mitarbeiter (mit-)bestimmt	35,8	3,6	60,6
Telearbeit von zu Hause aus	9,8	5,0	85,2
n = 672			© IfM Bonn

Mit Ausnahme von Telearbeit werden alle aufgeführten Arbeitszeitformen häufiger in größeren als in kleineren Unternehmen angeboten (vgl. Tabelle B7 im Anhang). In Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern sind die drei erstgenannten Formen jeweils in wenigstens 75 % der Unternehmen zu finden, in Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern nur in rund jedem dritten. Telearbeitsplätze bieten dagegen auch Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten vergleichsweise häufig an. Für diese Größenzusammenhänge sind u.a. Branchenspezifika wie Montagearbeiten, Ladenöffnungs- oder Servicezeiten maßgeblich. Gleitzeitmodelle z.B. sind im Baugewerbe und im Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten unterdurchschnittlich häufig verbreitet. Arbeitszeitkonten werden in allen Dienstleistungsbereichen vergleichsweise selten angeboten, im Gegensatz zu Teilzeitarbeitsplätzen. Telearbeit ist in den Bereichen Unternehmensnahe und Personenbezogene/Sonstige Dienstleistungen überdurchschnittlich häufig verbreitet (vgl. Tabelle B8 im Anhang). In allen Wirtschaftsbereichen - außer dem Verarbeitenden Gewerbe und dem Sektor Unternehmensnahe Dienstleistungen - haben allerdings mehr als 20 % der Unternehmen noch keine der genannten Arbeitszeitformen eingeführt.

### 6.2.3.2 Qualifizierung

Zur Deckung des Bedarfs an qualifizierten Kräften sind Unternehmen nicht allein auf den externen Arbeitsmarkt angewiesen, sondern können über eigene Anstrengungen im Bereich Aus- und Weiterbildung Abhilfe schaffen. Insbesondere im Bereich der mittleren Qualifikationen tragen die Unternehmen eine hohe Verantwortung, da sie innerhalb des Dualen Systems der Berufsausbildung einen wesentlichen Teil der beruflichen Erstausbildung übernehmen und selbst Bildungsanbieter sind. Das Duale System umfasst aber bei weitem nicht alle Berufe mittlerer Qualifikation. Beispielsweise werden im Gesundheitswesen viele Berufsabschlüsse ohne betriebliche Ausbildungsteile, also rein schu-

lisch, erworben, wohingegen in einigen Kreativberufen die Qualifizierung allein über Learning-by-doing am Arbeitsplatz erfolgt. Durch betriebseigene Qualifizierung können die Unternehmen nicht nur gezielt spezifische Qualifikationen vermitteln, sondern auch Nachwuchskräfte früh an sich binden.

Im Folgenden sollen die Maßnahmen betrachtet werden, die Unternehmen ergreifen, um junge Menschen für den Einsatz in den Betrieben zu gewinnen und zu qualifizieren. Dabei wird zwischen den Zielgruppen Auszubildende und Hochschulabsolventen unterschieden.

Eine betriebliche Berufsausbildung bieten 57,4 % der Unternehmen an (vgl. Tabelle 31). Maßnahmen zur Werbung von Auszubildenden haben 59,8 % aller Unternehmen ergriffen. An erster Stelle ist hier mit einem Anteil von 54,1 % das Angebot von Schülerpraktika zu nennen. Kontakte zu Schulabgängern werden zudem von je knapp einem Fünftel der Unternehmen über Kooperationen mit Schulen sowie Betriebsbesichtigungen für Jugendliche gesucht. Die Gründung bzw. finanzielle Unterstützungen einer Schule wird von 2 % aller Unternehmen als Strategie verfolgt.

Die Partizipation an der Qualifizierung von Hochschulabsolventen erfolgt deutlich seltener. Am häufigsten unter den Maßnahmen zur Nachwuchssicherung im Hochschulbereich sind mit einem Anteil von 25,6 % Studentenpraktika verbreitet. Lediglich 15,8 % der Unternehmen bieten eine Diplomarbeitsbetreuung an, 7,0 % vermitteln Qualifikationen mittels Traineeprogramme. Maßnahmen wie Hochschulforschungsprojekte, Sponsoring von Hochschulen oder Werkstipendien werden jeweils von weniger als 5 % aller Unternehmen eingesetzt.

Die Mehrzahl der Maßnahmen zur Nachwuchssicherung wird von größeren Unternehmen signifikant häufiger genutzt als von kleineren. Der Anteil der Unternehmen, die gar keine der genannten Instrumente anwenden, ist bei Unternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern mit 30 % am höchsten. Diese unternehmensgrößenspezifischen Unterschiede überraschen nicht, denn zum einen steigt der Bedarf an Nachwuchskräften mit zunehmender Unternehmensgröße, zum anderen stehen in größeren Unternehmen auch mehr Ressourcen für entsprechende Maßnahmen zur Verfügung.

Tabelle 31: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Unternehmensgrößenklassen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
<i>im Bereich Ausbildung</i>						
Ausbildung im Betrieb	42,2	62,0	79,7	91,7	57,4	***
Schülerpraktika	43,5	57,6	68,3	69,2	54,1	***
Kooperation mit Schulen	15,5	18,4	33,3	46,2	19,2	**
Betriebsbesichtigungen für Jugendliche	7,8	20,4	31,7	50,0	17,7	***
Gründung/Sponsoring einer Schule	1,7	1,5	5,1	8,3	2,0	
<i>im Bereich Hochschulabsolventen</i>						
Studentenpraktika	16,8	25,7	49,2	75,0	25,6	***
Diplomarbeitsbetreuung	5,2	16,9	38,3	69,2	15,8	***
Traineeprogramme	1,7	8,3	11,9	41,7	7,0	***
Teilnahme an Hochschulfestivals	1,7	2,3	8,5	38,5	3,3	***
Forschungsprojekte mit Lehrstühlen	0,9	2,3	11,9	25,0	3,0	***
Gründung/Sponsoring einer Hochschule	0,0	3,8	1,7	15,4	2,6	**
(Werks-)Stipendien für Studenten	0,4	1,3	3,4	15,4	1,4	
Nachrichtlich:						
Keine der oben genannten Maßnahmen	30,6	16,1	5,1	0,0	19,7	***

n = 696

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Sind in einem Unternehmen bereits Akademiker beschäftigt, dann steigen die Anteilswerte aktiver Unternehmen für Maßnahmen, die sich auf Hochschulabsolventen beziehen, und sinken für Maßnahmen im Bereich Berufsausbildung (vgl. Tabelle B9 im Anhang). Aufgrund unterschiedlicher Beschäftigtenstrukturen in den einzelnen Wirtschaftsbereichen ergeben sich auch Unterschiede bei der Wahl der Maßnahmen zwischen den Wirtschaftszweigen (vgl. Tabelle 32). Wirtschaftszweige mit hohem Anteil an Fachkräften mit mittlerer Qualifikation, z.B. das Verarbeitende und Baugewerbe, Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten und das Gesundheitswesen, nutzen Schülerpraktika, Betriebsbesichtigungen oder auch Kooperationen mit Schulen signifikant häufiger zur Anwerbung von Auszubildenden als andere Wirtschaftszweige. Unternehmen in den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe oder Unternehmensnahe Dienstleistungen, in denen viele Akademiker beschäftigt sind, richten überproportional häufig Aktivitäten auf Hochschulen aus. Unternehmen des Baugewerbes und aus

dem Sektor Personennahe/Sonstige Dienstleistungen sind insgesamt wenig aktiv im Bereich der Nachwuchssicherung.

Tabelle 32: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Wirtschaftszweigen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/ Personenbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
<i>im Bereich Ausbildung</i>								
Ausbildung im Betrieb	66,3	59,5	58,5	50,0	65,4	48,5	57,6	
Schülerpraktika	72,1	62,8	61,0	38,7	40,4	33,7	54,1	***
Kooperation mit Schulen	26,9	28,3	17,9	11,3	23,1	10,0	19,3	**
Betriebsbesichtigungen für Jugendliche	36,5	6,7	18,9	12,3	21,6	11,0	17,5	***
Gründung/Sponsoring einer Schule	4,8	0,0	1,8	1,9	5,8	0,0	2,0	
<i>im Bereich Hochschulabsolventen</i>								
Studentenpraktika	45,2	24,2	10,6	49,5	15,4	20,0	25,6	***
Diplomarbeitsbetreuung	30,8	13,2	3,7	31,4	7,7	16,0	15,6	***
Traineeprogramme	6,7	3,3	6,0	10,5	3,8	12,0	7,0	
Teilnahme an Hochschulfestivals	3,8	0,8	0,9	5,7	0,0	9,0	3,1	
Forschungsprojekte mit Lehrstühlen	4,8	0,0	1,8	8,5	1,9	1,0	2,9	
Gründung/Sponsoring einer Hochschule	1,0	0,0	1,8	1,0	5,8	8,0	2,4	
(Werks-)Stipendien für Studenten	1,0	0,0	0,5	5,7	0,0	1,0	1,3	
Nachrichtlich:								
Keine der o.g. Maßnahmen	7,7	27,5	18,9	17,0	9,8	31,7	19,6	***

n = 696

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Eine nach dem Unternehmenssitz differenzierende Betrachtung zeigt - angesichts des derzeitigen Rückgangs an Schulabgängerzahlen in Ostdeutschland (BRENKE 2007a, S. 442) durchaus überraschend - einen geringeren Aktivitätsgrad ostdeutscher Unternehmen im Bereich der werbenden Maßnahmen für Schüler im Vergleich zu westdeutschen Unternehmen (vgl. Tabelle 33).

Hinsichtlich der Maßnahmen im Hochschulbereich bestehen keine regionalen Unterschiede.

Tabelle 33: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Regionen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Unternehmen mit Sitz in		Signifikanz
	Westdeutschland	Ostdeutschland (inkl. Berlin)	
<i>im Bereich Ausbildung</i>			
Ausbildung im Betrieb	59,4	51,5	
Schülerpraktika	57,3	43,7	**
Kooperation mit Schulen	21,0	13,3	*
Betriebsbesichtigungen für Jugendliche	17,0	19,8	
Gründung/Sponsoring einer Schule	2,6	0,6	
<i>im Bereich Hochschulabsolventen</i>			
Studentenpraktika	26,4	23,4	
Diplomarbeitsbetreuung	14,4	20,5	
Traineeprogramme	6,2	9,6	
Teilnahme an Hochschulmessen	3,2	3,0	
Forschungsprojekte mit Lehrstühlen	2,8	3,6	
Gründung/Sponsoring einer Hochschule	3,0	0,6	
(Werks-)Stipendien für Studenten	1,3	1,8	
Nachrichtlich: Keine Maßnahme	17,2	28,1	**
n = 696			© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Eine weitere Möglichkeit, zunächst nur regional auftretenden Engpässen bei Ausbildungsplatzbewerbern zu begegnen, besteht darin, Bewerber aus anderen Regionen einzustellen. Um damit einhergehende Probleme wie z.B. die Versorgung mit Unterkünften oder der Gewährleistung der Aufsicht über Minderjährige in der Freizeit begegnen zu können, können Gemeinschaftsunterkünfte wie Lehrlingswohnheime und Internate eingerichtet werden. Solche Unterkünfte für Auszubildende bieten gegenwärtig rund 5,3 % der Unternehmen an und 4,1 % hegen entsprechende Pläne. Damit ist dies zwar gegenwärtig noch eine selten genutzte Maßnahme, der jedoch in Zukunft eine größere Bedeutung bei der Bewerbersuche beikommen könnte. Unternehmen in Ost- wie Westdeutschland sind diesbezüglich ähnlich häufig engagiert.

Neben verstärkter Anstrengungen bei der Gewinnung und Qualifizierung von Nachwuchskräften werden angesichts des zukünftig längeren Verbleibs von Beschäftigten im Betrieb zunehmend weiter- und fortbildende Maßnahmen für die älteren Belegschaftsmitglieder notwendig. Hierbei spielen Konzepte lebenslangen Lernens oder Personalentwicklungsvereinbarungen eine zentrale Rolle. Die Notwendigkeit einer fortlaufenden Weiterqualifizierung haben bereits viele Unternehmen erkannt: 35 % der befragten Unternehmen geben an, eine Förderung des lebenslangen Lernens zu betreiben, und knapp 20 % nehmen es sich für die Zukunft vor, wobei auch hier größere Unternehmen besonders häufig aktiv sind. Auf Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte wird in Kapitel 6.2.4 unter dem Aspekt Erschließung von Arbeitskräfte reserven bei Älteren näher eingegangen.

Um den Fachkräftebedarf, insbesondere mittels fachspezifischer Bildungsangebote, decken zu können, reichen die Ressourcen eines einzelnen kleinen Unternehmens häufig nicht aus. Da Unternehmen, Bildungsinstitutionen und Arbeitsagenturen einer Region von den Arbeitsmarktentwicklungen gleichermaßen betroffen sind, können sich diese in Netzwerkiniciativen gegen den Fachkräftemangel zusammenschließen. Rund 9 % der befragten Unternehmen sind Mitglied in solchen regionalen Netzwerken. Deren Aktivitäten reichen von Umschulungsmaßnahmen über Aktivitäten zur Imageverbesserung für Regionen bzw. Branchen bis hin zu speziellen Verbundausbildungen. Weitere Angaben zur Verbreitung und den Themen regionaler Netzwerke zur Verbesserung des Arbeitskräfteangebots können Anhang C entnommen werden.

### **6.2.3.3 Arbeitsgestaltung und Gesundheitsvorsorge**

Damit Arbeitnehmer möglichst lange erfolgreich im Betrieb eingesetzt werden können, ist neben der qualifikatorischen Weiterentwicklung eine Aufrechterhaltung ihrer körperlichen Arbeitsfähigkeit erforderlich. Einen wichtigen Beitrag dazu können eine fürsorgliche Arbeitsgestaltung und gesundheitliche Präventionsmaßnahmen leisten. Die Unternehmen wurden daher gebeten anzugeben, ob sie bereits entsprechende Maßnahmen ergriffen haben oder für die Zukunft planen.

Der Aktivitätsgrad hinsichtlich gesundheitsfördernder Maßnahmen ist bei den befragten Unternehmen auf den ersten Blick hoch (vgl. Tabelle 34). Jedes zweite Unternehmen hat Arbeitsschutzmaßnahmen ergriffen bzw. ergonomische Arbeitsplatzgestaltungen vorgenommen. Da Arbeitsschutzmaßnahmen zu den gesetzlichen Fürsorgepflichten der Arbeitgeber gehören, wäre hier al-

lerdings zu erwarten gewesen, dass abgesehen von wenigen Branchen nahezu alle Unternehmen ein entsprechendes Engagement zu Protokoll geben. Offensichtlich fassen nicht alle Geschäftsführungen den Arbeitsschutz als Maßnahme der Gesundheitsförderung auf. Ein Zehntel aller Unternehmen plant für die Zukunft gesundheitserhaltende Arbeitsplatzumgestaltungen.

Tabelle 34: Nutzung betrieblicher Gesundheitsschutzmaßnahmen, Anteil der Unternehmen in %

	ergriffen	nicht ergriffen, aber geplant	weder noch
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutzmaßnahmen	52,8	10,7	36,5
Untersuchung/Beratung durch Werksärzte bzw. Experten	46,6	6,0	47,4
Gesundheitskurse, -schulungen	20,1	8,7	71,2
Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten	6,0	7,7	86,3
Betriebseigene Sportangebote	4,1	3,4	92,5
Sonstige Maßnahmen	0,5	0,2	99,3

n = 671 © IfM Bonn

Nahezu jedes zweite Unternehmen schickt seine Mitarbeiter zu Untersuchungen oder Beratungen durch Werksärzte oder medizinische Experten. Solche Maßnahmen gehören gem. Arbeitssicherheitsgesetz ebenfalls zu den Pflichten eines Arbeitgebers.<sup>45</sup> 6 % der Unternehmen planen, solche Untersuchungen anzubieten.

Weitaus seltener werden gesetzlich nicht vorgeschriebene Maßnahmen genutzt. Gesundheitskurse oder -schulungen wurden bisher in jedem fünften Unternehmen angeboten, knapp jedes zehnte Unternehmen hat dies für die Zukunft geplant. Betriebseigene Sportangebote bzw. eine Förderung von außerbetrieblichen Sportaktivitäten (z.B. die Beteiligung an den Gebühren von

---

<sup>45</sup> Seit dem Jahr 2005 setzen die Berufsgenossenschaften ein neues Konzept zur betriebsärztlichen und sicherheitstechnischen Betreuung in KMU um. Arbeitgeber in kleinen Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern können über Unfallverhütungsmaßnahmen entweder in eigener Verantwortung oder unter Hinzuziehung eines Betriebsarztes entscheiden. In Betrieben mit bis zu 10 Mitarbeitern ist der Einsatz vor allem von der Gefährdung abhängig. Der Präsident der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht davon aus, dass in den meisten Branchen eine Betreuung in Betrieben ab 30 Beschäftigten stattfindet (Nach Online-Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BMAS 2007, S. 75)).



Sportklubs oder Laufveranstaltungen) sind nur in wenigen Unternehmen zu finden. Hier planen jeweils rd. 5 % der Unternehmen ein Engagement für die Zukunft. Knapp ein Prozent aller Unternehmen hat zusätzliche, oben nicht genannte gesundheitsfördernde Maßnahmen ergriffen.<sup>46</sup>

Tabelle 35: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Unternehmensgrößenklassen, in % der Unternehmen je Klasse

Maßnahmen/Aktivitätsgrad	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr	
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung/Arbeitsschutzmaßnahmen***					
ergriffen	43,8	53,7	73,7	84,6	52,7
nicht ergriffen, aber geplant	6,7	13,5	8,8	7,7	10,7
Untersuchung/Beratung durch Werksärzte/Experten***					
ergriffen	24,6	53,7	77,6	83,3	46,6
nicht ergriffen, aber geplant	4,9	7,3	3,4	0,0	6,1
Gesundheitskurse/-schulungen***					
ergriffen	12,0	22,5	29,8	53,8	20,2
nicht ergriffen, aber geplant	6,2	8,5	17,5	15,4	8,6
Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten					
ergriffen	3,1	5,3	14,0	33,3	5,8
nicht ergriffen, aber geplant	4,9	9,3	8,8	8,3	7,7
Betriebseigene Sportangebote					
ergriffen	1,8	3,2	10,5	41,7	4,0
nicht ergriffen, aber geplant	1,8	3,7	7,0	8,3	3,4
Nachrichtlich: Keine Maßnahme***					
	39,3	16,0	5,2	0,0	22,5
n = 671					© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Insgesamt knapp ein Viertel der Unternehmen gibt an, keine Maßnahmen im Bereich Gesundheitsförderung ergriffen zu haben oder zukünftig ergreifen zu wollen. Eine größenspezifische Analyse des Verbreitungsgrades der einzelnen Maßnahmen zeigt Größenklasseneffekte, die zum Teil auf den gesetzlichen

<sup>46</sup> Z.B. Kostenübernahmen für Impfungen, Freistellungen für Krebsvorsorgeuntersuchungen, arbeitsplatzbezogene Maßnahmen der Werksärzte, Gesundheitsuntersuchungen für Führungskräfte im Zweijahresturnus, Massageangebote am Arbeitsplatz, Urlaubsverlängerungen, Arbeitszeitreduzierungen, Möglichkeiten zur gesundheitlichen Aufklärung wie Gesundheitsstage mit der Krankenkasse, Nichtraucherseminare und -programme oder Unterstützungen beim Kampf gegen Übergewicht.

Pflichten zum Arbeitsschutz bzw. zur werksärztlichen Untersuchung für größere Unternehmen beruhen (vgl. Tabelle 35).

Tabelle 36: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Wirtschaftszweigen, in % der Unternehmen je Branche

Maßnahmen/Aktivitätsgrad	Verarb. Gew., Bergbau, Energie-/ Wasservers.	Bau- gewer- be	Handel, Gastgewer- be, Verkehr, Nachrichten	Unter- neh- mens- nahe DL	Ge- sund- heits-/ Sozial- wesen	Sonstige/ Perso- nenbe- zog. DL	Insgesamt	
<b>Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung/Arbeitsschutzmaßnahmen***</b>								
ergriffen	56,7	44,7	48,0	56,6	61,5	58,4	52,7	
nicht ergriffen, aber geplant	8,7	14,0	13,7	7,1	23,1	1,0	10,8	
<b>Untersuchung/Beratung durch Werksärzte/Experten***</b>								
ergriffen	73,8	51,3	37,7	23,0	75,0	39,6	46,5	
nicht ergriffen, aber geplant	3,9	12,8	3,4	3,0	11,5	5,9	6,1	
<b>Gesundheitskurse/-schulungen***</b>								
ergriffen	24,3	20,4	18,7	11,1	42,3	15,0	20,0	
nicht ergriffen, aber geplant	11,7	13,3	6,4	10,1	9,6	4,0	8,8	
<b>Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten*</b>								
ergriffen	3,9	3,5	4,9	14,0	1,9	6,9	6,0	
nicht ergriffen, aber geplant	7,8	7,1	10,3	7,0	7,7	4,0	7,7	
<b>Betriebseigene Sportangebote</b>								
ergriffen	2,9	3,5	4,0	4,0	5,9	5,0	4,0	
nicht ergriffen, aber geplant	5,7	3,5	4,0	3,0	5,9	0,0	3,6	
Nachrichtlich: Keine Maßnahme	22,1	22,2	27,1	24,1	5,8	21,8	22,6	
n = 671							© IfM Bonn	

\*\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Die beiden erstgenannten Maßnahmen werden ab einer Unternehmensgröße von 50 Mitarbeitern zumindest von drei Vierteln der Unternehmen ergriffen. Eine mit der Unternehmensgröße steigende Nutzung ist aber auch bei den anderen Maßnahmen erkennbar. Dies setzt sich bei den Planungen für die Zukunft fort, z.B. bei freiwilligen Leistungen wie Gesundheitskursen. KMU, darunter speziell Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, hegen im Allgemeinen selten konkrete Pläne für den Bereich Gesundheitsförderung.

Unternehmen neigen auch in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit zu einem differenzierten Einsatz gesundheitsfördernder Maßnahmen (vgl. Tabelle 36).

Sie werden vor allem im Gesundheits- und Sozialwesen angeboten, was mit einem höheren Problembewusstsein zusammenhängen kann, aber auch mit einer kostengünstigen Erbringung durch hausinterne Experten/Ärzte. Überproportional häufig aktiv sind auch Unternehmen im Produzierenden Gewerbe.

#### **6.2.4 Erschließung von Arbeitskräftenreserven**

Um den Fachkräftebedarf zukünftig decken zu können, werden die Unternehmen dazu übergehen müssen, die vorhandenen Arbeitskräftenreserven stärker als bisher zu nutzen. Zu diesen Arbeitskräftenreserven gehören u.a. ältere Arbeitssuchende, Frauen mit Kindern und ausländische Fachkräfte. Bislang war die betriebliche Personalpolitik wenig auf diese Arbeitnehmergruppen ausgerichtet. Eine stärkere Einbeziehung dieser Personen erfordert daher besondere Anstrengungen. In Bezug auf die Beschäftigung von Älteren gewinnen z.B. Qualifizierung und Gesundheitsschutz an Bedeutung. Für eine bessere Ausschöpfung der Arbeitskräftenreserven von Frauen mit Kindern sind Maßnahmen zentral, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Im Folgenden soll untersucht werden, inwiefern die Unternehmen die Potenziale der betreffenden Arbeitnehmergruppen bereits nutzen bzw. im Blickfeld haben.

##### **6.2.4.1 Ältere Arbeitskräfte**

Die Zahlen zur Erwerbsbeteiligung von Älteren verdeutlichen, dass innerhalb der älteren Bevölkerung noch erhebliche Arbeitskräftenreserven brach liegen: Die Erwerbsbeteiligung von 55- bis 64-Jährigen lag im Jahr 2006 mit 48,1 % deutlich unter der von Personen im Alter von 15 bis 54 Jahren mit 71,1 % (BRUSSIG/WOJTKOWSKI 2008).

##### **6.2.4.1.1 Einstellungsbereitschaft und -hürden**

Eine Voraussetzung für die Beschäftigung Älterer stellt die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen dar. Im Folgenden soll analysiert werden, ob in Unternehmen grundsätzliche Vorbehalte gegenüber Älteren vorherrschen und diese bei der Personalrekrutierung ihren Niederschlag finden. Immerhin hatte die Betrachtung der gegenwärtigen Altersstruktur der Belegschaften gezeigt, dass 13 % der erfassten Unternehmen keinen einzigen Mitarbeiter im Alter von über 50 Jahren beschäftigen.

Anhaltspunkte für die Beantwortung der Fragen gibt das Einstellungsverhalten der Unternehmen in den letzten fünf Jahren. Jedes zweite hier untersuchte Unternehmen hat in diesem Zeitraum einen Bewerber im Alter von über 50

Jahren eingestellt.<sup>47</sup> Erwartungsgemäß haben eher größere Unternehmen ältere Arbeitssuchende berücksichtigt, schließlich nehmen sie tendenziell mehr Einstellungen pro Jahr vor. Damit lässt sich auch erklären, dass z.B. Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe überdurchschnittlich häufig älteren Bewerbern eine Stelle angeboten haben. Vergleichsweise selten haben derartige Neueinstellungen im Baugewerbe sowie in den Sektoren Finanzwesen und Unternehmensnahe Dienstleistungen stattgefunden.

Ob dieses Rekrutierungsverhalten Folge des Bewerberangebots und/oder grundsätzlicher Vorbehalte gegenüber Älteren ist, kann nicht abschließend geklärt werden. Hinweise liefert jedoch die Frage nach Gründen, die für oder gegen die Rekrutierung Älterer sprechen. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass nahezu jedes Unternehmen (97 %) Gründe, die für die Einstellung älterer Bewerber sprechen, zu erkennen vermag. Am häufigsten, d.h. von knapp 90 % der Unternehmen, wird auf den großen Erfahrungsschatz dieser Bewerber hingewiesen (vgl. Abbildung 31). Es folgt mit weitem Abstand - aber noch von jedem zweiten Unternehmen genannt - die hohe Motivation dieser Arbeitskräfte. Jedes dritte Unternehmen gibt das Fehlen passender jüngerer Bewerber an. Auf den nächsten Rängen folgen die Gründe höhere zeitliche und räumliche Flexibilität Älterer, die Chance einer Bereicherung der Unternehmenskultur, die Befristung der Beschäftigung sowie die Möglichkeit der öffentlichen Förderung. Eine höhere Akzeptanz niedriger Stundenlöhne von Älteren im Vergleich zu Jüngeren ist dagegen ein mit 6 % relativ selten angeführtes Argument. Unter den sonstigen Antworten sind viele klassische Arbeitstugenden wie Fleiß, Zuverlässigkeit, Arbeitsdisziplin, Verantwortung, Treue, Bescheidenheit, Pflichtbewusstsein oder Eigenverantwortung zu finden. Zudem wird auf soziale Kompetenzen sowie Reputation oder vorhandene Kundenkontakte verwiesen.

---

<sup>47</sup> Wie viele Stellen besetzt wurden und wie viele Bewerbungen vorlagen, wurde nicht erhoben.

Abbildung 31: Gründe für die Einstellung älterer Bewerber, Anteil der Unternehmen (Mehrfachantworten)

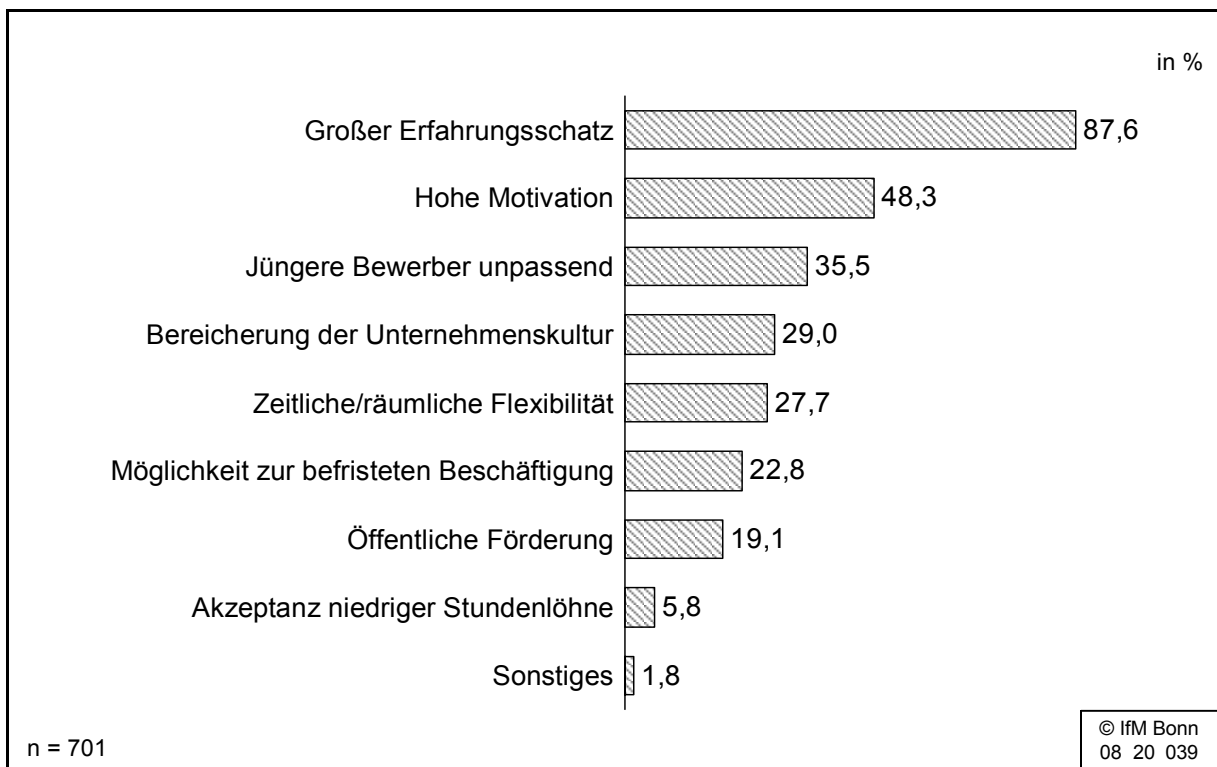
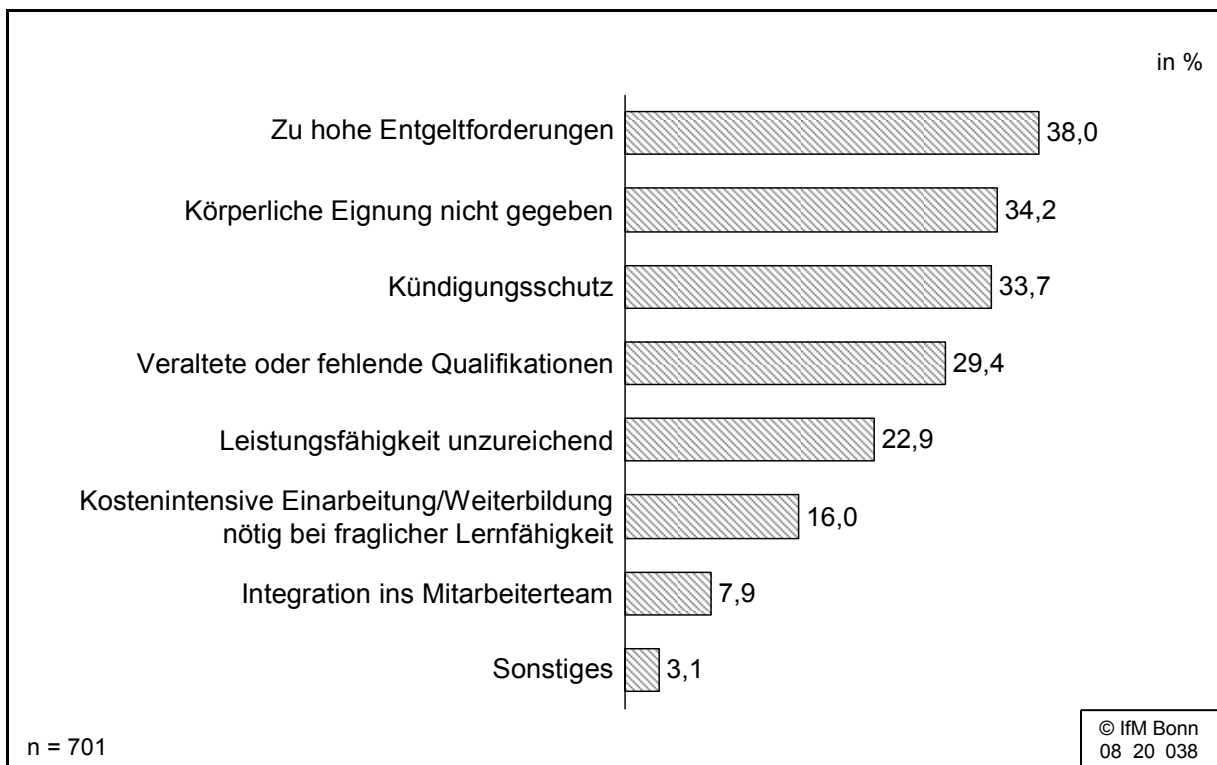


Abbildung 32: Gründe gegen die Einstellung älterer Bewerber, Anteil der Unternehmen (Mehrfachantworten)



Daneben wurden Argumente, die gegen eine Einstellung älterer Bewerber sprechen, erfasst. Rund 83 % der Unternehmen nennen mindestens einen Grund. An erster Stelle stehen zu hohe Entgeltforderungen der Bewerber (38 %), also finanzielle Argumente (Abbildung 32).<sup>48</sup>

Es folgen mehrere Gründe, die auf die fachliche oder körperliche Eignung Älterer abstellen: Rd. 34 % der Unternehmen verweisen auf eine fehlende körperliche Eignung und 29 % auf veraltete oder fehlende Qualifikationen, 23 % auf eine unzureichende Leistungsfähigkeit und 16 % auf eine fragliche Lernfähigkeit bei hohen Einarbeitungs- oder Weiterbildungskosten. Jedes dritte Unternehmen nennt den Kündigungsschutz als Einstellungshürde. Rund 8 % der Unternehmen geben an, dass ältere Personen grundsätzlich nicht ins Mitarbeiterteam passen würden. Bei den offenen Antworten wurde auf fehlende Flexibilität, Mobilität, psychische oder physische Belastbarkeit, eine hohe Krankheitsanfälligkeit sowie eine geringere Akzeptanz jüngerer Führungskräfte durch ältere Mitarbeiter verwiesen. Unter den sonstigen Gründen ist auch der Hinweis auf vergleichsweise hohe Urlaubsansprüche zu finden. Einige Unternehmen haben außerdem bereits heute eine zu alte Belegschaft und suchen daher junges Personal zur Auffrischung.

Die Unternehmen unterscheiden sich in ihren Einschätzungen hinsichtlich der Gründe, die für oder gegen die Rekrutierung Älterer sprechen, nur in den Antwortmöglichkeiten Befristung, Kündigungsschutz sowie dem Fehlen passender jüngerer Bewerber größenspezifisch (vgl. Tabelle 37). Dabei zeigt sich keine einheitliche Tendenz dahingehend, dass größere oder kleinere Unternehmen grundsätzlich andere Gründe anführen würden. Auf den Kündigungsschutz verweisen insbesondere Unternehmen mit zwischen 10 und 249 Beschäftigten.

---

<sup>48</sup> Im IAB-Betriebspanel von 2004 nennen dagegen vergleichsweise wenige Unternehmen, die Vorbehalte gegen Ältere hegen, zu hohe Lohnkosten als Grund. Hier wurden eher Belastbarkeit und Flexibilität älterer Bewerber angezweifelt (vgl. BRUSSIG/BELLMANN 2008, S. 43).

Tabelle 37: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, nach Unternehmensgrößenklassen (Mehrfachantworten), Unternehmen in %

Argumente ...	Unternehmen mit .... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr		
<i>für die Einstellung älterer Bewerber</i>						
Großer Erfahrungsschatz	88,1	87,4	86,7	92,3	87,7	
Hohe Motivation	41,5	51,6	50,8	53,8	48,2	
Jüngere Bewerber unpassend	28,1	38,7	43,3	38,5	35,6	*
Bereicherung der Unternehmenskultur	26,4	29,6	33,3	38,5	29,0	
Zeitliche/räumliche Flexibilität	28,9	28,1	21,7	16,7	27,7	
Möglichkeit zur befristeten Beschäftigung	31,1	18,3	20,3	16,7	22,7	**
Öffentliche Förderung	20,9	18,4	18,3	8,3	19,0	
Akzeptanz niedriger Stundenlöhne	5,1	6,3	5,1	0,0	5,7	
Sonstige Argumente pro ältere Bewerber	2,6	1,3	3,3	0,0	1,8	
Keine Gründe für die Einstellung von Älteren	3,8	3,0	3,3	0,0	3,3	
<i>gegen die Einstellung älterer Bewerber</i>						
Zu hohe Entgeltforderungen	31,9	41,7	35,0	46,2	38,0	
Körperliche Eignung nicht gegeben	33,2	35,0	35,0	25,0	34,2	
Kündigungsschutz	26,5	37,0	40,0	30,8	33,7	*
Veraltete oder fehlende Qualifikationen	24,4	31,0	35,0	41,7	29,3	
Leistungsfähigkeit unzureichend	23,0	22,1	28,3	25,0	23,0	
Kostenintensive Einarbeitung/Weiterbildung nötig bei fraglicher Lernfähigkeit	15,7	16,4	15,0	15,4	16,0	
Passen nicht ins Mitarbeiterteam	5,5	9,3	8,3	8,3	7,9	
Sonstige Argumente gegen ältere Bewerber	1,7	4,0	1,7	0,0	3,0	
Keine Gründe gegen die Einstellung von Älteren	24,3	13,8	15,0	15,4	17,4	**
n = 701						© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Unterschiede in den angeführten Argumenten für bzw. gegen die Einstellung von Älteren bestehen auch in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit (vgl. Tabelle 38). So heben z.B. überdurchschnittlich viele Unternehmen aus den Wirtschaftszweigen Verarbeitendes Gewerbe, Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten und Gesundheitswesen eine hohe Arbeitsmotivation Älterer hervor. Die zeitliche und räumliche Flexibilität Älterer wird v.a. von den Unternehmen im Gesundheits-/Sozialwesen und im Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten geschätzt.

Tabelle 38: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, Anteil der Unternehmen je Branche in % (Mehrfachantworten)

Argumente ...	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/ Wasser- vers.	Bauge- werbe	Handel, Gastge- werbe, Verkehr, Nach- richten	Unter- neh- mens- nahe DL	Gesund- heits-/ Sozial- wesen	Sonsti- ge/Per- sonen- bezog. DL	Insge- samt	Sig- nifi- kanz
<i>für die Einstellung älterer Bewerber</i>								
Großer Erfahrungsschatz	93,3	95,9	82,1	86,9	86,5	83,5	87,4	**
Hohe Motivation	60,6	42,1	53,2	41,5	55,8	35,0	48,2	**
Jüngere Bewerber unpassend	51,9	29,8	40,1	36,8	15,4	24,3	35,4	***
Bereicherung der Unternehmenskul- tur	28,8	29,2	27,5	31,8	38,5	25,2	29,1	
Zeitliche/räumliche Flexibilität	20,0	28,1	32,6	19,8	42,3	24,3	27,5	*
Möglichkeit zur befristeten Beschäf- tigung	17,3	32,2	23,4	20,6	30,8	14,6	22,8	*
Öffentliche Förderung	17,1	23,1	21,2	15,0	19,2	16,5	19,1	
Akzeptanz niedriger Stundenlöhne	8,6	9,1	3,2	3,8	5,8	5,8	5,7	
Sonstige Argumente pro ältere Be- werber	0,0	3,3	1,8	0,9	1,9	2,9	1,8	
Keine Gründe für die Einstellung von Älteren	1,0	0,0	1,4	6,5	9,8	4,9	3,0	**
<i>gegen die Einstellung älterer Bewerber</i>								
Zu hohe Entgeltforderungen	25,0	35,5	36,7	53,3	47,1	36,9	38,1	**
Körperliche Eignung nicht gegeben	30,8	52,1	38,2	14,0	36,5	27,2	34,1	***
Kündigungsschutz	38,5	33,1	33,0	30,8	47,1	26,2	33,5	
Veraltete oder fehlende Qualifi- kationen	29,5	20,0	29,8	42,1	31,4	24,3	29,3	*
Leistungsfähigkeit unzureichend	24,0	27,3	23,4	20,6	25,0	17,5	23,0	
Kostenintensive Einarbeitung/Wei- terbild. bei fraglicher Lernfähigkeit	17,1	9,9	14,7	27,1	17,3	11,7	15,9	*
Passen nicht ins Mitarbeiterteam	1,9	3,3	6,9	6,6	17,3	18,4	7,9	***
Sonstige Argumente gegen ältere Bewerber	7,7	0,0	4,6	0,0	5,8	0,0	3,0	**
Keine Gründe gegen die Einstellung von Älteren	18,1	9,9	22,5	17,8	13,5	15,5	17,3	
n = 701								© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Gleichzeitig stellt ein Mangel an passenden jüngeren Bewerbern aus Sicht vieler Unternehmen im Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten und im Verarbeitenden Gewerbe einen Grund für eine Einstellung von Älteren dar. In



zu hohen Entgeltforderungen älterer Bewerber sehen überdurchschnittlich viele Unternehmen im Bereich Unternehmensnahe Dienstleistungen und im Gesundheits- und Sozialwesen ein Einstellungshindernis. Aber auch die Qualifikation Älterer wird in diesen Branchen häufig bemängelt. Eine unzureichende körperliche Eignung spricht v.a. aus Sicht der Bauunternehmen gegen eine Einstellung Älterer.

Tabelle 39: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, nach Regionen (Mehrfachantworten), Unternehmen in %

Argumente ...	Westdeutschland	Ostdeutschland (inkl. Berlin)	Signifi- kanz
<i>für die Einstellung älterer Bewerber</i>			
Großer Erfahrungsschatz	87,4	88,6	
Hohe Motivation	46,9	52,4	
Jüngere Bewerber unpassend	37,7	28,9	*
Bereicherung der Unternehmenskultur	32,2	18,7	**
Zeitliche/räumliche Flexibilität	24,9	36,7	
Möglichkeit zur befristeten Beschäftigung	20,3	30,7	**
Öffentliche Förderung	12,5	40,4	***
Akzeptanz niedriger Stundenlöhne	5,4	7,2	
Sonstige Argumente pro ältere Bewerber	2,2	0,0	
Keine Gründe für die Einstellung von Älteren	3,9	0,6	*
<i>gegen die Einstellung älterer Bewerber</i>			
Zu hohe Entgeltforderungen	42,9	22,2	***
Körperliche Eignung nicht gegeben	32,5	40,1	
Kündigungsschutz	34,0	32,5	
Veraltete oder fehlende Qualifikationen	31,0	24,0	
Leistungsfähigkeit unzureichend	21,4	27,5	
Kostenintensive Einarbeitung/Weiterbildung nötig bei fraglicher Lernfähigkeit	16,7	13,8	
Passen nicht ins Mitarbeiterteam	9,8	1,8	**
Sonstige Argumente gegen ältere Bewerber	3,9	0,6	*
Keine Gründe gegen die Einstellung von Älteren	16,9	19,2	
n = 701			© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Ostdeutsche Unternehmen sehen signifikant häufiger als westdeutsche Unternehmen in der öffentlichen Förderung sowie der Möglichkeit einer befristeten Beschäftigung Vorteile bei einer Einstellung von Älteren (vgl. Tabelle 39). Un-

ter den westdeutschen Unternehmen sind mehr solche Unternehmen vorzufinden, die ältere Bewerber erst dann einstellen würden, wenn keine jüngeren Bewerber mit einer adäquaten Qualifikation vorhanden sind. Zudem führen westdeutsche Unternehmen häufiger Argumente gegen Ältere wie "Zu hohe Entgeltforderungen" und "Ältere passen nicht ins Mitarbeiterteam" an.

Bivariate Analysen deuten darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen der Haltung gegenüber älteren Bewerbern und dem tatsächlichen Einstellungsverhalten der Unternehmen besteht. Aus Tabelle 40 geht hervor, dass sich unter den Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ältere Bewerber eingestellt haben, signifikant mehr Unternehmen befinden, die den Aussagen, ältere Bewerber zeichnen sich durch eine hohe Motivation aus, sie kämen in Frage, wenn keine passenden jüngeren Bewerber verfügbar sind, sie wiesen eine zeitliche oder räumliche Flexibilität auf oder eine öffentliche Förderung wäre ein Grund für ihre Einstellung, zugestimmt haben.

Umgekehrt finden sich unter denjenigen Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ältere Bewerber eingestellt haben, weniger Unternehmen, die den Aussagen, ältere Bewerber hätten zu hohe Gehaltsanforderungen, eine kostenintensive Einarbeitung und/oder Qualifizierung sei erforderlich, obwohl die Lernfähigkeit fraglich ist, oder sie passten nicht ins Mitarbeiterteam, zugestimmt haben. Nicht geklärt werden kann, ob die Haltung gegenüber älteren Bewerbern das Einstellungsverhalten oder aber die Erfahrung mit der Einstellung älterer Bewerber die Haltung beeinflusst. Gleichwohl lässt sich festhalten, dass eine Reihe von Unternehmen Vorbehalte gegenüber der Einstellung älterer Bewerber hat, diese Vorbehalte aber nicht grundsätzlich die Rekrutierung älterer Bewerber verhindert.

Ferner gaben rd. 6 % aller Unternehmen an, dass sie im Hinblick auf die Alterung der Belegschaften Frühverrentungen älterer Mitarbeiter angestrebt haben, und rd. 5 % der Unternehmen planen dies für die Zukunft. Solche Aktivitäten verfolgt somit nur eine Minderheit der Unternehmen.<sup>49</sup> Darunter waren in der Vergangenheit mehr größere als kleinere Unternehmen, hinsichtlich der Zukunftsplanungen sind aber eher kleine und mittelgroße Unternehmen aktiv.

---

<sup>49</sup> Die direkte Förderung von Frühverrentungen, z.B. durch Mittel der Arbeitslosenversicherung, wurde zwar in den letzten Jahren eingeschränkt, aber nicht völlig eingestellt. Die Verlängerung der ALG-I-Bezugsdauer für ältere Arbeitslose ab Januar 2008 gibt erneut indirekte Anreize zur Entlassung älterer Arbeitnehmer. Vgl. zur Altersteilzeit und Teilrente z.B. IW KÖLN 2007a oder FES 2008.

Tabelle 40: Argumente für und gegen die Einstellung Älterer, nach Rekrutierungsverhalten (Mehrfachantworten), Unternehmen in %

Argumente ...	In den letzten 5 Jahren einen Über-50-Jährigen Bewerber eingestellt		Signifikanz
	nein	ja	
<i>für die Einstellung älterer Bewerber</i>			
Großer Erfahrungsschatz	89,3	86,6	
Hohe Motivation	35,7	61,5	***
Jüngere Bewerber unpassend	30,8	40,7	**
Bereicherung der Unternehmenskultur	27,4	30,8	
Zeitliche/räumliche Flexibilität	24,8	30,8	*
Möglichkeit zur befristeten Beschäftigung	28,7	16,5	***
Öffentliche Förderung	16,1	22,5	*
Akzeptanz niedriger Stundenlöhne	3,7	8,0	*
Sonstige Argumente pro ältere Bewerber	0,3	3,1	**
Keine Gründe für die Einstellung von Älteren	4,9	0,9	**
<i>gegen die Einstellung älterer Bewerber</i>			
Zu hohe Entgeltforderungen	45,1	30,8	***
Körperliche Eignung nicht gegeben	35,3	33,8	
Kündigungsschutz	32,6	34,8	
Veraltete oder fehlende Qualifikationen	33,3	25,9	
Leistungsfähigkeit unzureichend	23,9	22,2	
Kostenintensive Einarbeitung/Weiterbildung nötig bei fraglicher Lernfähigkeit	19,0	13,1	*
Passen nicht ins Mitarbeiterteam	12,1	4,0	***
Sonstige Argumente gegen ältere Bewerber	2,3	4,0	
Keine Gründe gegen die Einstellung von Älteren	12,1	21,9	**
n = 701			© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

#### 6.2.4.1.2 Qualifizierung

Einen Beitrag zur Erschließung der Arbeitskräftereserven von Älteren können die Unternehmen mittelbar leisten, indem sie langfristig dafür sorgen, dass auch ihre Mitarbeiter im höheren Alter noch über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Die Einbeziehung Älterer in die Weiterbildung war in der Ver-

gangenheit nicht immer der Fall.<sup>50</sup> Die Unternehmen wurden vor diesem Hintergrund danach befragt, welche Qualifizierungsmaßnahmen sie im Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft bereits ergriffen haben oder planen zu ergreifen.

Rd. 35 % der Unternehmen verfolgen das Konzept "Lebenslanges Lernen aller Mitarbeiter" bzw. knapp 30 % der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern eine betriebsinterne Weiterbildungsberatung. Damit kann das Weiterbildungsverhalten der Mitarbeiter gefördert werden. Eine Personalentwicklung bzw. individuelle Laufbahngestaltung sehen 17 % der Unternehmen vor. Spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere haben knapp 14 % der Unternehmen als Maßnahme eingeführt. Werden die Zukunftspläne der Unternehmen betrachtet, wird ersichtlich, dass in naher Zukunft mit keiner deutlichen Erhöhung des Engagements im Weiterbildungsbereich zu rechnen ist. Knapp ein Fünftel der Unternehmen will zukünftig mit der Förderung lebenslangen Lernens beginnen. Etwa jedes achte Unternehmen plant, jeweils eine der anderen genannten Maßnahmen in der Zukunft einzusetzen. Insgesamt deuten die Antworten auf eine noch relativ große Zurückhaltung bei den Unternehmen im Hinblick auf die Sicherstellung der erforderlichen Qualifikationen auch im höheren Lebensalter hin.

Im Hinblick auf die bereits eingeleiteten Qualifizierungsaktivitäten lässt sich in der Regel feststellen, dass eine Maßnahme umso eher ergriffen wird, je größer ein Unternehmen ist (vgl. Tabelle 41). Die Anwendung der Maßnahmen differiert zudem in Abhängigkeit vom Wirtschaftszweig (vgl. Tabelle 42). Während Unternehmen des Baugewerbes und des Bereichs Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten eher verhalten im Bereich Weiterbildung bzw. Personalentwicklung engagiert sind, nutzen das Verarbeitende Gewerbe und die übrigen Dienstleistungsunternehmen fast alle Maßnahmen überproportional häufig.

---

<sup>50</sup> Die Weiterbildungsbeteiligung von 50- bis 64-Jährigen lag im Jahr 2003 bei 17 %, die der 35- bis 49-Jährigen bei 31 % (vgl. dazu: BELLMANN/LEBER 2007, S. 63). Im internationalen Vergleich liegt Deutschland bei Älteren nur im Mittelfeld (vgl. SALFINGER/SOMMER-BINDER 2007; SCHMIDT 2007).

Tabelle 41: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Unternehmensgrößenklassen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
Förderung lebenslangen Lernens aller	ergriffen	33,7	33,0	50,0	54,5	35,1	**
	nur geplant	12,9	22,1	19,0	27,3	19,0	
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	ergriffen	25,4	28,1	43,1	53,8	29,1	*
	nur geplant	10,4	13,6	15,5	15,4	12,8	
Personalentwicklung/individuelle Laufbahngestaltung	ergriffen	10,9	16,3	32,8	58,3	16,9	***
	nur geplant	7,5	15,5	13,8	16,7	12,8	
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	ergriffen	9,0	13,7	26,3	33,3	13,7	***
	nur geplant	10,9	10,2	19,3	25,0	11,5	

n = 652 © IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle 42: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Wirtschaftszweigen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugeverbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/Personalbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
Förderung lebenslangen Lernens aller	ergriffen	35,6	24,5	29,4	52,1	45,1	35,9	35,2	**
	nur geplant	21,2	19,6	19,3	14,6	21,7	18,5	19,0	
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	ergriffen	35,6	30,4	18,7	27,8	56,5	30,4	29,1	***
	nur geplant	21,2	7,8	10,1	14,4	4,3	17,4	12,8	
Personalentwicklung/individuelle Laufbahngestaltung	ergriffen	25,2	4,9	5,6	21,6	43,5	26,9	16,9	***
	nur geplant	10,7	11,8	16,7	13,4	8,7	9,7	12,8	
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	ergriffen	24,0	4,9	7,2	17,5	19,6	20,7	14,0	***
	nur geplant	23,1	8,7	8,7	13,4	2,2	9,8	11,5	

n = 652 © IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Der Sitz des Unternehmens hat sowohl bei der Förderung lebenslangen Lernens als auch bei der betriebsinternen Weiterbildungsberatung einen Einfluss auf die Einsatzhäufigkeit. Diese Maßnahmen kommen häufiger in west- als in ostdeutschen Unternehmen zur Anwendung, obwohl die Alterung der Arbeits-

kräfte in Ostdeutschland früher einsetzt als in Westdeutschland (vgl. Tabelle 43). Auf die übrigen Maßnahmen hat der Unternehmenssitz keinen Einfluss.

Tabelle 43: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Regionen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Unternehmen mit Sitz in		Signifikanz
		Westdeutschland	Ostdeutschland u. Berlin	
Förderung lebenslangen Lernens aller	ergriffen	39,1	21,9	***
	nur geplant	18,2	21,9	
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	ergriffen	31,8	20,5	*
	nur geplant	12,5	13,2	
Personalentwicklung/individuelle Laufbahngestaltung	ergriffen	17,0	17,2	
	nur geplant	12,9	11,9	
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	ergriffen	15,1	9,3	
	nur geplant	12,2	9,3	
n = 652				© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

#### 6.2.4.1.3 Arbeitsgestaltung/Gesundheitsschutz

Einen weiteren Aspekt bei der Erschließung der Arbeitskräfte-reserven von Älteren ist deren physische und psychische Arbeitsfähigkeit. Verschiedene Untersuchungen belegen einen altersspezifischen Leistungswandel, der durch eine Abnahme bestimmter funktionaler Fähigkeiten wie z.B. Muskelkraft, körperliche und geistige Beweglichkeit und Belastbarkeit, Seh- und Hörvermögen oder Anpassungsfähigkeit geprägt sei.<sup>51</sup> Dem Nachlassen der Arbeitsfähigkeit können Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen vorbeugen. Dabei ist nicht nur an sportliche Aktivitäten der Mitarbeiter zu denken. Auch die Arbeitsgestaltung in den Unternehmen trägt Sorge dafür, dass die Gesundheit der Mitarbeiter nicht verschlissen wird. Ziel wäre es darum, Arbeit so zu gestalten, dass Menschen ihr Arbeitsleben lang voll einsatzfähig sind. Der Arbeitsgestaltung kommt damit besondere Bedeutung bei der Bewältigung des demografischen Wandels zu.

<sup>51</sup> Andere Merkmale bleiben mit dem Alter stabil oder nehmen sogar - wie z.B. Geübtheit und Urteilsvermögen - zu. Vgl. z.B. zusammenfassend: FRERICHS 2007, S. 217.

Tabelle 44 listet arbeitsorganisatorische Maßnahmen auf, die im Hinblick auf die kommende Alterung ergriffen wurden oder ergriffen werden sollen.<sup>52</sup> Über 40 % der Unternehmen haben ihre technische Ausstattung verbessert, um damit Produktivitätsgewinne zu erzielen. Rund 36 % der Unternehmen haben altersgemischte Teams gebildet. Jedes fünfte Unternehmen hat die Arbeitszeiten älterer Arbeitnehmer flexibler gestaltet.<sup>53</sup> Lediglich 8 % der Unternehmen haben Arbeitsplätze mit geringen körperlichen oder psychischen Belastungen eingerichtet.

Tabelle 44: Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Unternehmensgrößenklassen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
Verbesserung der technischen Ausstattung	ergriffen	34,8	44,6	51,7	50,0	42,3	
	nur geplant	15,4	13,6	13,8	8,3	14,1	
Generationenübergreifende Arbeitsteams	ergriffen	27,9	37,5	47,4	50,0	35,6	*
	nur geplant	9,5	6,5	10,5	8,3	7,8	
Flexible Arbeitszeitgestaltung für Ältere	ergriffen	24,4	17,2	31,0	36,4	21,0	
	nur geplant	12,4	15,5	17,2	18,2	14,8	
Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher/psychischer Belastung	ergriffen	6,4	6,5	14,0	27,3	7,5	
	nur geplant	0,5	6,8	12,3	9,1	5,3	

n = 652 © IfM Bonn

\* Signifikanzniveau von 5 Prozent.

Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung werden mit der Ausnahme generationenübergreifender Arbeitsteams, die signifikant häufiger in größeren Unternehmen gebildet werden, von Unternehmen jeder Größenklasse ähnlich häufig umgesetzt (vgl. Tabelle 44). Branchenspezifische Unterschiede bestehen insofern, als eine Verbesserung v.a. im Verarbeitenden Gewerbe und in der Baubranche betrieben wird und flexible Arbeitszeitmodelle für Ältere überdurch-

<sup>52</sup> Zusätzlich wurden in der Kategorie "Sonstiges" Maßnahmen wie z.B. Heimarbeitsplätze, Übergaberegulungen oder Rationalisierungsmaßnahmen genannt.

<sup>53</sup> Es ist denkbar, dass einige der Unternehmen darunter auch Regelungen gefasst haben, wie sie häufig im Rahmen der Altersteilzeit praktiziert werden, auch die Reduzierung der Arbeitszeit auf null Stunden. Die geförderte Altersteilzeit-Regelung wurde im Jahr 2007 von ca. 100.000 Beschäftigten genutzt. Dabei wird in fast 90 % der Fälle die Arbeitszeit auf 0 Stunden reduziert (vgl. IW Köln 2007a).

schnittlich häufig im Verarbeitenden Gewerbe, von unternehmensnahen Dienstleistern und im Gesundheits- und Sozialwesen eingesetzt werden (vgl. Tabelle 45).

Tabelle 45: Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft nach Wirtschaftszweigen, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/Personenbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
Verbesserung der technischen Ausstattung	ergriffen	51,9	53,9	41,6	44,8	21,3	29,0	42,4	***
	nur geplant	27,9	15,7	7,6	9,4	21,3	11,8	14,1	
Generationenübergreifende Arbeitsteams	ergriffen	49,5	34,9	31,0	41,7	28,3	29,0	35,7	*
	nur geplant	4,9	4,7	7,6	12,5	13,0	6,5	7,6	
Flexible Arbeitszeitgestaltung für Ältere	ergriffen	23,3	8,7	19,2	34,0	28,3	19,4	21,2	**
	nur geplant	22,3	11,7	15,2	12,4	13,0	12,9	14,8	
Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher/psychischer Belastung	ergriffen	6,8	7,8	8,1	3,1	15,2	7,6	7,5	
	nur geplant	9,7	4,9	3,0	7,3	2,2	6,5	5,5	

n = 652

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

## 6.2.4.2 Frauen mit Kindern

### 6.2.4.2.1 Frauenanteil an den Belegschaften

Die Erwerbsbeteiligung von Frauen mit Kindern unter 15 Jahren ist vergleichsweise niedriger als die von Vätern (57 % vs. 87 %).<sup>54</sup> Arbeitskräfte-reserven bestehen demnach vor allem bei Frauen mit Kindern, weswegen sich der Blick im Folgenden vorrangig auf Maßnahmen richtet, die auf die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie abzielen. Zunächst jedoch soll untersucht werden, in welchem Umfang die Unternehmen derzeit Frauen beschäftigen.

Lediglich 4 % der Unternehmen geben an, keine Frauen zu beschäftigen (vgl. Tabelle 46). Rund ein Drittel der Unternehmen weist einen Frauenanteil zwischen 1 % und 25 % an der Belegschaft auf, knapp ein Viertel von 25 % bis

<sup>54</sup> Nach Mikrozensus 2005, STATISTISCHES BUNDESAMT 2006c, S. 8.



50 %. Ein Fünftel aller Unternehmen hat einen Frauenanteil von über 75 %. Solche Unternehmen sind überwiegend im Gesundheits-/Sozialwesen zu finden, zudem in den Branchengruppen Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten, Sonstige/Personenbezogene und Unternehmensnahe Dienstleistungen.

Tabelle 46: Unternehmen nach Frauenanteilen und Wirtschaftszweigen, Anteil der Unternehmen in %

Frauenanteil an Belegschaft gruppiert	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/Personenbezogene DL	Insgesamt
0 %	6,8	0,0	4,7	4,0	0,0	7,3	4,3
1 bis unter 25 %	47,6	62,7	31,1	23,2	0,0	26,6	34,7
25 bis unter 50 %	27,2	27,3	18,9	34,3	6,3	21,1	23,2
50 bis unter 75 %	13,6	10,0	20,8	29,3	16,7	26,6	19,8
75 bis 100 %	4,9	0,0	24,5	9,1	77,1	18,3	18,1
Insgesamt n = 655	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Signifikanzniveau 0,1%, Hochrechnung für Unternehmen mit mind. 5 Mitarbeitern.

Lediglich unter den kleineren Unternehmen gibt es einige, in denen keine Frauen beschäftigt werden (Tabelle B10 im Anhang). Im Durchschnitt liegt der Frauenanteil in Unternehmen mit fünf bis neun Beschäftigten mit 41,4 % sogar leicht über den Quoten der anderen Unternehmensgrößenklassen (Unternehmen mit zehn bis 48 Beschäftigten: 38,4%, Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten: 36,6 %; Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten: 38,0 %).

#### 6.2.4.2.2 Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Wenn die Beschäftigungsreserven weiblicher Arbeitskräfte mit Kindern besser erschlossen werden sollen, kommt es v.a. darauf an, dass sie Arbeitsbedingungen vorfinden, die eine Vereinbarkeit von Berufsleben und Familie ermöglichen. Ein befriedigendes Angebot an unterstützenden Maßnahmen zur Kinderbetreuung und von Arbeitszeitregelungen, die Freiräume zur Organisation der Kinderbetreuung ermöglichen, sind Voraussetzungen für die volle Arbeitsfähigkeit, wenn wie in Westdeutschland nicht ausreichend öffentliche Betreuungsangebote bestehen. Familienfreundliche Maßnahmen ermöglichen zudem, junge Mitarbeiterinnen langfristig an ein Unternehmen zu binden. Aber auch Väter sind z.B. aufgrund der neuen Regelungen zur Elternzeit (Eltern-

geld) auf die Berücksichtigung familienspezifischer Bedürfnisse in den Betrieben angewiesen.

Wie Abbildung 30 in Kapitel 6.2.3.1.2 verdeutlicht, bieten relativ wenige Unternehmen Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie an, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Rund 7 % der Unternehmen gewähren Mitarbeitern mit Kindern einen über den gesetzlichen Anspruch hinausgehenden Sonderurlaub. Den Themen Kinderbetreuung im Betrieb bzw. Förderung von Kinderbetreuungsangeboten außerhalb des Betriebs widmen sich nur wenige Unternehmen. Dies haben auch nur wenige für die Zukunft vor.<sup>55</sup> Alles in Allem bietet etwa ein Zehntel der Unternehmen Eltern Sonderurlaubstage oder eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung an oder plant dies für die nahe Zukunft.<sup>56</sup>

Für alle Maßnahmen gilt tendenziell, dass sie in größeren Unternehmen häufiger als in kleineren zu finden sind. Wie angesichts heute bestehender Rollenzuweisungen hinsichtlich der Familienarbeit zu erwarten war, sind Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil aktiver als solche mit einem niedrigen. Unternehmen des Baugewerbes sind ebenso wie die im Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten insgesamt seltener im Bereich Familienfreundlichkeit engagiert (vgl. Tabelle 29 in Kapitel 6.2.3.1.2). Dies könnte darin begründet liegen, dass familienfreundliche Maßnahmen im Allgemeinen eher für Mitarbeiterinnen mit höherer Qualifikation angeboten werden und diese in den genannten Branchen einen eher geringen Anteil an der Belegschaft haben.<sup>57</sup>

Neben den genannten Maßnahmen können auch geeignete Arbeitszeitregelungen zur Ausdehnung der Erwerbstätigkeit von Menschen mit Kinderbetreuungspflichten beitragen. Arbeitszeitmodelle, in denen die Arbeitnehmer stärker

---

<sup>55</sup> Die Befragung fand vor der Bekanntgabe eines Förderprogramms zur Errichtung von Betriebskindergärten im Februar 2008 statt.

<sup>56</sup> Die Beteiligungsquoten der vom IfM befragten Unternehmen mit mind. fünf Mitarbeitern liegen i.d.R. unter den Anteilen aktiver Unternehmen, die in einer Befragung des IW Köln bei 1.100 Unternehmen mit mind. einem Mitarbeiter im Jahr 2006 ermittelt wurden (vgl. FLÜTER-HOFFMANN 2007; BMFSFJ 2006). Dies könnte auf eine Unterbesetzung bei einzelnen Branchen in der Befragung des IW Kölns zurückzuführen sein. Der Aktivitätsgrad der 2007 vom IfM befragten Unternehmen übersteigt andererseits den in einer früheren IfM-Erhebung (2002) bei Unternehmen mit mind. einem Mitarbeiter ermittelten Aktivitätsgrad (vgl. BACKES-GELLNER et al. 2003). Dieser Unterschied kann am Abschluss kleinerer Unternehmen in der aktuellen Erhebung liegen.

<sup>57</sup> Vgl. dazu z.B. BACKES-GELLNER et al. (2003), S. 74.

die Lage und Dauer der Arbeitszeit variieren können, werden von 80 % der Unternehmen angeboten (vgl. Kapitel 6.2.3.1.2). Ob diese Arbeitszeitformen im Hinblick auf eine arbeitnehmer- oder familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung und/oder eher mit dem Ziel der Flexibilisierung der Personalkapazitäten eingeführt worden sind, kann allerdings nicht geklärt werden.

### **6.2.4.3 Im Ausland lebende Arbeitskräfte**

#### **6.2.4.3.1 Anteil der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund**

Eine dritte Gruppe von qualifizierten Arbeitskräften, die von den Unternehmen bisher nur selten in Betracht gezogen wurde<sup>58</sup>, stellen im Ausland lebende Fachkräfte dar. Dass die Rekrutierung im Ausland lebender Fachkräfte bislang eine untergeordnete Rolle gespielt hat, hat vielfältige, auch politische und rechtliche Gründe, denen hier nicht näher nachgegangen werden kann. Stattdessen soll die Haltung der Unternehmen gegenüber der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte eruiert werden.

Einen ersten Hinweis liefert der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund an der Belegschaft, wengleich diese Gruppe auch Personen umfasst, die bereits längere Zeit in Deutschland leben (oder sogar hier geboren sind) und teilweise die deutsche Staatsbürgerschaft haben. Diese Personen sind ferner nicht ausschließlich der Gruppe der Fachkräfte zuzurechnen.

Hochgerechnet jedes zweite Unternehmen ab fünf Beschäftigten hatte Mitte 2007 mindestens einen Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund bzw. Ausländer beschäftigt.<sup>59</sup> 18 % der Unternehmen haben einen Ausländeranteil an der Belegschaft von bis zu 10 % (vgl. Tabelle 47). In rund 7 % der befragten Unternehmen lag der Anteil bei über 40 %. Insgesamt haben also bereits relativ viele Unternehmen Erfahrungen hinsichtlich der Einarbeitung von Arbeitskräften, die u.U. einen anderen kulturellen oder sprachlichen Hintergrund haben, erworben. Die Wirtschaftszweige unterscheiden sich kaum in Bezug auf die Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften, lediglich im Gesundheitswe-

---

<sup>58</sup> Siehe dazu auch eine Befragung von Industrieunternehmen im BDI-Mittelstandspanel vom Herbst 2007: ADENÄUER et al (2007), S. 23.

<sup>59</sup> Bei der Erfassung der Mitarbeitermerkmale wurde nicht zwischen Ausländern und Personen mit Migrationshintergrund unterschieden, da unklar war, ob das Merkmal "mit Migrationshintergrund" in den Unternehmen erfasst wird. Üblich ist die Einstufung als "Ausländer".

sen sind überdurchschnittlich viele Unternehmen mit einem geringen Ausländeranteil vertreten.

Tabelle 47: Unternehmen nach Wirtschaftszweigen und Ausländerquoten, Anteil der Unternehmen in %

Ausländeranteil an der Belegschaft	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/Personenbezogene DL	Insgesamt
0 %	44,7	45,3	42,6	53,4	60,0	56,3	48,5
1 bis unter 10 %	17,0	15,1	21,9	15,9	20,0	13,8	17,8
10 bis unter 20 %	14,9	9,3	15,4	17,0	11,1	4,6	12,7
20 bis unter 40 %	14,9	22,1	10,7	10,2	8,9	16,1	13,7
40 bis 100 %	8,5	8,1	9,5	3,4	0,0	9,2	7,4
Gesamt n = 585	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Kleinere Unternehmen haben insgesamt signifikant häufiger gar keinen Ausländer beschäftigt (vgl. Tabelle 48). Der durchschnittliche Ausländeranteil an der Belegschaft steigt von rd. 10 % bei Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten auf ca. 17 % bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

Tabelle 48: Ausländeranteil nach Unternehmensgrößenklassen, Anteil der Unternehmen in %

Ausländeranteil an der Belegschaft	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr	
0 %	72,9	42,5	23,5	10,0	49,5
über 0 bis unter 10 %	0,0	23,9	41,2	50,0	18,6
10 bis unter 20 %	7,1	15,1	15,7	20,0	12,8
20 bis unter 40 %	10,6	12,9	11,8	10,0	12,0
40 bis 100 %	9,4	5,7	7,8	10,0	7,1
Gesamt N = 560	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

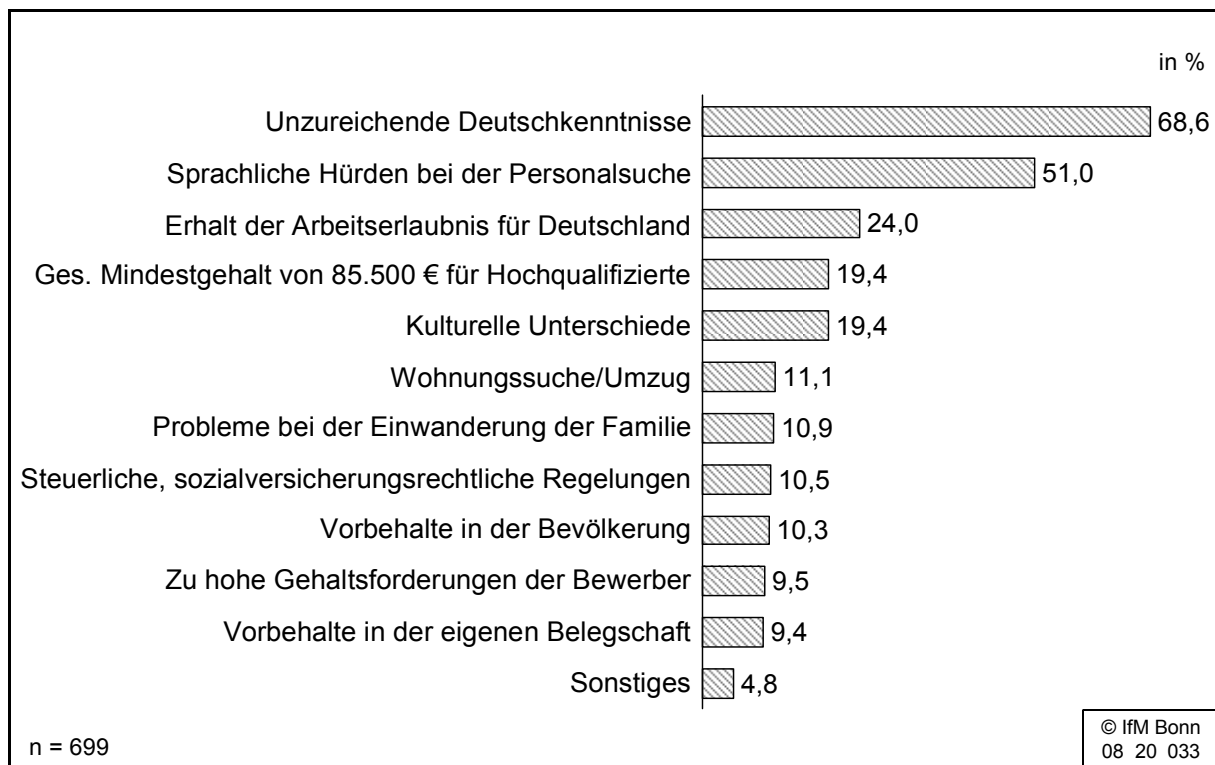
#### 6.2.4.3.2 Einstellungsbereitschaft und -hürden

Rund 15 % der Unternehmen geben an, in den letzten fünf Jahren eine Suche nach einem Mitarbeiter im Ausland gestartet oder in Erwägung gezogen zu haben. Dieser Anteil steigt von 13 % bei Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbei-

tern, auf 40 % bei Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern. Hierin spiegeln sich weniger Vorbehalte kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber ausländischen Arbeitskräften als ein geringerer Einstellungsbedarf entsprechender Fachkräfte wider. Zudem sind die Ressourcen für eine weltweite Personalsuche bei kleineren Unternehmen geringer als bei größeren.

Im Vergleich zu inländischen Bewerbern ist solch eine Bewerbersuche im Ausland wie auch die Integration dieser Arbeitskräfte in die Arbeitsprozesse mit spezifischen Hürden verbunden. Die Unternehmen wurden gebeten, solche Schwierigkeiten zu benennen, unabhängig davon, ob ein Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Suche nach ausländischen Bewerbern gemacht hat oder nicht. Die Mehrheit der hier erfassten Unternehmen geht davon aus, dass solch eine Suche mehr Aufwand bereitet als die Suche im Inland. Nur jedes sechste Unternehmen sieht hierbei keinerlei besondere Schwierigkeiten.

Abbildung 33: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte (Mehrfachantworten), Anteil der Unternehmen



Als größte Hürde werden mit einem Anteil von knapp 70 % unzureichende Deutschkenntnisse genannt (vgl. Abbildung 33). Ausreichende Sprachkenntnisse sind aber in vielen qualifizierten Beschäftigungsfeldern eine unabdingbare Voraussetzung, so dass hiermit ein schwer wiegendes Qualifikationsdefizit vorliegt, was zumindest kurzfristig nicht zu beheben ist. An zweiter Stelle fol-

gen Sprachhürden im Suchprozess selbst (51 %). Des Weiteren werden administrative Hürden genannt. Jedes vierte Unternehmen erwartet Probleme bei der Erteilung einer Arbeitserlaubnis und jedes fünfte führt das gesetzlich vorgeschriebene Mindestgehalt von 85.500 €/Jahr für hochqualifizierte Bewerber, die direkt aus dem Ausland kommen, an.<sup>60</sup> Dass die Bewerber selbst zu hohe Gehaltsforderungen haben könnten, erwartet dagegen nur jedes zehnte Unternehmen. Jeweils rd. 10 % der Unternehmen nennen zudem Probleme bei der Wohnungssuche oder dem Umzug, bei der Einwanderung der Familie sowie aufgrund steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Regelungen. Jedes fünfte Unternehmen erwartet aus den kulturellen Unterschieden zwischen Bewerber- und Gastland entstehende Problemlagen. Jeweils 10 % der Unternehmen verweisen auf Vorbehalte in der Bevölkerung oder der eigenen Belegschaft.

Unter den sonstigen Antworten finden sich fachliche Argumente wie fehlende Qualifikationen und mangelnde Rechtskenntnisse. Einige Unternehmen befürchten Vorbehalten seitens der Kunden, die den Umgang mit ausländischem Personal nicht gewohnt sind oder ablehnen könnten. Im Einzelfall gibt es auch Vorbehalte aufgrund der Konfessionszugehörigkeit des Arbeitgebers, insbesondere kirchlicher Arbeitgeber. Zudem wurde darauf verwiesen, dass die vergleichsweise hohen Belastungen mit Sozial- und Steuerabgaben die Anwerbung von Bewerbern aus dem Ausland erschweren.

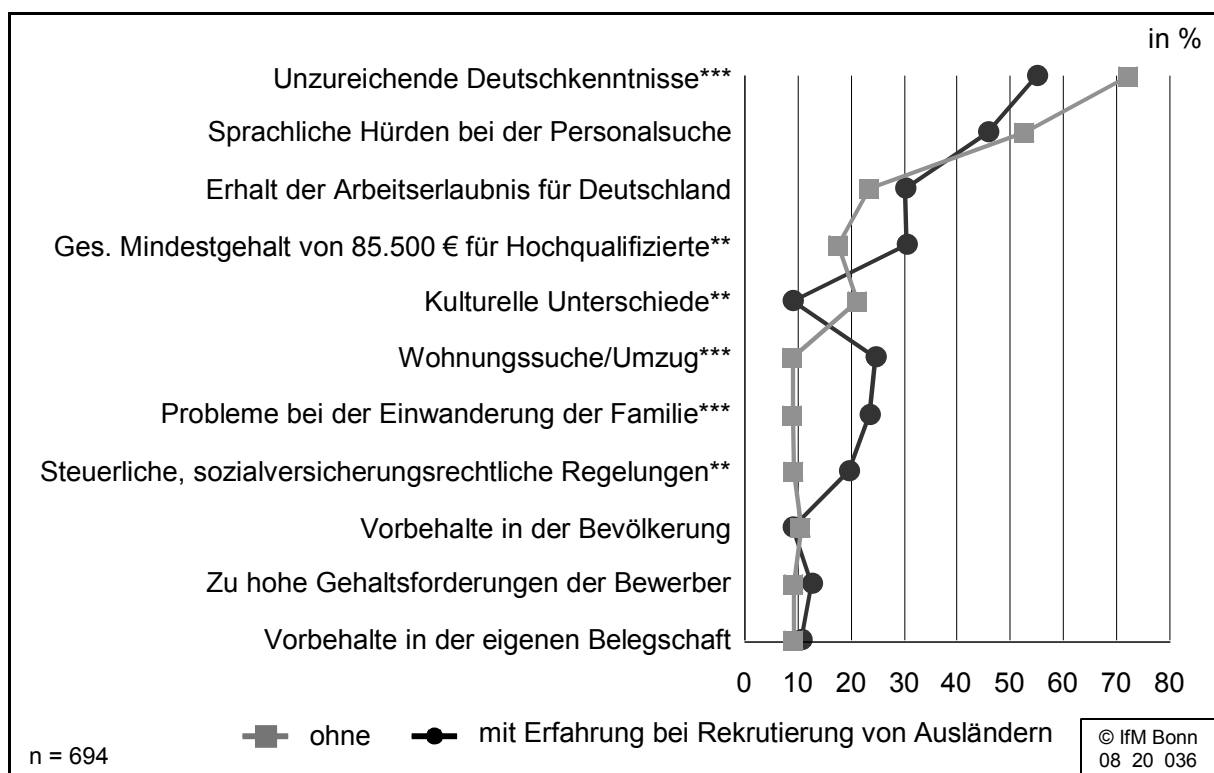
Ein Vergleich der Unternehmen, die bereits Erfahrungen bei der Suche nach Personal im Ausland gemacht haben, und jenen ohne solche Erfahrungen zeigt eine Reihe von signifikanten Unterschieden auf. Zunächst ist festzustellen, dass Unternehmen mit Sucherfahrungen häufiger Hürden bzw. Probleme benennen als Unternehmen ohne Sucherfahrungen (94 % vs. 85 %). Die geäußerten Erwartungen haben offenbar häufig eine reale Basis. Wie aus Abbildung 34 hervorgeht, scheint bei einigen erwarteten Problemen die tatsächliche Lage weniger kritisch zu sein, da die Erwartungen der suchunerfahrenen Unternehmen die der erfahrenen Unternehmen übersteigen. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Deutschkenntnisse als auch auf die kulturellen Unterschiede.

---

<sup>60</sup> Die Bundesregierung beabsichtigt ab 2009 eine erleichterte Arbeitsaufnahme von Hochqualifizierten aus EU-Staaten sowie Drittländern sowie in Deutschland lebenden Ausländern mit Studienabschluss. Die Arbeitsmarktprüfung für Hochqualifizierte aus osteuropäischen EU-Staaten soll entfallen. Für Drittstaatler soll der Arbeitsmarktvorrang bestehen bleiben, aber das Mindesteinkommen von Hochqualifizierten soll auf 63.600 € gesenkt werden. Vgl. SCHÖNEICH 2008, S. 11.

Möglicherweise spielen diese Aspekte bei Unternehmen mit Sucherfahrungen eine geringere Rolle. Eine gewisse Vorsicht bei der Interpretation der Befunde ist aufgrund unternehmensspezifischer Unterschiede geboten. Andere, eher bürokratische Hürden wie das gesetzliche Mindestgehalt, die Wohnungssuche/Umzugsorganisation, die Einwanderung der Familie sowie steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Regelungen werden hingegen häufiger von Unternehmen mit konkreten Sucherfahrungen genannt.

Abbildung 34: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte nach Sucherfahrungen, Mehrfachantworten, Anteil der Unternehmen



\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Obwohl große Unternehmen häufiger über Sucherfahrungen im Ausland verfügen, erweisen sich die Einschätzungen der damit einhergehenden Probleme als nicht von der Unternehmensgröße abhängig. Dagegen variiert die Nennung von Hürden nach Branchen, Regionen und Regionstypen. Sprachliche und kulturelle Barrieren werden von fast allen Branchen ähnlich häufig genannt, nur das Baugewerbe erwartet hier überproportional häufig Probleme (vgl. Tabelle B11 im Anhang). Probleme bei der Arbeitserlaubniserteilung werden ebenfalls von Unternehmen im Baugewerbe und zudem von Gesundheitsbetrieben häufiger genannt als von anderen. Unternehmen des Verarbeitenden und Baugewerbes sowie des Bereichs Unternehmensnahe Dienstleis-

tungen geben überdurchschnittlich oft das gesetzliche Mindestgehalt als Hürde an. Vorbehalte in der Belegschaft spielen vor allem bei Unternehmen des Verarbeitenden und des Baugewerbes eine Rolle. Im Gesundheits- und Sozialwesen, zu dem auch der Bereich Altenpflege gehört, wird zudem überdurchschnittlich häufig auf mögliche Vorbehalte in der Bevölkerung hingewiesen. Zudem führen Unternehmen dieser Branche zu hohe Gehaltsforderungen der ausländischen Bewerber als mögliches Problem an.

Regionale Unterschiede zeigen sich insofern, als Vorbehalte in der Bevölkerung eher von Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland oder kleinstädtischen Gebieten angeführt werden (vgl. Tabelle B12 im Anhang). Von ostdeutschen Unternehmen bzw. Unternehmen in kleinstädtischen oder ländlichen Regionen wird zudem signifikant häufiger auf mögliche Vorbehalte in den Belegschaften verwiesen als von Unternehmen aus Großstadtreionen, in denen bereits heute viele ausländische Mitbürger leben und arbeiten. Unternehmen in Großstädten benennen dagegen überdurchschnittlich häufig mangelhafte Sprachkenntnisse ausländischer Bewerber als Einstellungshemmnis.

### **6.2.5 Zwischenfazit**

Die Analyse der Altersstruktur in den Unternehmen ab fünf Beschäftigten zeigt auf, dass nahezu jedes Unternehmen unabhängig von der Größe und Branche von einer zunehmenden Alterung der Belegschaft und einem steigenden Ersatzbedarf im Personalbereich in naher Zukunft konfrontiert sein wird. Nur wenige Unternehmen (9 %) beschäftigen überwiegend Mitarbeiter im Alter von unter 30 Jahren. In zwei Dritteln aller Unternehmen wird die Mehrheit der Belegschaft durch Beschäftigte im Alter zwischen 30 und 49 Jahren gestellt, in rund 15 % sogar mehrheitlich durch die Über-49-Jährigen. Um mit älter werdenden Belegschaften wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen Maßnahmen treffen, die die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten auf lange Sicht sicherstellen. Dazu gehören u.a. eine regelmäßige Fort- und Weiterbildung sowie Gesundheitsfürsorge. Aufgrund des schrumpfenden Potenzials an jungen Erwerbsspersonen müssen sich die Unternehmen zudem auf einen stärkeren Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte einstellen und über alternative Wege zur Deckung des Personalbedarfs nachdenken. Vor diesem Hintergrund entwickeln sich die Personalgewinnung und -bindung zu immer wichtigeren Aufgaben.

Die Personalpolitik der Unternehmen scheint sich in der Mehrzahl der Fälle, auch der KMU, stärker an der aktuellen Arbeitsmarktlage, die noch weitgehend



durch ein ausreichendes Angebot an jungen, qualifizierten Fachkräften gekennzeichnet ist, als an den von den Unternehmen selbst benannten Herausforderungen des demografischen Wandels zu orientieren. Dies gilt auch für Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland, obwohl da die demografischen Effekte der Alterung und sinkender Nachwuchskohorten bereits heute deutlich spürbar sind. Maßnahmen der externen Personalbeschaffung stellen zur Zeit die wichtigsten Wege zur Deckung des Personalbedarfs in den befragten Unternehmen dar, wobei das Gros der Unternehmen eine Verjüngung der Belegschaft anstrebt. Entsprechend hoch ist der Aktivitätsgrad im Bereich der Nachwuchssicherung, insbesondere bei der Berufsausbildung. Branchen mit einem hohen Akademikeranteil wie das Verarbeitende Gewerbe oder Unternehmensnahe Dienstleistungen richten ihr Augenmerk zusätzlich verstärkt auf Hochschulabsolventen. Bezogen auf alle Maßnahmen zur Nachwuchssicherung erweisen sich das Baugewerbe und der Bereich Sonstige/Personenbezogene Dienste als unterdurchschnittlich aktiv. Unerwartet werben die Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland, wo die Schulabgängerzahlen schon seit 2006 sinken, im Durchschnitt seltener um Auszubildende als westdeutsche Unternehmen. Offensichtlich stehen noch Altbewerber oder Teilnehmer staatlicher Berufsbildungsvorbereitungskurse in ausreichender Zahl bereit.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es kaum, dass viele Unternehmen eher selten auf Maßnahmen zurückgreifen, die ihre Arbeitgeberattraktivität verbessern, um neue Mitarbeiter zu gewinnen bzw. im Unternehmen Beschäftigte an sich zu binden. So bietet nur eine Minderheit der Unternehmen freiwillige soziale Leistungen wie Sonderurlaube für Mitarbeiter mit Kindern, Freistellungen für Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Familienangehörigen oder Betriebskindergärten an. Auch wird eher selten eine breite Palette an flexiblen Arbeitszeitregelungen angeboten, die jedem Mitarbeiter eine bessere Work-Life-Balance ermöglicht, wenn auch einzelne flexible Arbeitszeitmodelle, wie z.B. Arbeitszeitkonten, durchaus weit verbreitet sind. Unter den Unternehmen, die personalbindende Maßnahmen ergreifen, sind v.a. Großunternehmen sowie größere KMU zu finden. Die Anstrengungen zur Mitarbeiterbindung fallen schwächer aus, wenn Unternehmen weniger auf Fachkräfte angewiesen sind, wie z.B. im Baugewerbe, Handel, Gastgewerbe oder Verkehrsbereich. Angesichts des vorhersehbaren Fachkräftemangels, der den Mittelstand in besonderer Weise treffen wird, besteht hier für viele KMU noch erheblicher Nachholbedarf. Z.B. im Bereich der Arbeitszeitregelungen bieten sich gerade für kleinere Unternehmen vielfältige, kostengünstige Chancen, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren.

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit eigener Mitarbeiter scheint ebenfalls zur Zeit keine große Priorität zu genießen. Gesundheitsfördernde Maßnahmen, die über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinausgehen, haben bislang keine weite Verbreitung gefunden, außer im Gesundheitswesen selbst. V.a. kleinere KMU sind im Bereich Gesundheitsfürsorge vergleichsweise selten aktiv. Als ähnlich verhalten erweist sich das Engagement der Unternehmen in Sachen Qualifizierung. Rund 54 % aller Unternehmen setzen auf die Förderung des lebenslangen Lernens oder Personalentwicklung, wobei spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere in weniger als 30 % der Fälle ergriffen bzw. geplant wurden. Auch hier sind Unternehmen mit bis unter 50 Beschäftigten lediglich unterdurchschnittlich bis durchschnittlich aktiv. Das Engagement ist außerdem in den Bereichen Baugewerbe und Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten vergleichsweise gering.

Eine Umorientierung der Personalarbeit - hin zu einer längeren Beschäftigung Älterer - kann somit bisher nur in Ansätzen erkannt werden. Viele Unternehmen scheinen die Probleme der Alterung der Belegschaft über eine verstärkte Rekrutierung Jüngerer sowie Produktivitätssteigerungen mittels einer besseren technischen Ausstattung der Arbeitsplätze lösen zu wollen. Die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Umgestaltung der Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit zu fördern, haben noch viele Unternehmen nicht erkannt. Nachholbedarf kennzeichnet hier vor allem die Branchen Baugewerbe sowie Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten.

Die Personalbeschaffung richtet sich derzeit selten gezielt auf wenig erschlossene Arbeitskräftepotenziale, z.B. Frauen mit Kindern oder Ältere, wenn sich auch keine Hinweise darauf finden lassen, dass Unternehmen grundsätzliche Vorbehalte gegenüber einer Nutzung dieser Arbeitskräftereserven haben. Betriebliche Unterstützungen bei der Kinderbetreuung bleiben bislang Ausnahmen. Angesichts der Arbeitsmarktlage haben lediglich 15 % der Unternehmen in den letzten fünf Jahren versucht, Fachkräfte im Ausland zu suchen. Die Erfahrungen mit internationalen Suchstrategien sind somit noch recht beschränkt. Unabhängig davon erwarten rund 85 % der Unternehmen Hürden bei der Suche nach ausländischen Fachkräften. Einer Einstellung von älteren Bewerbern scheinen die meisten Unternehmen nicht abgeneigt zu sein, wenn Faktoren wie Einarbeitungs- und Personalkosten sowie die Qualifikation der

Bewerber in etwa mit den Erwartungen der Arbeitgeber übereinstimmen.<sup>61</sup> So geben nur 8 % aller Unternehmen an, dass ältere Mitarbeiter grundsätzlich nicht zur Unternehmenskultur passen würden. Vielen Unternehmen scheint im Übrigen die aktuelle Rechtslage in Bezug auf die Einstellung älterer Arbeitssuchender nicht vertraut zu sein. 40 % der Unternehmen verweisen auf einen hohen Kündigungsschutz<sup>62</sup> von Älteren als Einstellungshindernis, während lediglich 23 % die - wenn auch richterlich umstrittene - Möglichkeit der befristeten Einstellung von Älteren als Grund für die Einstellung Älterer anführen. Förderprogramme werden zwar relativ selten als positiver Einstellungsgrund angeführt, andererseits aber auch signifikant häufiger von Unternehmen genannt, die in den letzten Jahren ältere Bewerber berücksichtigt haben.

Insgesamt ergeben die Angaben zu personalpolitischen Anpassungen ein zweigeteiltes Bild. Viele Unternehmen bemühen sich bereits verstärkt um junge Nachwuchskräfte und erkennen somit die Herausforderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt. Doch noch wenige Aktivitäten zielen auf die Bindung oder Weiterbildung von Fachkräften oder den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer, obwohl damit bereits jetzt vorausschauend begonnen werden müsste. Befunde anderer Studien, die von einem höheren Engagement von Betrieben oder Unternehmen z.B. in Bezug auf familienfreundliche oder gesundheitserhaltende Maßnahmen berichten, können für die breite Masse mittelständischer Unternehmen nicht bestätigt werden.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Ähnlich auch Umfragen des Bundesverbandes Junger Unternehmer, zitiert in: IW KÖLN (2007b).

<sup>62</sup> Das Alter wurde bisher z.B. als Kriterium der betrieblichen Sozialauswahl berücksichtigt, dies war teilweise tarifvertraglich geregelt. Ob dies aus dem Blickwinkel einer Gleichbehandlung älterer und jüngerer weiterhin zulässig ist, ist umstritten.

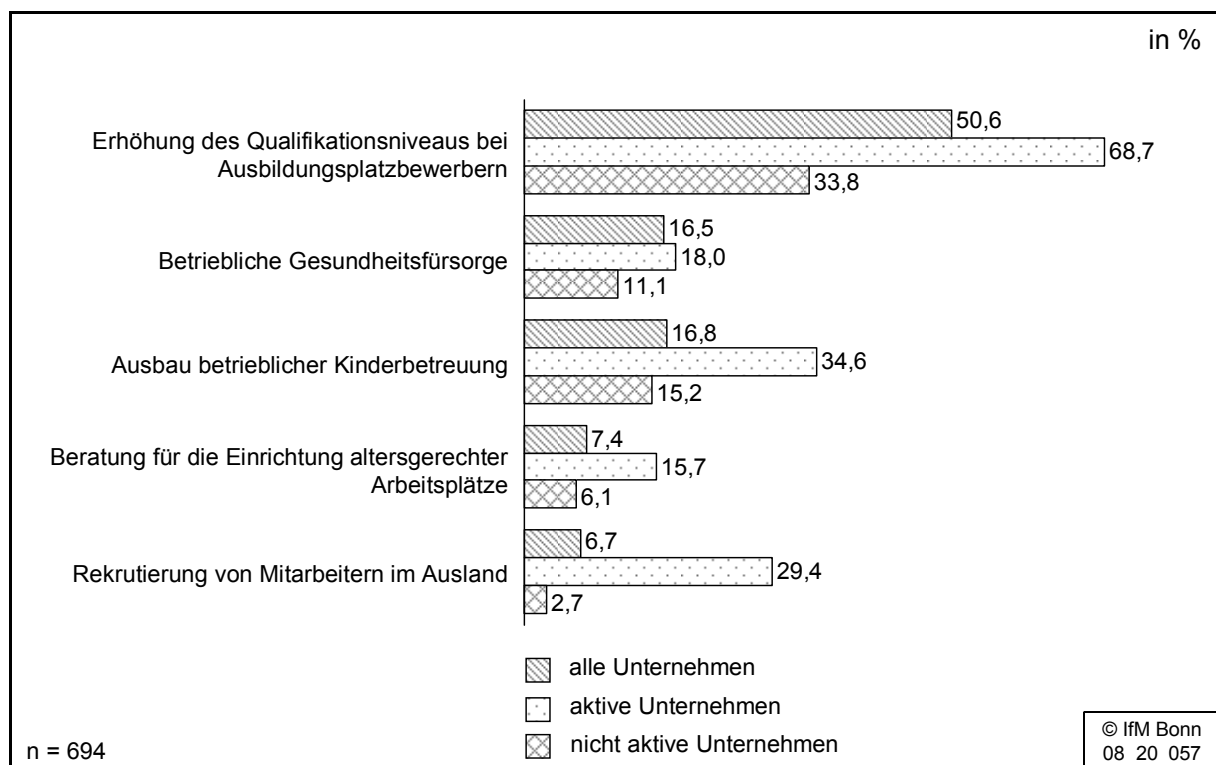
<sup>63</sup> Vgl. Zusammenstellungen des IW Köln von Befragungsergebnissen des BIBB von 2004 und der Ungleich Besser Diversity Consulting von 2005 (IW KÖLN 2007b), des Adecco Instituts von 2006/2007 (IW KÖLN 2007c). Die vorliegenden Befragungsergebnisse des IfM Bonn stützen in der Tendenz die gleichfalls niedrigen Verbreitungsquoten, die mit dem IAB-Betriebspanel von 2006 gemessen wurden (BELLMANN et al. 2007, S. 3 f.)

## 7. Öffentlicher Handlungsbedarf aus Sicht der Unternehmen

### 7.1 Unterstützung für betriebliche personalpolitische Aktivitäten

Einige personalpolitische Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, werden insbesondere kleinere Unternehmen nicht alleine bewältigen können, da ihnen die Informationen, die Finanzkraft oder Personalkompetenz dazu fehlen. Die Unternehmen wurden daher gebeten anzugeben, in welchen Bereichen der betrieblichen Personalpolitik sie sich öffentliche Unterstützung wünschen. Die Auswertung der Befragung zeigt, dass sich die Unternehmen in erster Linie Unterstützung bei der Erhöhung des Qualifikationsniveaus bei Ausbildungsplatzbewerbern erwarten: Jedes zweite Unternehmen äußert einen entsprechenden Wunsch. Staatliche Förderung im Bereich der betrieblichen Gesundheitsfürsorge und beim Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen würden jeweils rund 17 % der Unternehmen begrüßen. Jeweils rund 7 % der Unternehmen erhoffen sich Hilfe in Form einer Beratung bei der Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze sowie bei der Rekrutierung von Fachkräften im Ausland (vgl. Abbildung 35).

Abbildung 35: Gewünschter Unterstützungsbedarf nach Aktivitätsgrad der Unternehmen, Mehrfachantworten



Die Tatsache, dass relativ wenige Unternehmen eine staatliche Unterstützung in den genannten Bereichen für wünschenswert halten, erklärt sich zum Teil dadurch, dass die Unternehmen diese Tätigkeiten nicht als betriebliche, sondern als staatliche Aufgabe verstehen bzw. solche Maßnahmen (trotz einer möglichen ergänzenden Förderung) aufgrund mangelnder Kapazitäten nicht ergreifen können. Die vorherigen Kapitel hatten bereits aufgezeigt, dass im Bereich Kinderbetreuung, Gesundheitsfürsorge, Arbeitsorganisation oder internationale Personalsuche nur relativ wenige Unternehmen Maßnahmen ergriffen haben. Wer sich nicht in dem Feld engagieren will, hat auch keinen Bedarf für staatliche Hilfen. Werden daher nur die jeweils in diesen Bereichen bereits aktiven Unternehmen betrachtet, fällt der Unterstützungsbedarf deutlich höher als im Samedurchschnitt aus (vgl. Abbildung 35). Immerhin 70 % der ausbildenden Unternehmen sehen dann einen Handlungsbedarf bei der Qualifizierung von Ausbildungsplatzbewerbern. Von den Unternehmen, die betriebliche Kinderbetreuungsplätze anbieten oder entsprechende Pläne hegen, wünscht sich jedes dritte eine Unterstützung. Ähnlich hoch ist der Anteil bei den Unternehmen, die in den letzten Jahren Personal im Ausland gesucht haben. Am seltensten wird mit einem Anteil von jeweils knapp 20 % Förderung in den Bereichen betriebliche Gesundheitsvorsorge und Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze für erforderlich gehalten. Von den gegenwärtig nicht aktiven Unternehmen wünschen sich - mit Ausnahme des in öffentlichen Diskussionen thematisierten Problems der zu geringen Ausbildungsreife - vergleichsweise wenige öffentliche Unterstützung. D.h., die Einführung von entsprechenden Fördermaßnahmen würde zwar die Tätigkeit bereits aktiver Unternehmen fördern, jedoch vermutlich nicht die Zahl solcher Unternehmen im nennenswerten Umfang erhöhen.

Die Gründe für das fehlende Engagement können kapazitätsabhängig sein. Daher sollen die Antworten nach Unternehmensgrößenklassen gegliedert werden. Um die Darstellung zu vereinfachen, wird dabei nur der Gesamtwert für alle Unternehmen unabhängig vom gegenwärtigen Aktivitätsgrad betrachtet. Für die Aktivitätsfelder "Qualifikation von Ausbildungsplatzbewerbern", "betriebliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten" und "Rekrutierung von Mitarbeitern im Ausland" gilt, dass größere Unternehmen häufiger einen Unterstützungswunsch äußern als kleinere Unternehmen (vgl. Tabelle 49). Dies ist auf eine höhere Aktivität größerer Unternehmen in diesen Bereichen zurückzuführen (vgl. Kapitel 6.2). In der Gruppe der Aktiven lassen sich keine Unterschiede zwischen den KMU und Großunternehmen bezüglich des geäußerten Unterstützungsbedarfs feststellen. In Hinblick auf die betriebliche Gesundheitsfür-

sorge und Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze ist der Wunsch nach Unterstützung größenunabhängig auf niedrigem Niveau.

Tabelle 49: Innerbetriebliche Maßnahmen der Personalpolitik, für die Unternehmen öffentliche Unterstützung wünschen, Mehrfachantworten, Anteil der Unternehmen je Beschäftigtengrößenklasse in %

	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr		
Erhöhung des Qualifikationsniveaus bei Ausbildungsplatzbewerbern	29,6	58,4	65,0	61,5	49,6	***
Betriebliche Gesundheitsfürsorge	15,3	14,6	25,0	23,1	15,9	
Ausbau betrieblicher Kinderbetreuung	9,2	16,4	25,0	33,3	15,1	**
Beratung für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze	6,1	6,3	11,9	8,3	6,7	
Rekrutierung von Mitarbeitern im Ausland	1,3	9,3	8,5	15,4	6,7	**
Nachrichtlich: Keine öffentl. Unterstützung	49,3	29,0	16,9	16,7	34,5	***
n = 694						© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 %.

Welche Unterstützungsleistung gewünscht wurde, hängt außerdem von der Wirtschaftszweigzugehörigkeit des Unternehmens ab. Öffentliche Hilfen für Maßnahmen, die der vorbereitenden Qualifizierung von Auszubildenden bzw. der betrieblichen Gesundheitsfürsorge dienen, wünschen überproportional viele Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe sowie dem Gesundheits- und Sozialwesen (vgl. Tabelle 50).

Für eine Unterstützung beim Ausbau betrieblicher Kinderbetreuungsmöglichkeiten plädieren v.a. Unternehmen aus den Branchen Unternehmensnahe Dienstleistungen, Gesundheits-/Sozialwesen und Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen. Bei den übrigen Unterstützungswünschen bestehen keine branchenspezifischen Unterschiede. Auch der Anteil der Unternehmen ohne Unterstützungswunsch ist in allen Wirtschaftszweigen weitgehend gleich hoch. Allerdings sprechen sich doppelt so viele exportierende Unternehmen als nichtexportierende Unternehmen für Hilfen bei der Mitarbeitersuche im Ausland aus.

Tabelle 50: Innerbetriebliche Maßnahmen der Personalpolitik, für die Unternehmen öffentliche Unterstützung wünschen, Mehrfachantworten, Anteil der Unternehmen je Wirtschaftszweig in %

	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/ Wasser- vers.	Bauge- werbe	Handel, Gastge- werbe, Verkehr, Nachrich- ten	Unter- neh- mens- nahe DL	Gesund- heits-/ Sozial- wesen	Sonsti- ge/Per- sonen- bezogene DL	Insgesamt	Sig- nifi- kanz
Erhöhung des Qualifikationsniveaus bei Ausbildungsplatzbewerbern	62,5	47,1	49,8	48,6	51,0	38,6	49,5	*
Betriebliche Gesundheitsfürsorge	29,8	9,9	12,4	15,1	18,4	15,0	15,8	**
Ausbau betrieblicher Kinderbetreuung	8,7	9,9	12,4	20,8	34,7	18,8	15,2	***
Beratung für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze	13,5	6,6	5,1	4,7	4,1	6,9	6,7	
Rekrutierung von Mitarbeitern im Ausland	5,8	4,1	6,9	9,5	12,2	5,0	6,7	
Nachrichtlich: Keine öfftl. Unterstützung	27,9	37,2	37,2	36,8	18,4	38,0	34,5	

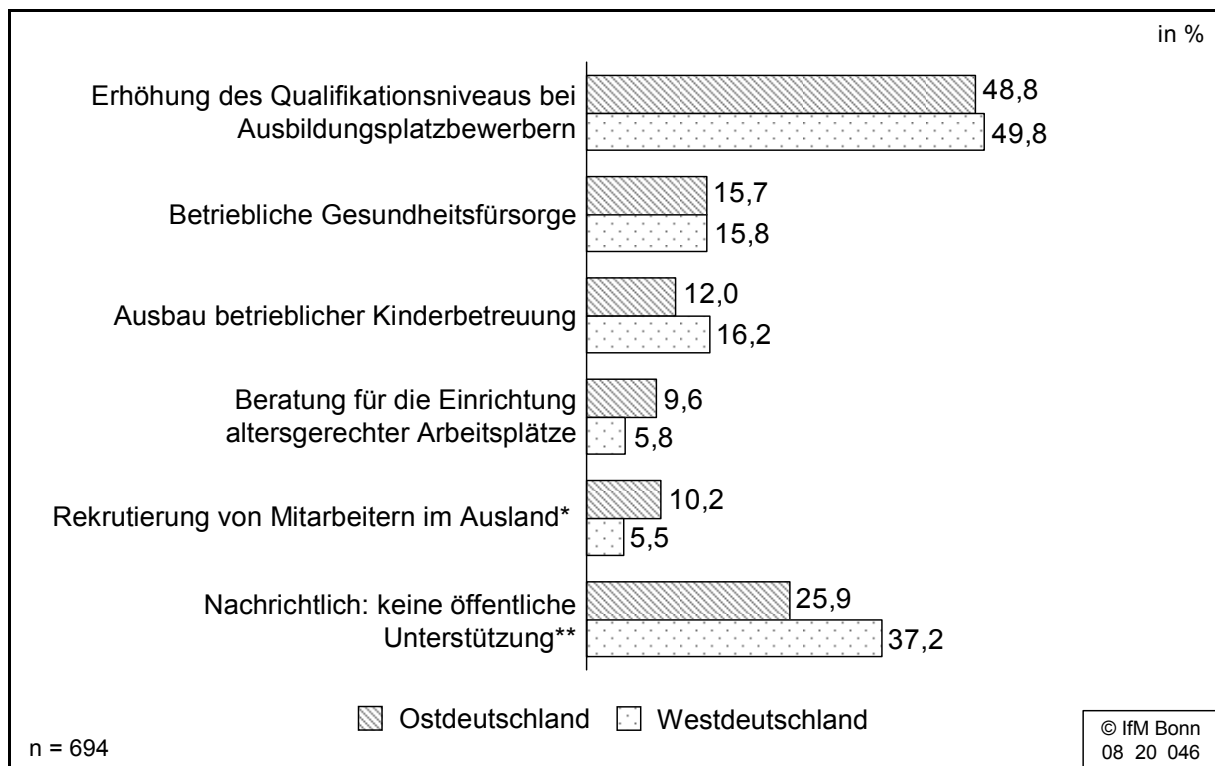
n = 694

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 %.

Westdeutsche Unternehmen äußern insgesamt seltener als ostdeutsche Unternehmen einen Wunsch nach öffentlicher Hilfe für die genannten Bereiche der Personalpolitik. Ostdeutsche Unternehmen benötigen signifikant häufiger Unterstützung bei der Bewerbersuche im Ausland. Bei allen anderen Maßnahmenfeldern unterscheidet sich das Antwortverhalten nicht signifikant nach der Herkunft der Antwortenden.

Abbildung 36: Innerbetriebliche Maßnahmen der Personalpolitik, für die Unternehmen öffentliche Unterstützung wünschen, Anteil der Unternehmen nach Regionen, Mehrfachantworten



\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 %.

## 7.2 Verbesserung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen

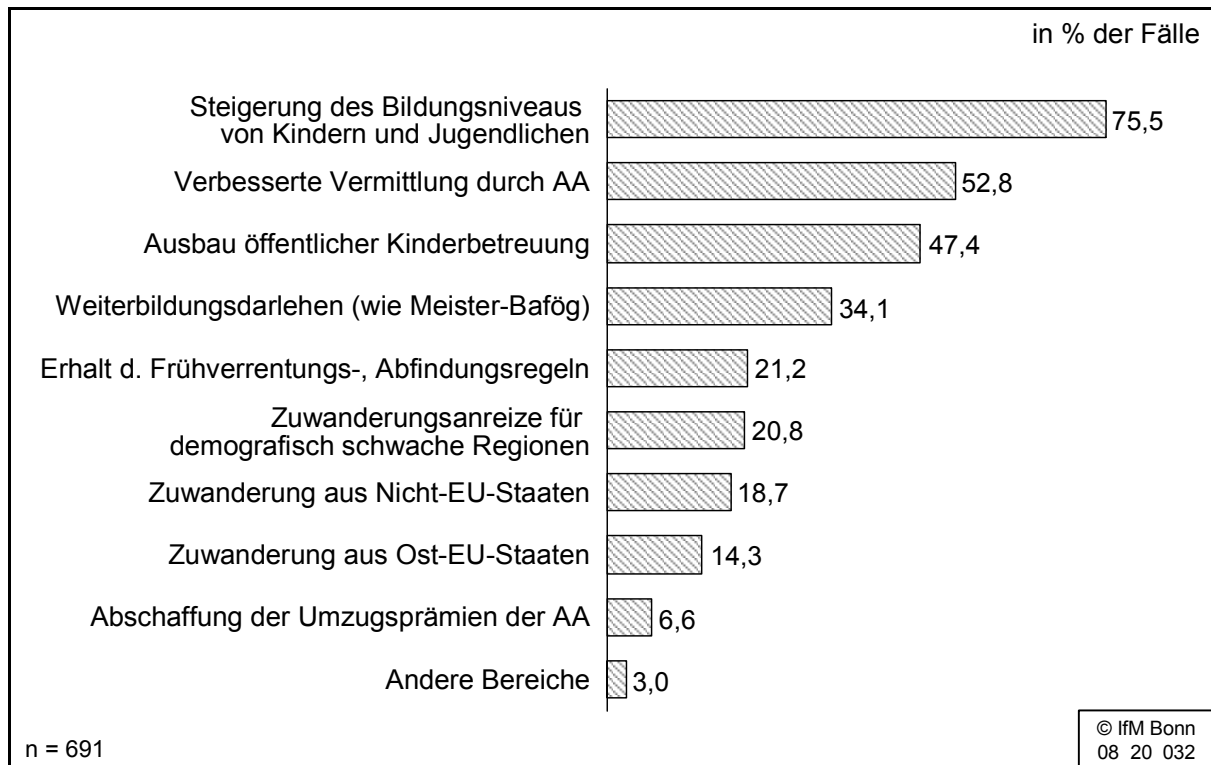
Neben einer direkten Förderung betrieblicher Aktivitäten kann der Staat durch Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen den Unternehmen bei der Bewältigung demografisch bedingter Herausforderungen helfen. Zu den relevanten Handlungsfeldern gehören z.B. die Bereiche Arbeitsmarkt-, Einwanderungs-, Struktur- und Bildungspolitik. In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen gefragt, welche Maßnahmen sie in den betreffenden Bereichen vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen für notwendig halten.

Insgesamt rund 90 % der Unternehmen sprechen sich für Veränderungen wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen aus. Die Unternehmen sehen dabei v.a. Defizite im Bildungsbereich: 76 % halten eine Steigerung des Bildungsniveaus von Kindern und Jugendlichen für erforderlich (vgl. Abbildung 37). Mit einem Anteil von 53 % steht der Wunsch einer verbesserten Vermittlung durch Arbeitsagenturen an der zweiten Stelle der Nennungen. Fast jedes zweite Unternehmen plädiert zudem für einen Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung, um Potenziale von arbeitswilligen Frauen und Männern mit Kindern besser



nutzen zu können. Mit einem Anteil von rund einem Drittel sprechen sich ebenfalls viele Unternehmen für eine verstärkte Förderung der Fort- und Weiterbildung aus, indem sie eine Einführung von staatlichen Weiterbildungsdarlehen - ähnlich wie für die Meisterausbildung im Handwerksbereich - befürworten.<sup>64</sup>

Abbildung 37: Notwendige öffentliche Maßnahmen zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen, Mehrfachantworten, Anteil der Unternehmen



Rund 19 % der Unternehmen halten eine Öffnung der Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus Nicht-EU-Staaten und 14 % für Arbeitskräfte aus den östlichen EU-Beitrittsländern für notwendig, um die demografiebedingten Herausforderungen zu bewältigen. Im Übrigen besteht auch hier ein positiver Zusammenhang zwischen der Aktivität der Unternehmen in diesem bestimmten Gebiet und dem Reformwunsch: So plädieren z.B. Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren Personal im Ausland gesucht haben, signifikant häufiger für eine Öffnung der Arbeitsmärkte (41 % für Nicht-EU-Staaten, 34 % für osteuropäische EU-Staaten) als die übrigen Unternehmen.

<sup>64</sup> Im Gesamtblick des Reformbedarfs und der für betriebliche Aktivitäten geäußerten Unterstützungswünsche zeigt sich somit, dass eine dem demografischen Wandel angemessene Wirtschaftspolitik aus unternehmerischer Sicht vor allem Investitionen in die Bildungspolitik erfordert.

Ein Fünftel der Unternehmen spricht sich für eine Aufrechterhaltung der Förderung von Frühverrentungen bzw. Abfindungen für Ältere aus, die den Plänen der Bundesregierung nach zukünftig auslaufen sollen. Ähnlich viele Unternehmen halten spezielle Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen für notwendig. Rund 7 % der Unternehmen fordern die Einstellung der Gewährung von Umzugshilfen durch die Arbeitsagenturen bei Arbeitsaufnahme in einer anderen Region.

In den offenen Antworten geben mehrere Unternehmen zudem einen Bedarf für eine Imagekampagne in den Massenmedien, die die Arbeitsfähigkeit Älterer herausstellt, zu Protokoll. Daneben wurde mehrfach gefordert, auf das Alter der Arbeitskräfte bezogene Rechtsnormen anzupassen: die Aufhebung von Altersbeschränkungen für die Ausübung einer Berufstätigkeit (z.B. in der Forschung/Lehre oder Sachverständigentätigkeit sowie im Gesundheits- und Justizwesen).<sup>65</sup>

Ob ein Reformbedarf geäußert wird, wird in drei Maßnahmefeldern von der Unternehmensgröße beeinflusst: Arbeitsmarktöffnungen für Zuwanderer aus Osteuropa oder Nicht-EU-Staaten sowie den Beibehalt der Frühverrentungsregeln werden grundsätzlich von größeren Unternehmen häufiger gefordert als von kleinen Unternehmen (vgl. Anhangtabelle B13).

Zudem treten in Abhängigkeit von Wirtschaftszweigen Unterschiede im Antwortverhalten der Unternehmen auf (vgl. Tabelle 51). Mehr Anstrengungen im der Berufsausbildung vorgelagerten Bildungsbereich fordern die Unternehmen in den Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Unternehmensnahe Dienstleistungen sowie Sonstige/Personennahe Dienstleistungen überdurchschnittlich häufig. Einen Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung halten die Unternehmen aus den Wirtschaftszweigen Unternehmensnahe Dienstleistungen, Gesundheits-/Sozialwesen sowie Sonstige/Personennahe Dienstleistungen besonders häufig für notwendig.

---

<sup>65</sup> Weiterhin sollte dem Alter bei der Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen im Vergleich zu Qualifikationen weniger Gewicht beigemessen werden, damit ein Unternehmen nicht nur jüngere Personen entlassen müsse. Zur Erhöhung des Arbeitskräftepotenzials sollte zudem die Abschaffung der allgemeinen Wehrpflicht erwogen werden. Viele Antworten betreffen die finanzielle und personelle Ausstattung im Gesundheitswesen und Altenpflegebereich bzw. die Ausgaben der relevanten Sozialversicherungssysteme, da diese Ausgaben bzw. die entsprechenden Vergütungsregeln die Nachfrage und Preisgestaltung erheblich bestimmen.

Tabelle 51: Notwendige öffentliche Maßnahmen zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen, nach Wirtschaftszweigen, Mehrfachantworten in %

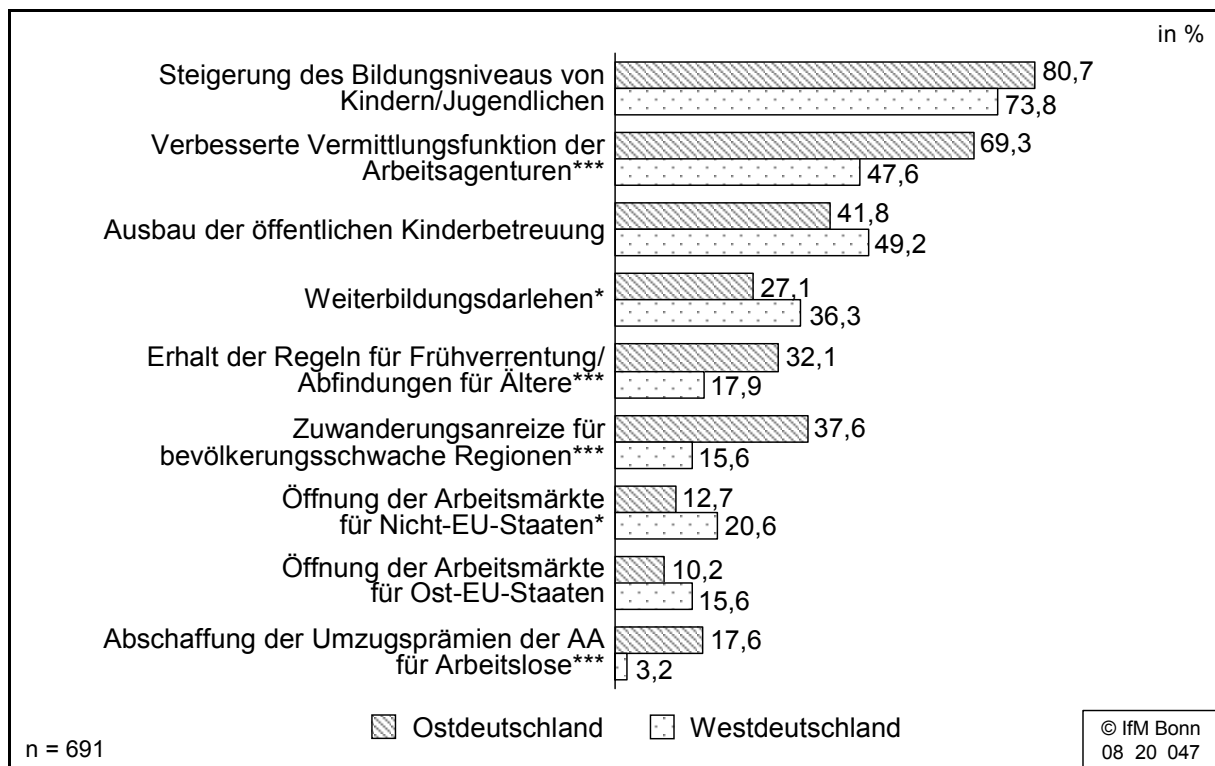
	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/ Wasser- vers.	Bauge- werbe	Handel, Gastge- werbe, Verkehr, Nachrich- ten	Unter- neh- mens- nahe DL	Gesund- heits-/ Sozial- wesen	Sonsti- ge/Per- sonen- bezo- gene DL	Insge- samt	Sig- nifi- kanz
Bildungsniveau von Kindern/Jugendlichen	86,5	72,5	71,1	78,8	63,3	80,0	75,5	**
Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen	51,9	54,5	50,9	57,3	36,7	58,0	52,7	
Öffentliche Kinderbetreuung	41,3	35,5	45,0	57,7	60,0	56,4	47,4	**
Weiterbildungsdarlehen	42,3	29,8	34,4	37,5	18,4	35,0	34,2	
Erhalt der Regeln für Frühverrentung/Abfindungen	17,3	25,8	27,1	15,4	10,2	18,0	21,2	*
Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen	14,4	19,8	22,9	24,3	32,0	14,9	20,8	
Öffnung der Arbeitsmärkte für Nicht-EU-Staaten	26,9	10,7	17,0	20,2	20,4	20,0	18,5	
Öffnung der Arbeitsmärkte für Ost-EU-Staaten	17,3	14,0	11,5	17,5	26,5	8,0	14,2	*
Abschaffung der Umzugsprämien für Arbeitslose	4,8	5,8	11,5	4,8	0,0	3,0	6,5	**
Nachrichtlich: Keine staatlichen Maßnahmen n = 691	3,8	5,8	17,4	8,7	10,2	13,0	10,9	**

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 %.

Für den Erhalt von Frühverrentungs- und Abfindungsregelungen plädieren Unternehmen der Branchen Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten sowie Bau überproportional häufig. Eine erleichterte Zuwanderung von Arbeitskräften aus Osteuropa wird dagegen vor allem von Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe, im Bereich Unternehmensnahe Dienstleistungen sowie im Gesundheits-/Sozialwesen als notwendig für die Bewältigung für die demografiebedingten Herausforderungen gehalten. Eine Abschaffung der Umzugshilfen für Arbeitslose fordern Unternehmen aus Wirtschaftszweigen mit einem vorwiegend regionalen Absatz, sprich Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten und Sonstige/Personenbezogene Dienstleistungen, überproportional häufig.

Abbildung 38: Notwendige öffentliche Maßnahmen zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen, nach Regionen, Mehrfachantworten, Anteil der Unternehmen



\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 %.

Welchen Handlungsbedarf die Befragten benennen, hängt auch vom Unternehmenssitz in Ost- oder Westdeutschland ab (vgl. Abbildung 38). Ostdeutsche Unternehmen wünschen sich weitaus häufiger als westdeutsche eine verbesserte Vermittlung durch Arbeitsagenturen, einen Erhalt der Frühverrentungsregeln, Zuwanderungsanreize für Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte sowie eine Abschaffung der Umzugshilfen für Arbeitslose, dagegen seltener als westdeutsche Weiterbildungsdarlehen oder eine Öffnung der Arbeitsmärkte für Bewerber aus Nicht-EU-Staaten. Im Bereich Bildung und Kinderbetreuung sehen die Unternehmen beider Regionen in ähnlich großem Umfang Handlungsbedarf. Dies gilt auch hinsichtlich der Öffnung der Arbeitsmärkte für osteuropäische Arbeitskräfte.

## **8. Resümee und Handlungsempfehlungen**

Der demografische Wandel stellt den deutschen Mittelstand vor große Herausforderungen. Die Alterung der Bevölkerung führt bereits in der kommenden Dekade zu spürbaren Veränderungen der Absatzmärkte und des Arbeitskräfteangebots. Die Unternehmen müssen ihr Angebot an die älter werdende Bevölkerung anpassen oder ihre Absatzmärkte erweitern. Gleichzeitig ist mit einem deutlichen Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaften und einem zunehmenden Nachwuchsmangel zu rechnen. Die vorliegende Studie untersucht auf Basis einer repräsentativen Unternehmensbefragung den Informationsstand und die Aktivitäten der Unternehmen in Hinblick auf den demografischen Wandel im absatz- und personalpolitischen Bereich. Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse zusammengefasst und Handlungsempfehlungen für die öffentliche Hand formuliert.

### **8.1 Demografischer Wandel - Problembewusstsein und Anpassungsstrategien im deutschen Mittelstand**

Der demografische Wandel ist den meisten Unternehmen ab fünf Beschäftigten in Deutschland ein Begriff. Über 80 % der Unternehmen haben das Thema bereits zur Kenntnis genommen, wenngleich sich nur etwa jedes dritte Unternehmen mit den konkreten Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die eigene Tätigkeit auseinandergesetzt hat. Im Osten Deutschlands sind kleine und große Unternehmen ähnlich gut über den demografischen Wandel informiert, wohingegen im Westen umso mehr Unternehmen einen guten Informationsstand aufweisen, je größer das Unternehmen ist.

Fast alle Unternehmen haben ihre Informationen aus Massenmedien bezogen. Andere Informationsquellen wie z.B. Wirtschaftskammern, Branchenverbände, das Internet, Fachliteratur oder Konferenzen/Veranstaltungen, Bundes-/Landesregierungen und Sozialversicherungen werden deutlich seltener genutzt. Weniger als jedes zehnte Unternehmen hat Informationen von Kommunen oder Arbeitsagenturen erhalten. Die Unternehmen geben typischerweise an, eine ungefähre Vorstellung von der Bevölkerungsentwicklung zu haben, Detailwissen liegt relativ selten vor. Das Wissen der Unternehmen betrifft vornehmlich Deutschland und die unmittelbare Heimatregion, der Informationsstand bezüglich der demografischen Trends im Ausland ist - selbst unter den exportierenden Unternehmen - wesentlich schlechter.

Trotz des eher oberflächlichen Wissens scheint das Gros der befragten Unternehmen die demografisch bedingten Veränderungen auf der Absatzseite - zumindest in Hinblick auf den inländischen Markt - zu antizipieren. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen die Marktentwicklungen ständig beobachten und demografisch bedingte Veränderungen der Nachfrage, z.B. die steigende Zahl älterer Kunden, bereits heute zu erkennen sind. Dass das Problembewusstsein hoch ist, zeigen sowohl die Einschätzungen der Unternehmen bezüglich der erwarteten Folgen des demografischen Wandels als auch ihre Aktivitäten im absatzpolitischen Bereich. So erwarten knapp zwei Drittel der Unternehmen, die personenorientierte Produkte oder Dienstleistungen anbieten, dass sich aufgrund der Alterung mittel- bis langfristig die Kundenbedürfnisse ändern werden. Außerdem lässt sich in der Tendenz eine Übereinstimmung zwischen den demografisch bedingten Veränderungen der Nachfrage und den Erwartungen der Unternehmen feststellen: Unternehmen, deren Angebot sich an schrumpfende Bevölkerungsgruppen, d.h. Kinder/Jugendliche bzw. Personen im mittleren Alter, richtet - dies trifft auf rund 2 % bzw. 12 % aller Unternehmen ab fünf Beschäftigten zu -, geben überdurchschnittlich häufig an, dass sie mit einer sinkenden Nachfrage nach ihren Produkten/Dienstleistungen in Deutschland rechnen, lediglich eine Minderheit geht von einer wachsenden Nachfrage aus. Erwartungsgemäß sieht die Einschätzung derjenigen Unternehmen, zu deren Zielgruppe die ältere Bevölkerung gehört und die daher von der demografischen Entwicklung profitieren, genau umgekehrt aus. Bei den Unternehmen, die keine altersspezifischen Produkte anbieten, lässt sich keine eindeutige Richtung hinsichtlich der erwarteten Nachfrageentwicklung feststellen.

Viele Unternehmen haben den Anpassungsbedarf im absatzpolitischen Bereich nicht nur erkannt, sondern auch bereits Antwortstrategien entwickelt. Insgesamt jeweils 45 % der Anbieter personenorientierter Produkte/Dienstleistungen haben ihr Produktangebot bzw. ihre Vermarktungswege stärker auf ältere Kunden ausgerichtet, jeweils gut ein Fünftel plant entsprechende Veränderungen. Kleine Unternehmen erweisen sich dabei als genauso aktiv wie große. In Westdeutschland finden sich mehr Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen ergriffen oder geplant haben als in Ostdeutschland. In Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit ergeben sich im Bereich Produktpassung keine signifikanten Unterschiede bezüglich der aktiven oder planenden Unternehmen, wenn auch die Wahl einzelner Maßnahmen und deren zeitliche Umsetzung von Branche zu Branche variieren. Anpassungen der Kommunikation, Kundenbetreuung oder Vertriebswege wurden v.a. im Baugewerbe, im Bereich

Handel/Gastgewerbe/Verkehr/Nachrichten und im Gesundheits- und Sozialwesen vorgenommen bzw. geplant.

Alternativ planen insgesamt etwa 60 % aller Unternehmen Marktausdehnungen, davon jedes dritte aus demografisch bedingten Gründen. Auf diese Möglichkeit greifen besonders oft kleine Unternehmen, ostdeutsche Unternehmen sowie Unternehmen der Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, Gastgewerbe und Erziehung/Bildung zurück. Die Vorhaben konzentrieren sich überwiegend auf den deutschen Binnenmarkt und - insofern exportiert wird - auf das ebenfalls bevölkerungsalternde und -schrumpfende Europa.

Unter den Unternehmen, die aufgrund ihrer absatzpolitischen Ausrichtung auf schrumpfende Bevölkerungsgruppen von einem Nachfragerückgang betroffen sind, erweisen sich solche mit Orientierung auf Personen mittleren Alters - sowohl gemessen an der Anpassung der Produkte als auch in Hinblick auf die Markterweiterung - als besonders aktiv. Unternehmen, zu deren Zielgruppe Kinder oder Jugendliche gehören, haben bislang solche Maßnahmen seltener ergriffen bzw. geplant. Da die letzteren Unternehmen typischerweise klein, auf einen regionalen Markt ausgerichtet und ihre Exportfähigkeit bzw. Möglichkeiten zur Produktdiversifizierung eingeschränkt sind, muss in diesen Bereichen teilweise mit Unternehmensschließungen gerechnet werden. Insgesamt betrachtet durfte es jedoch angesichts der geringen Zahl der zu dieser Risikogruppe gehörenden Unternehmen und der Anpassungsaktivitäten in den anderen Unternehmen nicht zu größeren volkswirtschaftlichen Verwerfungen kommen.

In Hinblick auf die Herausforderungen des demografischen Wandels im personalpolitischen Bereich scheint das Problembewusstsein in den Unternehmen weniger stark ausgeprägt zu sein. Dies liegt möglicherweise darin begründet, dass die Auswirkungen der Alterung auf das Arbeitskräfteangebot in den meisten Regionen bislang kaum wahrnehmbar sind. So sehen sich mittel- bis langfristig lediglich rund 40 % der Unternehmen mit einer starken Alterung ihrer Belegschaften konfrontiert, obwohl die Altersstruktur der Beschäftigten darauf hindeutet, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen - weitgehend unabhängig von der Größe, Branche oder Region - von der Alterung betroffen ist. Entsprechend selten werden auch Herausforderungen wie ein höherer Krankenstand oder steigender Fortbildungsbedarf vorausgesehen. Am häufigsten wird noch mit einem Mangel an Fach- und Führungskräften sowie stei-

genden Personalkosten aufgrund höherer Entlohnung gerechnet. Von diesen Auswirkungen geht jeweils knapp die Hälfte der Unternehmen aus.

Angesichts dieser Erwartungen erstaunt es kaum, dass relativ wenige Unternehmen eine aktive Strategie verfolgen, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter auf lange Sicht aufrechtzuerhalten. Dies betrifft sowohl den Bereich der Gesundheitsförderung als auch der Qualifizierung. So setzt lediglich rund jedes zweite Unternehmen zum Teil gesetzlich vorgeschriebene gesundheitsfördernde Maßnahmen wie werksärztliche Untersuchungen oder ergonomische Arbeitsplatzgestaltung bzw. Arbeitsschutzvorkehrungen um. Der Anteil der Unternehmen, die Gesundheitsfürsorge dieser Art betreiben, ist v.a. bei kleineren Unternehmen mit bis unter 50 Beschäftigten besonders niedrig. Freiwillige gesundheitsfördernde Maßnahmen wie Gesundheitskurse, betriebseigene Sportangebote oder eine Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten der Mitarbeiter werden noch deutlich seltener praktiziert, v.a. in KMU. Auch unter der Berücksichtigung von Unternehmen, die gesundheitsfördernde Maßnahmen planen, ändert sich nicht der gewonnene Eindruck, dass der Gesundheitsvorsorge zur Zeit keine herausragende Bedeutung beigemessen wird. Aber auch der Bereich Fort- und Weiterbildung scheint noch keine hohe Priorität zu genießen: Insgesamt geben rund 55 % der Unternehmen an, lebenslanges Lernen der Mitarbeiter zu fördern oder entsprechende Maßnahmen geplant zu haben. Spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte sehen aber weniger als 30 % der Unternehmen vor. Auch im Bereich der Qualifizierung erweisen sich v.a. größere Unternehmen als aktiv.

Auch wenn, wie bereits oben erwähnt, fast die Hälfte der Unternehmen zukünftig mit einem Fachkräftemangel rechnet, scheint sich die Personalpolitik in den meisten Unternehmen an der weitestgehend entspannten Arbeitsmarktlage der letzten Jahre zu orientieren. Das erforderliche Know-how wird typischerweise über den externen Arbeitsmarkt beschafft, während die interne Personalbeschaffung eine deutlich untergeordnete Rolle spielt. Darauf deutet nicht nur der relativ geringe Stellenwert der Qualifizierung und der Gesundheitsförderung hin. Auch personalbindende Maßnahmen, die auf eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen abzielen oder die Attraktivität des Unternehmens z.B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöhen, werden selten praktiziert.

Viele Unternehmen scheinen gegenwärtig von den Überlegungen geleitet zu sein, die Probleme der Alterung durch eine verstärkte Rekrutierung jüngerer



Bewerber und Produktivitätssteigerungen mittels verbesserter technischer Ausstattung zu lösen. Entsprechend engagieren sich relativ viele Unternehmen im Bereich der Nachwuchssicherung, v.a. im Rahmen des Dualen Systems der Berufsausbildung. Diese Strategie mag angesichts der großen Zahl der Jugendlichen zur Zeit noch erfolgversprechend sein. Sie wird jedoch bereits in der kommenden Dekade immer stärker an ihre Grenzen stoßen. Gerade KMU werden zukünftig verstärkt nach alternativen Wegen zur Deckung des Personalbedarfs suchen und auf bisher wenig erschlossene Arbeitskräftepotenziale wie z.B. Ältere, Frauen mit Kindern oder Ausländer zugreifen müssen. Die Studie kann zwar keine grundsätzliche Abneigung der Unternehmen gegenüber einer (verstärkten) Beschäftigung dieser Personengruppen feststellen, es lassen sich jedoch auch keine Indizien dafür finden, dass seitens der Unternehmen bereits besondere Anstrengungen unternommen werden, um diese Arbeitskräftepotenziale zu erschließen. Verantwortlich hierfür sind u.a. spezifische Hürden. Hemmnisse liegen in Hinblick auf die Beschäftigung von Ausländern z.B. in der mangelnden sprachlichen Kompetenz der Bewerber, kulturellen Unterschieden, Vorbehalten in der Belegschaft oder bei den Kunden sowie in administrativen Hindernissen wie der Arbeitserlaubniserteilung oder dem vorgeschriebenen Mindesteinkommen für Hochqualifizierte. In Hinblick auf die Beschäftigung von Älteren liegen häufig Vorurteile vor. So benennen z.B. 40 % der Unternehmen einen starken Kündigungsschutz als Grund für die Nichteinstellung von älteren Bewerbern, obwohl es seit längerem eine Möglichkeit der befristeten Einstellung und Erprobung von Älteren gibt.

Angesichts der demografischen Entwicklung wird sich die Personalarbeit vieler Unternehmen, darunter insbesondere der kleineren, in den nächsten Jahren auf einen höheren Aufwand bei der Deckung des Personalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht einrichten müssen. Da mittelständische Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen einen geringeren Bekanntheitsgrad am Arbeitsmarkt genießen und auch seltener in der Lage sind, hohe Entgelte oder Zusatzleistungen anzubieten, werden sie bei der Wahl von Personalbindungs- und -rekrutierungsmaßnahmen kreativ sein müssen. Potenzial haben sie vor allem im Bereich Arbeitszeitgestaltung, Familienfreundlichkeit, Standortqualität, kreativen Arbeitsinhalten sowie Karrierechancen. Gerade viele größere Unternehmen scheinen ihre Attraktivität als Arbeitgeber in diesen Bereichen zu überschätzen.

## 8.2 Empfehlungen an die öffentliche Hand

Die Bestandsaufnahme zum Wissensstand und den Aktivitäten der Unternehmen zeigt, dass im Bereich Absatz und Vermarktung bereits viele Unternehmen mit Anpassungen reagiert haben oder dies zumindest planen. Für die öffentliche Hand besteht somit eher geringerer, höchstens branchenspezifischer Aufklärungs- und Handlungsbedarf. Im Gegensatz dazu wächst das Problembewusstsein und der Aktivitätsgrad auf Seiten der Personalpolitik in Unternehmen nur langsam. Dies ist teilweise auf unzureichende Informiertheit, aber auch auf finanzielle bzw. personelle Engpässe sowie zum Teil rechtliche Hürden bei der erforderlichen Anpassung personalpolitischer Maßnahmen zurückzuführen. Hieran kann eine öffentliche Unterstützungspolitik ansetzen.

Am wichtigsten wäre es aus unserer Sicht, die Unternehmen in Bezug auf den demografischen Wandel und seine Folgen für das unternehmerische Tun umfassender zu informieren. Dies dürfte viele Unternehmen zu mehr Eigeninitiative veranlassen. Das Wissen über die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung sollte den allgemeinen, von den Massenmedien vermittelten Informationsgehalt übersteigen. Es fehlt vor allem an Kenntnissen über regionale und globale Entwicklungen, obwohl solche Prognosen von zahlreichen Stellen, z.B. statistischen Landesämtern oder auch Kommunen, angeboten werden. Die von der UNO erstellten Bevölkerungsprognosen für das Ausland stehen beispielsweise auf der Homepage der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung zum Download bereit,<sup>66</sup> scheinen aber nicht ausreichend Verbreitung zu finden. In Abhängigkeit von der Betroffenheit der Region und vom Informationsbedarf können Intermediäre wie sogenannte Demografieberater (wie z.B. in NRW), landesweite oder lokale Konferenzen (wie z.B. der IHK Chemnitz oder des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen) oder landesbezogene Experten-/Beratungsgremien (wie z.B. in Thüringen) geeignete Wege zur Ansprache der Unternehmen sein. Insbesondere in den alten Bundesländern scheinen öffentliche Institutionen, die i.d.R. Informationen mit lokalem Bezug anbieten, die Unternehmen noch wenig zu erreichen. Offenbar gelingt es auch den Arbeitsagenturen nicht ausreichend, die Unternehmen über die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials, den anstehenden Weiterbildungsbedarf, veränderte Rechtsnormen sowie Förderprogramme für die Beschäftigung älterer Personen zu informieren.

---

<sup>66</sup> <http://www.weltbevoelkerung.de>

Hinsichtlich des Themas Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern besteht ein besonderer Aufklärungsbedarf. Viele Unternehmen sind sich der Herausforderungen der Alterung nicht bewusst. Dies äußert sich u.a. darin, dass sich lediglich eine Minderheit von Unternehmen Unterstützung bei den betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder bei der Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze wünscht. Gut ein Fünftel der Unternehmen spricht sich sogar für eine Aufrechterhaltung der Frühverrentungsförderung aus. Die arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Argumente, die für eine verstärkte Beschäftigung Älterer sprechen, sollten mittels einer Informationskampagne in den Massenmedien erläutert werden, z.B. auch um Forderungen, die Einschränkungen zur Frühverrentungspraxis wieder aufzuheben, zu begegnen. Ergänzend sollten Altersbeschränkungen für die Ausübung einer Berufstätigkeit<sup>67</sup> aufgehoben werden. Auch die Themen Gesundheitsförderung oder Einrichtung von altersgerechten Arbeitsplätzen sollten verstärkt in den Blick der Öffentlichkeit gerückt werden, u.a. angesichts der rentenpolitisch gewollten Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Soll die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten länger erhalten bleiben, haben die Unternehmen mehr arbeitsorganisatorische Anpassungen, z.B. hinsichtlich der Freistellungen für Pflegefälle, vorzunehmen, als sie sich im Jahr 2007 vorstellen konnten. Aufgrund eines zu erwartenden höheren Krankenstandes infolge der Alterung der Belegschaften sollten mehr Maßnahmen zur Vorsorge, Nachbetreuung sowie Rehabilitation in den Betrieben unterstützt werden. Dafür wäre eine Korrektur krankensicherungsrechtlicher Normen im Bereich der Wiedereingliederung notwendig.<sup>68</sup> Ferner wäre zu überprüfen, ob Beratungsangebote zur Gesundheitsförderung oder zur Einrichtung belastungsarmer Arbeitsplätze erprobt und ausgebaut werden sollen.

Neben einer Aufklärung kann der Staat durch eine Verbesserung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen den Unternehmen bei der Bewältigung demografisch bedingter Herausforderungen helfen. Der größte Handlungsbedarf besteht aus Sicht der Unternehmen im Bereich Bildungspolitik: Gut drei Viertel der Unternehmen halten eine Erhöhung des Bildungsniveaus von Kindern und Jugendlichen für dringend erforderlich. Jedes zweite Unternehmen wünscht sich eine direkte Hilfe bei der Nachqualifizierung von Ausbildungsplatzbewer-

---

<sup>67</sup> So dürfen z.B. Zahnärzte, Ärzte und Psychotherapeuten nach der Vollendung des 68. Lebensjahres keine Kassenpatienten mehr behandeln. Gesetzlich vorgeschriebene Altersgrenzen gelten grundsätzlich für Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst.

<sup>68</sup> Da das deutsche Arbeitsrecht von einer hundertprozentigen Arbeitsunfähigkeit ausgeht, bestehen z.B. Rechtsunsicherheiten in Bezug auf den teilweisen Wiedereinstieg von (privatversicherten) Erkrankten ins Berufsleben, z.B. im Wege von Teilzeitregelungen.

bern. Eine Verbesserung der Ausbildungsreife von Schulabgängern würde 70 % aller ausbildenden Unternehmen entlasten. Viele Unternehmen plädieren zudem für eine verstärkte Förderung der Fort- und Weiterbildung bei Erwachsenen, z.B. in Form von Bildungsdarlehen oder -prämien.<sup>69</sup> Möglicherweise könnte ein tariflicher oder gesetzlicher Anspruch auf Freistellungen für (Weiter-)Bildungsaktivitäten, die z.B. zeitlich oder inhaltlich über den in einigen Bundesländern bestehenden Anspruch auf Bildungsurlaub<sup>70</sup> hinausgehen, das Bildungsengagement der Erwerbsfähigen fördern.<sup>71</sup>

Jedes zweite Unternehmen sieht im Angebot öffentlicher Kinderbetreuungseinrichtungen einen wichtigen Ansatzpunkt für die Wirtschaftspolitik, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit die Arbeitsfähigkeit von Frauen mit Kindern zu verbessern. Allerdings ist nur eine Minderheit der Unternehmen willens bzw. in der Lage, einen eigenen Beitrag dazu zu leisten: Insgesamt wollen nur rund 2 % aller Unternehmen ab fünf Beschäftigten einen eigenen Betriebskindergarten eröffnen. Ein 2008 gestartetes Programm der Bundesregierung soll die Errichtung betrieblicher Kinderbetreuungsplätze fördern. Für eine Unterstützung entsprechender Aktivitäten haben sich allerdings nur wenige Unternehmen ausgesprochen. Dies deutet daraufhin, dass solch eine staatliche Förderung zu keiner nennenswerten Steigerung der Anzahl der Unternehmen führen wird, die betriebliche Kinderbetreuungsplätze anbieten. Aus Sicht vieler, gerade kleinerer Unternehmen ohne entsprechende Ressourcen für eigene Betreuungseinrichtungen ist der Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung, u.a. Erhöhung der Angebote für Unterdreijährige und Flexibilisierung der Betreuungsangebote, alternativlos.

Erhebliche Potenziale hinsichtlich der Deckung des Fachkräftebedarfs bestehen nach Meinung der Unternehmen in einer Verbesserung der Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen und kommunalen Träger. Diese dürften zukünftig in noch stärkerem Maße vor der Aufgabe stehen, in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Qualifizierungs- bzw. Arbeitsangebote für unzureichend

---

<sup>69</sup> Siehe Diskussion über verschiedenen Fördervarianten in: SESSELMEIER u.a. (2007).

<sup>70</sup> In den allen Bundesländern außer Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen und Thüringen gewähren Landesgesetze Arbeitnehmern einen Anspruch auf eine bezahlte Freistellung von i.d.R. fünf Arbeitstagen pro Jahr für Bildungskurse, wenn diese politische oder berufliche Themen behandeln (sog. "Bildungsurlaubs"). Siehe dazu Informationen unter: [www.arbeitundleben.de](http://www.arbeitundleben.de)

<sup>71</sup> Siehe Reaktionen auf die Forderung des DIHK zur Nutzung des Urlaubs zur Weiterbildung: z.B. SPIEGEL online vom 04.08.2007; FOCUS online vom 05.08.2007.

qualifizierte Arbeitssuchende anzubieten. Arbeitsmarkt- und Bildungsakteure wie z.B. Wirtschaftskammern und Berufsschulen können zusammen mit Unternehmen regionale Netzwerke zur Vermeidung eines Fachkräftemangel initiieren. Dafür gibt es bereits zahlreiche Beispiele, z.B. lokale Initiativen für Ausbildungsverbände, Weiterqualifizierung oder Familienfreundlichkeit.

Der Blick der Unternehmen richtet sich bei der Personalsuche v.a. auf den deutschen Arbeitsmarkt. Nur eine Minderheit der Unternehmen, darunter v.a. größere sowie exportierende Unternehmen, wünschten sich derzeit eine Öffnung des deutschen Arbeitsmarkts für ausländische Bewerber. Für eine Migration aus osteuropäischen EU-Staaten sprechen sich vor allem Gesundheitsdienstleister aus, dagegen weniger andere personenorientierte Dienstleister, Handels- und Bauunternehmen. Die Wirtschaft erkennt dabei auch, dass es gegen eine verstärkte Beschäftigung von Zuwanderern Vorbehalte in der Bevölkerung und in den Belegschaften gibt. Aufgrund des drohenden Fachkräftemangels sollte sich die deutsche Öffentlichkeit noch einmal der Diskussion stellen, welche positiven und negativen Auswirkungen mit einer Öffnung der Arbeitsmärkte verbunden wären. Dies ist angesichts der bevorstehenden Aufhebung der Zuwanderungsbeschränkungen für osteuropäische EU-Staaten ab dem Jahr 2012 ohnehin geboten.

Zwar plädieren nur weniger als 10 % aller Unternehmen für öffentliche Hilfen bei der Suche von Fachpersonal im Ausland, aber in den letzten fünf Jahren hatten auch nur 15 % aller Unternehmen diesen Suchweg genutzt. Unter diesen Unternehmen würde jedes dritte Unternehmen öffentliche Hilfe in diesem Bereich begrüßen, vor allem in Ostdeutschland. Daher sollte der Hilfsbedarf in den nächsten Jahren beobachtet und bei Bedarf eine gezielte Unterstützung, insbesondere kleinerer Unternehmen, durch Arbeitsvermittler erwogen werden. Im Zuge dessen soll u.a. die Höhe des in der Wirtschaft umstrittenen gesetzlich vorgeschriebenen Mindesteinkommens für hochqualifizierte Bewerber aus dem Ausland neu überdacht sowie die Einreisebestimmungen für ausländische Fachkräfte und ihre Familienangehörige vereinfacht werden.

Bei einer Ausweitung des Informationsangebots über demografische Entwicklungen dürften mehr Unternehmen Marktchancen bei Älteren und/oder im Ausland erkennen können. Zur Erschließung von Absatzchancen im Ausland bedarf es dann im Rahmen der Außenwirtschaftsförderung ggfls. weiterer Unterstützung für kleinere Unternehmen in Form von Information, Beratung und Auslandsmarketing. Dies spricht für den Erhalt bestehender Förderangebote,

speziell für ostdeutsche Unternehmen, die oft lediglich einen regional begrenzten Absatzmarkt, aber häufig Pläne für Marktausweitungen aufweisen. Darüber hinaus erscheint eine gezielte Ansprache der betroffenen Unternehmen durch die Verbände und Kammern im Hinblick auf die bestehenden Absatzmöglichkeiten im Ausland speziell unter dem Aspekt der demografischen Entwicklung als sinnvoll. Dies setzt eine intensive Auseinandersetzung dieser Institutionen mit dem demografischen Wandel voraus.

Viele Unternehmen, gerade aus Ostdeutschland, befürchten für die Zukunft Einschnitte bei der Infrastruktur oder die Verteuerung kommunaler Leistungen. Die Wirtschaft erwartet somit, dass die öffentliche Verwaltung Chancen auslöst, wie der Bevölkerungsrückgang und die damit drohende Verschlechterung der Standortqualität abgeschwächt werden können. Zahlreiche Kommunen beraten bereits über Stadtentwicklungskonzepte und setzen Maßnahmen zur Erhöhung der Standortattraktivität um. Für Maßnahmen wie die Zuwanderung aus dem Ausland, Umzugshilfen für Arbeitslose, Bildungsangebote oder Infrastrukturmaßnahmen sind jedoch die Bundes- und Landespolitik in der Verantwortung. Jedes vierte Unternehmen spricht sich für Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen aus, einige Unternehmen bieten z.B. Wohnheime für Auszubildende an und machen damit selbst Wanderungspolitik. Andererseits werden volkswirtschaftliche Vorteile, die mit (Ab-)Wanderungen von Arbeitskräften in Regionen mit Arbeitsplätzen verbunden sein können, von wenigen Unternehmen, besonders solchen mit lokalen Marktinteressen, kritisch gesehen. Wenn regionale oder brachenbezogene Interessen mit Maßnahmen zur Aktivierung Arbeitsloser kollidieren, sollte die Arbeitsaufnahme sowie der Qualifikationserhalt im Vordergrund stehen. Sollte es trotz unternehmerischer Anstrengungen zur Standortsicherung voraussichtlich zu Marktberäuberungen aufgrund des Schwundes der jüngeren Kundengruppen kommen, sollten die öffentlichen Einrichtungen wie die Wirtschaftskammern darauf vorbereitet sein, Krisen- bzw. Abwicklungsberatung für kleine Unternehmen anbieten zu können.

Wie die Ausführungen oben zeigen, besteht für die Politik, die öffentliche Verwaltung und Beratungsinstitutionen wie Verbände und Kammern noch erheblicher Handlungsbedarf, um die Unternehmen bei der Erkennung spezifischer Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels und der Entwicklung unternehmerischer Anpassungsstrategien zu unterstützen. Aber auch die Unternehmen selbst sollten sich angesprochen fühlen, sich in eigenem Interesse mit dem Thema demografischer Wandel konkreter zu befassen und

über die notwendigen Anpassungsmaßnahmen nachzudenken. Die vorliegende Studie kann eine individuelle Analyse des unternehmerischen Handlungsbedarfs bzw. geeigneter Bewältigungsstrategien nicht gewährleisten. Den Unternehmen stehen aber grundsätzlich zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, sich über regionale und weltweite Bevölkerungsentwicklungen zu informieren<sup>72</sup> sowie eine betriebspezifische Problemanalyse - sei es in eigener Regie oder mit Hilfe von externen Fachleuten wie z.B. Demografieberatern - vorzunehmen. Die Befassung mit den Folgen der demografischen Entwicklung bedeutet i.d.R. eine Abkehr von einer kurzfristigen Absatz- und Personalplanung. Viele Unternehmen neigen dazu, nur wenige Jahre voraus zu schauen, was angesichts der Unsicherheiten über die Zukunft durchaus verständlich ist. Allerdings ist der demografische Wandel in seiner Grundtendenz unumkehrbar und die Probleme, mit denen die Unternehmen aufgrund der demografischen Entwicklung in naher Zukunft konfrontiert sein werden, sind vorgezeichnet. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte sowie Absatzmärkte wird sich mit der Zeit verschärfen. Ein erfolgreiches Bestehen in diesem Wettbewerb kann nur mit einer längerfristigen Strategie erreicht werden. Dies gilt in besonderer Weise für kleine und mittlere Unternehmen, denen typischerweise wenig Instrumente zu einer kurzfristigen Problemlösung zur Verfügung stehen (z.B. eine Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität durch höhere Entlohnungsangebote oder eine dauerhafte Preissenkung).

Abschließend sei auf die methodischen Grenzen der vorliegenden Studie hingewiesen. Sie liefert v.a. eine umfangreiche Bestandsaufnahme des Informationsstandes und der Anpassungsaktivitäten in den Unternehmen. Anhand von Indikatoren wie der absatzpolitischen Zielgruppenausrichtung oder der Altersstruktur der Belegschaften konnten zudem Anhaltspunkte gefunden werden, die eine erste Einschätzung der Betroffenheit der Unternehmen vom demografischen Wandel und auf dieser Basis eine grobe Gesamtbewertung ihrer Aktivitäten ermöglichen. In welchem Ausmaß der Anpassungsbedarf im Einzelnen tatsächlich besteht und inwiefern die durchgeführten bzw. geplanten Maßnahmen bereits ausreichen, kann jedoch nicht beurteilt werden. Antworten darauf können u.U. tiefergehende Analysen des Gefährdungspotenzials unter Berücksichtigung branchenspezifischer Marktbesonderheiten geben. Aber auch

---

<sup>72</sup> Beispiele eines gebündelten Informationsangebots stellen die Webportale "Wirtschaftskraft Alter" des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (<http://www.wirtschaftskraft-alter.de>) und "Demografiwerkzeuge" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (<http://www.demowerkzeuge.de>) dar.

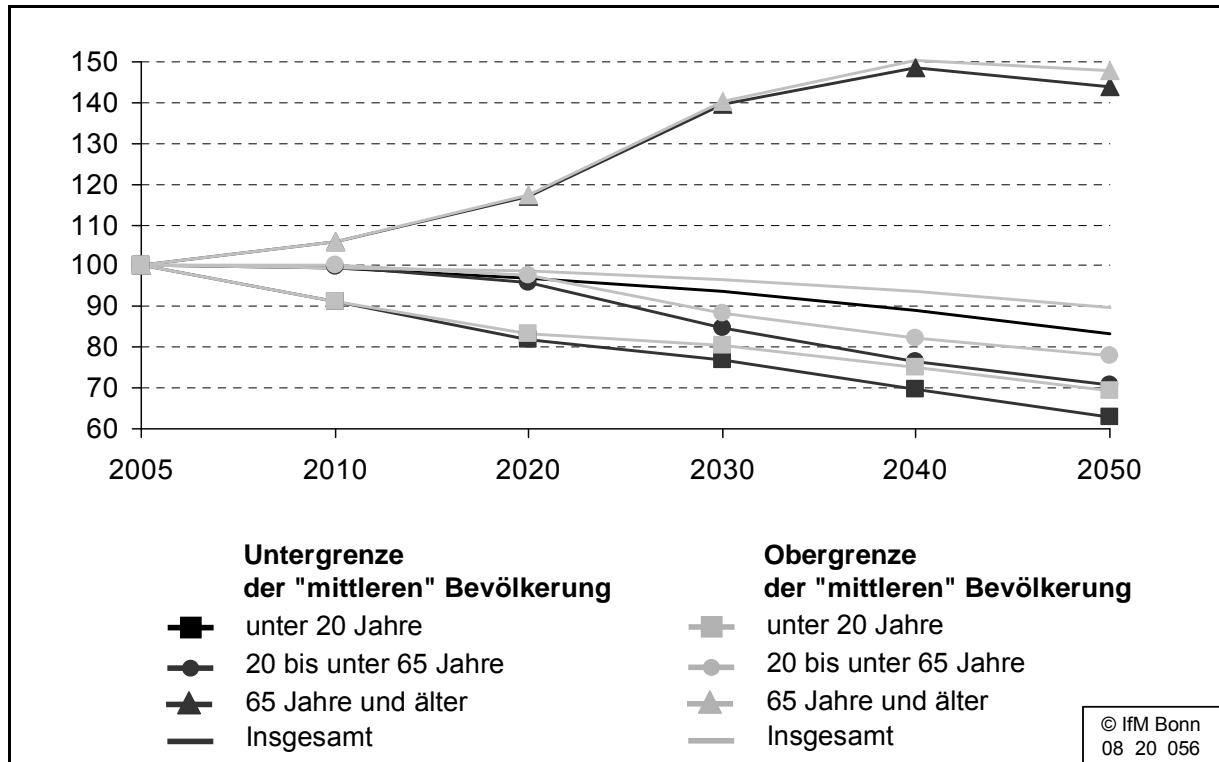
diese können lediglich den Status quo beschreiben. Um die Dynamik der Anpassungen abzubilden, empfiehlt es sich, mittelfristig eine erneute Bestandsaufnahme vorzunehmen, die methodisch so angelegt ist, dass ein Vergleich der Aktivitäten der Unternehmen im Zeitablauf möglich ist.





## Anhang A: Bevölkerungsstatistiken

Abbildung A1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050 (mittlere Variante, Untergrenze und Obergrenze), 2005 = 100



Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT (2006a), S. 57, eigene Darstellung.

Tabelle A1: Bevölkerung in Deutschland 2005, 2030 bzw. 2050 (mittlere Variante, Untergrenze), 2005 = 100

Bevölkerung	2005	2020	2030	2040	2050
<b>Insgesamt</b>	82 Mio.	80 Mio.	77 Mio.	73 Mio.	69 Mio.
	100,0 %	- 2,9 %	- 6,4 %	- 10,9 %	- 16,6 %
<b>im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahren)</b>	50 Mio.	48 Mio.	42 Mio.	38 Mio.	36 Mio.
	100,0 %	- 4,2 %	- 15,3 %	- 23,4 %	- 29,1 %
<b>im Alter unter 20 Jahren</b>	16 Mio.	14 Mio.	13 Mio.	12 Mio.	10 Mio.
	100,0 %	- 18,1 %	- 23,1 %	- 30,3 %	- 37,1%
<b>im Alter von 65 und mehr Jahren</b>	16 Mio.	19 Mio.	22 Mio.	24 Mio.	23 Mio.
	100,0 %	+ 17,0 %	+ 39,5 %	+ 48,4 %	+ 44,0 %

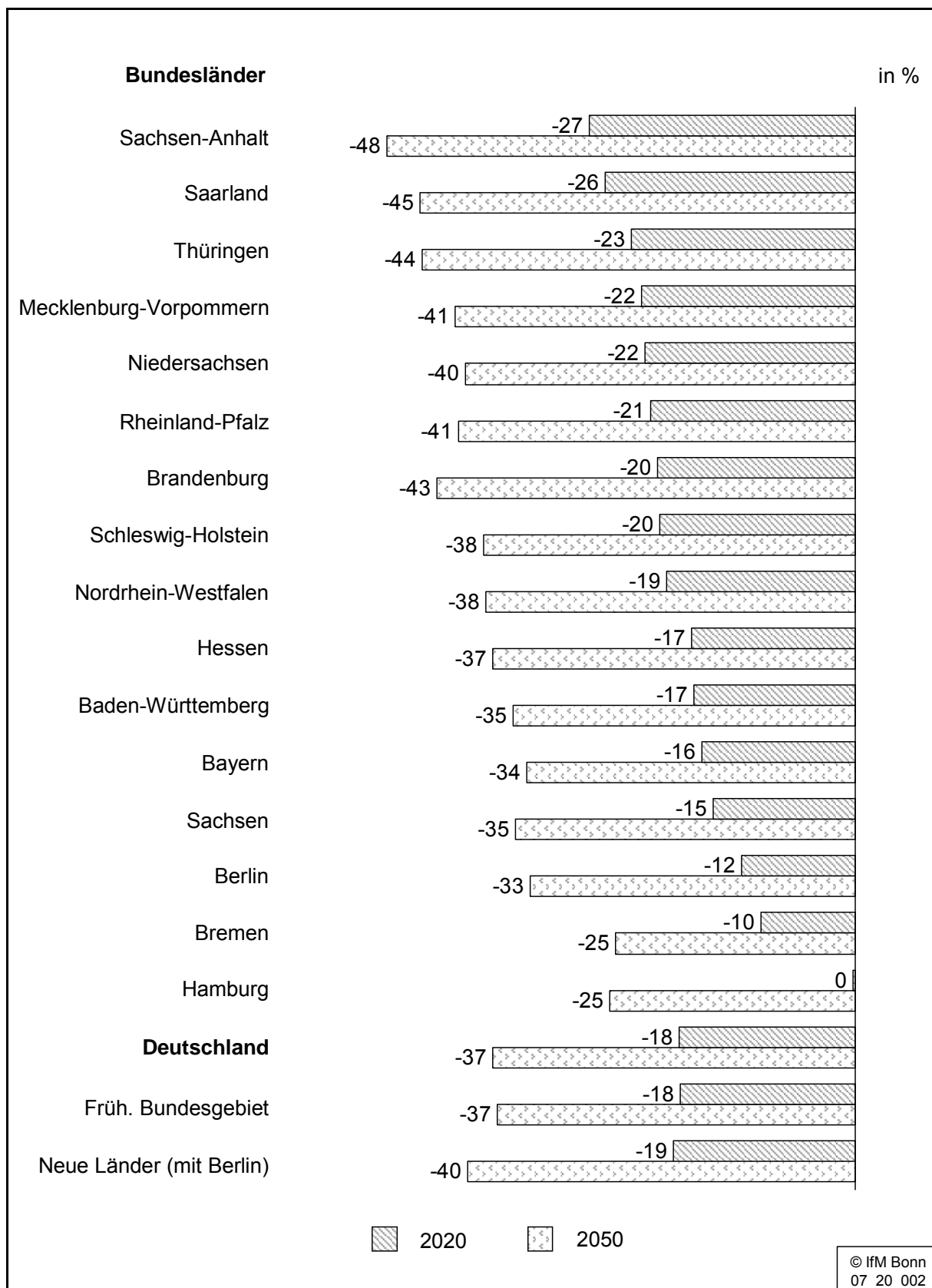
Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

Tabelle A2: Bevölkerungsentwicklung nach Bundesländern, Prognose bis 2050 (mittlere Variante, Untergrenze)

Bundesland	Bevölkerung in Tausend			Entwicklung in %	
	2005	2020	2050	2005 bis 2020	2005 bis 2050
Baden-Württemberg	10.736	10.839	9.717	1,0	-9,5
Bayern	12.469	12.597	11.253	1,0	-9,8
Berlin	3.395	3.309	2.903	-2,5	-14,5
Brandenburg	2.559	2.410	1.790	-5,8	-30,1
Bremen	663	662	622	-0,2	-6,2
Hamburg	1.744	1.806	1.671	3,6	-4,2
Hessen	6.092	5.964	5.145	-2,1	-15,5
Mecklenburg-Vorp.	1.707	1.538	1.194	-9,9	-30,1
Niedersachsen	7.994	7.709	6.549	-3,6	-18,1
Nordrhein-Westfalen	18.058	17.455	15.230	-3,3	-15,7
Rheinland-Pfalz	4.059	3.946	3.343	-2,8	-17,6
Saarland	1.050	968	792	-7,8	-24,6
Sachsen	4.274	3.875	3.047	-9,3	-28,7
Sachsen-Anhalt	2.470	2.113	1.562	-14,5	-36,8
Schleswig-Holstein	2.833	2.806	2.368	-1,0	-16,4
Thüringen	2.335	2.053	1.538	-12,1	-34,1
Deutschland	82.438	80.050	68.724	-2,9	-16,6
Früh. Bundesgebiet	65.698	64.752	56.690	-1,4	-13,7
Neue Länder (mit Berlin)	16.740	15.298	12.034	-8,6	-28,1

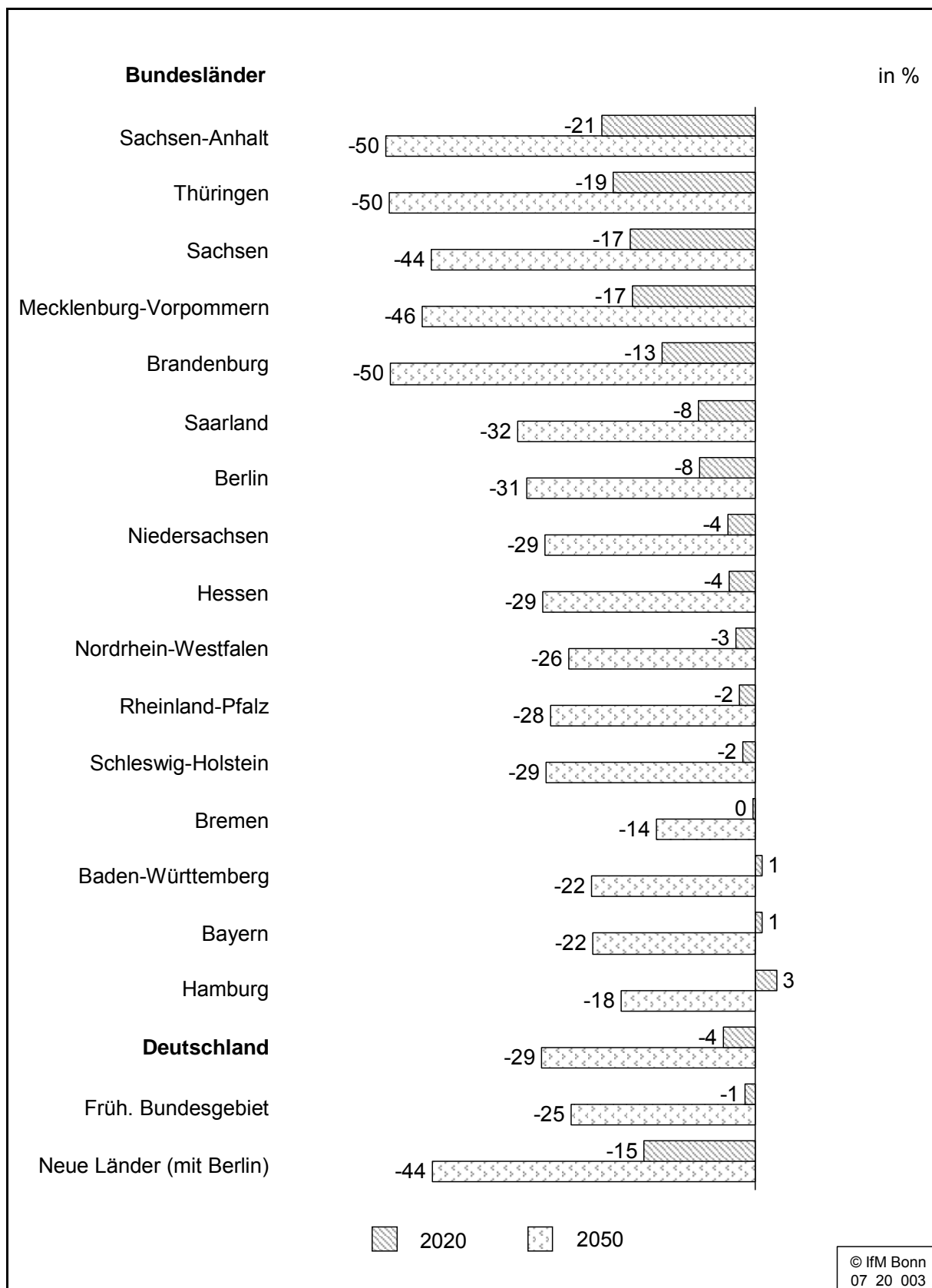
Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

Abbildung A2: Veränderung der Zahl der unter 20-Jährigen 2005 bis 2020 und 2050 nach Bundesländern (mittlere Variante, Untergrenze)



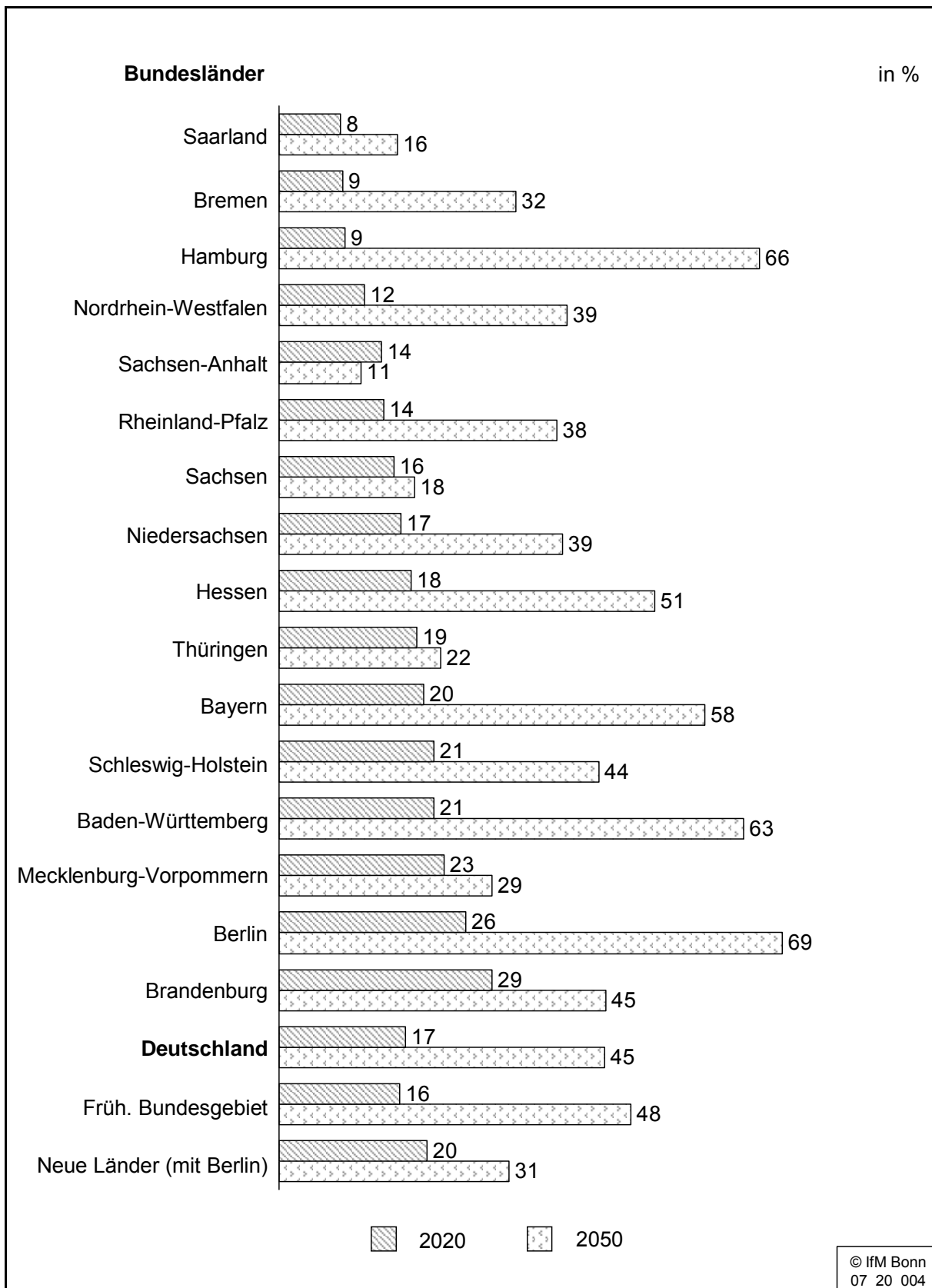
Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

Abbildung A3: Veränderung der Zahl der 20- bis 64-Jährigen 2005 bis 2020 und 2050 nach Bundesländern (mittlere Variante, Untergrenze)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

Abbildung A4: Veränderung der Zahl der Über-64-Jährigen 2005 bis 2020 und 2050 nach Bundesländern (mittlere Variante, Untergrenze)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2006a), 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

## Anhang B: Ergänzende Auswertungen der Befragungsergebnisse

Tabelle B1: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels nach Beschäftigtengrößenklassen, Anteil in % (Mehrfachantworten)

Folgen	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insge- samt	Signifi- kanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr		
Veränderte Kundenbedürfnisse	52,9	53,4	55,7	53,8	53,5	
Verteuerte kommunale Leistungen	45,1	43,0	39,3	38,5	43,3	
Sinkende Nachfrage in Deutschland	34,6	31,2	31,1	23,1	32,2	
Wachsende Nachfrage in Deutschland	16,9	19,9	21,3	23,1	19,1	
Verschlechterte Infrastruktur	15,2	20,6	16,4	15,4	18,4	
Ausdünnung regionaler Liefernetzwerke	8,9	11,8	13,1	7,7	10,8	
Wachsende Nachfrage im Ausland	7,6	9,6	21,3	23,1	10,2	**
Sinkende Nachfrage im Ausland	2,1	1,0	1,6	0,0	1,4	
Sonst. Folgen	3,8	0,0	1,6	0,0	1,4	
Nachrichtlich:						
Keine Folgen erwartet	16,8	12,3	11,5	15,4	13,8	
Weiß nicht	2,5	6,4	6,6	0,0	5,0	

n=715 © IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 %.

Tabelle B2: Mittel- und langfristig erwartete Folgen des demografischen Wandels nach Akademikeranteil an der Belegschaft

	Anteil der Akademiker					Insge- samt	Signifi- kanz
	0 %	Über 0 bis unter 25 %	25 bis unter 50 %	50 bis unter 75 %	75 und mehr %		
	Anteil der Unternehmen in %						
Mangel Fach-/Führungskräfte	38,6	58,4	48,9	55,2	50,0	49,8	***
Steigende Personalkosten	44,7	44,2	43,6	46,6	47,4	44,6	
Starke Alterung Belegschaft	32,9	42,0	33,0	29,3	55,0	36,9	
Mangel Auszubildende	33,8	34,2	16,0	6,9	15,8	28,6	***
Steigender Fortbildungsbedarf	16,2	29,7	29,8	44,8	20,0	26,2	***
Geringe Flexibilität/Kreativ.	24,1	23,8	23,4	31,0	15,0	24,2	
Höherer Krankheitsstand	14,8	14,8	18,2	13,8	12,1	16,3	
Mangel Hochschulabsolventen	3,1	10,4	25,5	36,2	20,0	12,6	***

n=719 © IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B3: Qualifikationsstruktur nach Wirtschaftszweigen, Anteil der Mitarbeiter je Wirtschaftszweig in %

Wirtschaftszweig	Inhaber/ Vorstände/ Geschäfts- führer	Mitarbeiter mit Hoch-/ Fachschul- abschluss	Mitarbeiter mittlerer Qualifi- kation	Un- und Angelernte	Auszubil- dende	Insgesamt
Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasserversorg.	2,1	15,5	60,5	16,7	5,2	100,0
Baugewerbe	7,6	12,1	59,6	12,8	7,8	100,0
Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	4,7	7,5	65,6	16,0	6,3	100,0
Unternehmensnahe DL	3,4	19,0	35,3	40,0	2,3	100,0
Gesundheits-/Sozialwesen	3,6	20,2	56,1	14,8	5,3	100,0
Sonstige/Personen- bezogene DL	3,2	23,4	54,5	14,8	4,1	100,0
<b>Insgesamt</b>	<b>3,7</b>	<b>16,0</b>	<b>55,3</b>	<b>20,1</b>	<b>4,9</b>	<b>100,0</b>
n=639						© IfM Bonn



Tabelle B4: Unternehmen nach Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter und Wirtschaftszweigen, Anteil der Unternehmen in %

	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/ Wasser- vers.	Bauge- werbe	Handel, Gastge- werbe, Verkehr, Nachrich- ten	Unter- nehmens- nahe DL	Gesund- heits-/ Sozial- wesen	Sonstige/Per- sonen- bezog. DL	Insge- samt
Anteil der Mitarbeiter mit Fach-/Hochschulabschluss							
0%	26,7	45,3	48,3	16,8	22,0	25,7	34,4
über 0 bis unter 10 %	32,7	18,8	11,4	5,9	12,0	16,2	15,9
10 bis unter 20 %	23,8	13,7	22,9	13,9	24,0	23,8	20,3
20 bis unter 40 %	11,9	18,8	10,4	15,8	28,0	10,5	14,2
40 bis unter 60 %	1,0	0,0	3,5	23,8	14,0	10,5	7,4
60 bis 100 %	4,0	3,4	3,5	23,8	0,0	13,3	7,9
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Anteil der Mitarbeiter mit mittlerer Qualifikation							
0 bis unter 25 %	17,2	6,0	15,7	41,2	5,9	29,4	19,4
25 bis unter 50 %	9,1	23,3	17,1	34,3	33,3	39,2	24,1
50 bis unter 75 %	42,4	50,0	42,4	18,6	43,1	15,7	36,2
75 bis 100 %	31,3	20,7	24,8	5,9	17,6	15,7	20,3
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Anteil der Un-/Angelernten							
0 %	37,9	58,1	42,0	70,0	54,9	53,4	51,0
über 0 bis unter 10 %	17,5	0,9	11,5	8,0	19,6	9,7	10,4
10 bis unter 20 %	13,6	20,5	10,0	10,0	7,8	3,9	11,3
20 bis unter 40 %	12,6	11,1	24,5	5,0	9,8	13,6	14,7
40 bis 100 %	18,4	9,4	12,0	7,0	7,8	19,4	12,6
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Anteil der Auszubildenden							
0 %	47,5	41,0	55,9	57,4	45,1	65,7	53,0
über 0 bis unter 10 %	32,3	19,7	17,6	22,8	43,1	18,6	23,0
10 bis unter 20 %	16,2	29,9	16,2	16,8	5,9	10,8	17,1
20 bis 100 %	4,0	9,4	10,3	3,0	5,9	4,9	7,0
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
n=639							© IfM Bonn

Tabelle B5: Bewertung von Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Wettbewerbern, Mittelwerte<sup>1)</sup>

	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
Gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz	3,43	3,45	3,45	3,38	3,44	
Attraktivität des Standorts bzw. Wohnumfeldes	3,27	3,45	3,32	3,35	3,38	
Lohnniveau/finanzielle Zusatzleistungen	3,18	3,45	3,45	3,55	3,36	***
Übliche wöchentliche Arbeitszeit	3,19	3,25	3,19	3,19	3,22	
Karrierechancen, Aufstiegsmöglichkeiten	2,83	3,22	3,36	3,45	3,10	***
n=639						© IfM Bonn

<sup>1)</sup> Selbsteinschätzung, 5-stufige Bewertung (1= deutlich schlechter) ... (5=deutlich besser)

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B6: Bewertung von Arbeitsbedingungen im Vergleich zu Wettbewerbern, Mittelwerte<sup>1)</sup>

	Sitz des Unternehmens						Signifikanz
	West-deutschland	Ost-deutschland u. Berlin	Signifikanz	Agglomerationsraum	Verstädterter Raum	Ländlicher Raum	
Gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz	3,49	3,28	**	3,46	3,45	3,32	
Attraktivität des Standorts bzw. Wohnumfeldes	3,42	3,24	**	3,46	3,24	3,33	**
Lohnniveau/finanzielle Zusatzleistungen	3,40	3,23	**	3,42	3,27	3,32	
Übliche wöchentliche Arbeitszeit	3,24	3,18		3,24	3,20	3,19	
Karrierechancen, Aufstiegsmöglichkeiten	3,09	3,15		3,06	3,18	3,08	
n=639							© IfM Bonn

<sup>1)</sup> Selbsteinschätzung, 5-stufige Bewertung (1= deutlich schlechter) ... (5=deutlich besser)

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B7: Arbeitszeitformen mit hohem Gestaltungsfreiraum für Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklassen, in % der Unternehmen je Klasse (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr		
Arbeitszeitkonten	ergriffen	27,6	55,0	63,2	72,7	47,1	***
	nur geplant	10,6	5,5	8,8	9,1	7,5	
Gleitende Arbeitszeit (mit Kernzeit)	ergriffen	36,4	43,3	54,2	83,3	42,8	**
	nur geplant	4,6	1,8	6,8	0,0	3,1	
Teilzeit, deren Lage der Mitarbeiter (mit-)bestimmt	ergriffen	35,0	33,2	47,4	75,0	35,7	**
	nur geplant	4,6	2,4	8,8	0,0	3,6	
Tearbeit von zu Hause aus	ergriffen	10,6	7,6	15,5	33,3	9,7	**
	nur geplant	2,3	5,5	10,3	8,3	4,9	
Keine oben genannte Form n=672		22,6	17,8	10,3	0,0	18,4	*

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B8: Arbeitszeitformen mit hohem Gestaltungsfreiraum für Mitarbeiter nach Wirtschaftszweigen, in % der Unternehmen je Wirtschaftszweig (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten	Unternehmensnahe DL	Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/Personenbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
	nur geplant	6,0	6,0	7,5	8,7	2,0	12,2	7,5	
Gleitende Arbeitszeit (mit Kernzeit)	ergriffen	42,0	26,5	36,8	72,8	59,2	35,7	42,8	***
	nur geplant	4,0	0,0	2,5	1,9	2,0	8,2	3,0	
Teilzeit, deren Lage der Mitarbeiter (mit-)bestimmt	ergriffen	29,0	8,6	35,3	56,7	55,1	43,9	35,8	***
	nur geplant	6,0	0,0	4,0	2,9	2,0	6,1	3,6	
Tearbeit von zu Hause aus	ergriffen	8,0	0,0	5,0	30,1	8,3	13,3	9,9	***
	nur geplant	6,0	0,0	4,0	8,7	0,0	9,2	4,8	
Keine oben genannte Form n=672		12,0	19,7	23,0	7,7	27,1	20,4	18,3	**

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B9: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Akademikeranteil an der Belegschaft, Anteil der Unternehmen (Mehrfachantworten)

Maßnahmen	Anteil der Akademiker					Mindestens 1 %	Signifi- kantz
	0 %	0,1 bis unter 25 %	25 bis unter 50 %	50 bis unter 75 %	75 % u. mehr		
Anteil der Unternehmen in %							
<i>im Bereich Ausbildung</i>							
Ausbildung im Betrieb	55,1	70,6	46,7	41,1	35,0	39,9	***
Schülerpraktika	57,7	64,5	36,7	30,9	30,0	54,6	***
Kooperation mit Schulen	20,4	26,7	11,1	5,4	0,0	19,4	***
Betriebsbesichtigungen für Jugendliche	12,8	26,0	12,2	10,7	0,0	19,9	***
Gründung/Sponsoring einer Schule	0,0	3,4	1,1	7,1	5,0	3,3	
<i>im Bereich Hochschulabsolventen</i>							
Studentenpraktika	6,6	29,7	53,3	37,5	40,0	36,2	***
Diplomarbeitsbetreuung	1,8	19,0	20,0	30,4	55,0	22,2	***
Traineeprogramme	4,8	6,5	10,0	8,9	25,0	8,4	*
Teilnahme an Hochschulmessen	0,4	3,4	3,3	1,8	20,0	4,0	
Forschungsprojekte mit Lehrstühlen	0,9	3,1	4,4	3,6	20,0	4,4	
Gründung/Sponsoring einer Hochschule	0,0	3,8	0,0	0,0	30,0	4,0	
(Werks-)Stipendien für Studenten	0,4	0,8	1,1	1,8	20,0	2,1	
Nachrichtlich: Keine der oben genannten Maßnahmen	23,0	13,7	17,8	28,6	0,0	15,9	**
n=696							© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B10: Frauenquoten nach Unternehmensgrößenklassen, Anteil der Unternehmen in %

Frauenquote	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr	
0 %	8,7	2,6	0,0	0,0	4,3
1 bis unter 25 %	18,3	42,5	42,9	40,0	34,7
25 bis unter 50 %	29,8	19,2	23,2	30,0	23,1
50 bis unter 75 %	27,5	15,6	19,6	20,0	19,9
75 bis 100 %	15,6	20,2	14,3	10,0	18,1
Insgesamt N=621	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Tabelle B11: Hürden bei der Suche bzw. Einstellung ausländischer Fachkräfte, Anteil der Unternehmen je Branche in % (Mehrfachantworten)

Hürden	Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasservers.		Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Nachrichten		Gesundheits-/Sozialwesen	Sonstige/ Personenbezog. DL	Insgesamt	Signifikanz
	Baugewerbe	Unternehmensnahe DL						
Deutschkenntnisse unzureichend	67,6	74,4	68,8	65,7	69,2	66,0	68,8	
Sprachliche Hürden	47,1	62,0	51,8	40,6	50,0	52,4	51,1	*
Erhalt der Arbeitserlaubnis	18,1	44,6	15,1	25,5	30,8	19,4	24,0	***
Mindestgehalt von 85.500 € für Hochqualifizierte	26,9	25,6	8,7	32,1	19,2	14,6	19,5	***
Kulturelle Unterschiede	21,2	13,2	23,0	18,9	19,2	17,5	19,3	
Wohnungssuche/Umzug	16,2	7,4	11,9	11,3	13,5	7,8	11,2	
Probleme bei Einwanderung der Familie	6,7	15,7	10,1	13,2	7,7	10,7	10,9	
Steuerliche/sozialversicherungsrechtliche Regelungen	6,7	13,3	11,9	14,3	5,8	5,8	10,4	
Vorbehalte der Bevölkerung	8,6	13,2	8,3	4,7	31,4	8,7	10,4	***
Hohe Gehaltsforderungen der Bewerber	5,8	19,0	1,8	13,2	28,8	4,9	9,5	***
Vorbehalte der Belegschaft	17,1	13,2	5,5	3,8	11,5	10,7	9,5	**
Sonstige Hürden	1,0	9,9	5,0	5,7	1,9	3,9	5,0	*
Nachrichtlich: Keine Hürden n=699	21,9	13,2	15,6	20,0	17,3	13,6	16,6	

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B12: Hürden bei der Suche bzw. Einstellung ausländischer Fachkräfte, Anteil der Unternehmen je Raum in % (Mehrfachantworten)

Hürden	Region			Siedlungsstruktur der Kreise			
	West-deutsch-land	Ost-deutsch-land	Sig-nifi-kanz	Ag-glome-rations-raum	Ver-städ-terter Raum	Ländli-cher Raum	Sig-nifi-kanz
Deutschkenntnisse unzureichend	71,3	60,2	**	73,3	64,3	57,6	**
Sprachliche Hürden	51,6	49,1		51,4	56,1	36,0	**
Erhalt der Arbeitserlaubnis	22,3	28,9		24,7	25,8	15,3	
Mindestgehalt von 85.500 € für Hochqualifizierte	18,8	21,1		17,9	25,8	10,5	**
Kulturelle Unterschiede	19,7	18,6		20,2	18,6	17,6	
Wohnungssuche/Umzug	12,3	7,2		11,3	8,6	16,3	
Probleme bei Einwanderung der Familie	10,6	12,0		12,6	11,3	2,3	*
Steuerliche/sozialversicherungsrechtliche Regelungen	8,6	16,9	**	11,3	8,6	11,8	
Vorbehalte der Bevölkerung	7,6	19,2	***	8,8	15,4	4,7	**
Hohe Gehaltsforderungen der Bewerber	8,7	12,6		6,0	16,3	8,1	***
Vorbehalte der Belegschaft	8,8	11,4		5,6	14,0	15,3	***
Sonstige Hürden	4,6	5,4		4,8	5,0	4,7	
Nachrichtlich: Keine Hürden n=699	14,5	24,0	**	12,8	17,6	32,6	***

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

Tabelle B13: Notwendige öffentliche Maßnahmen zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen, nach Unternehmensgrößenklassen (Mehrfachantworten), Unternehmen in %

Politikfelder	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt	Signifikanz
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr		
Steigerung des Bildungsniveaus von Kindern/Jugendlichen	78,1	72,2	84,7	83,3	75,4	
Verbesserte Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen	53,5	51,0	61,0	53,8	52,7	
Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung	47,6	46,3	52,5	53,8	47,4	
Weiterbildungsdarlehen (Meister-Bafög für andere Berufsgruppen)	32,9	33,8	39,0	38,5	34,1	
Erhalt der Regeln für Frühverrentung/Abfindungen für Ältere	12,7	24,7	28,8	33,3	21,3	**
Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen	21,4	20,5	18,6	30,8	20,8	
Öffnung der Arbeitsmärkte für Nicht-EU-Staaten	11,8	21,5	23,7	33,3	18,7	**
Öffnung der Arbeitsmärkte für Ost-EU-Staaten	10,9	14,1	25,0	30,8	14,3	*
Abschaffung der Umzugsprämien für Arbeitslose	7,0	6,6	5,1	7,7	6,6	
Nachrichtlich: Keine staatlichen Maßnahmen n=694	12,2	11,9	3,4	7,7	11,2	

© IfM Bonn

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanzniveau von 5; 1; 0,1 Prozent.

### Anhang C: Beteiligung der befragten Unternehmen an regionalen Netzwerken zur Verbesserung des Arbeitskräfteangebots

Verschiedene Maßnahmen, insbesondere fachspezifische Bildungsangebote, können aus Kostengründen häufig nicht allein von einem einzelnen kleinen Unternehmen ergriffen werden. Da Arbeitsmarktentwicklungen Unternehmen, Bildungs- und Arbeitsmarktinstitutionen in einer Region kollektiv betreffen, schließen sich diese in Netzwerkinitiativen gegen den Fachkräftemangel zusammen. Rund 9 % aller Unternehmen sind Mitglied in einem solchen regionalen Netzwerk.

Die Zusammenarbeit betrifft verschiedene Bereiche und schließt verschiedene Netzwerkpartner ein. Die meisten Aktivitäten betreffen die Berufsausbildung. Jedes zweite kooperierende Unternehmen arbeitet dabei ganz allgemein mit anderen Einrichtungen zusammen. Rund 10 % der vernetzten Unternehmen führen zudem im Bereich der Schulen werbende Informationsveranstaltungen durch, bieten schulbegleitende oder ausbildungsvorbereitende Praktika an. In jedem zehnten Fall hatten die Betriebe spezielle Ausbildungsverbände gegründet, in denen verschiedene Partner Teile der Berufsausbildung übernehmen. Ausbildungsverbände sind nicht nur für kleinere Unternehmen oder das Handwerk typisch. Es wurden darüber hinaus Kooperationen zwischen Praxen, Krankenhäusern und Ausbildungsstätten im Gesundheitswesen oder von Einrichtungen im Bereich Medien/Presse von den Unternehmen genannt. Eine Initiative zielt auf eine Verkürzung von Ausbildungsgängen für Haupt- und Sonderschüler.

Übersicht C1: Themen regionaler Netzwerke zur Verbesserung des Arbeitskräfteangebots, in % der kooperierenden Unternehmen

Ziele/Themen	Anteil der Unternehmen mit Netzwerken
Berufsausbildung	53
darunter:	
Spezielle Verbundausbildungen	10
Werbung von Schülern/Kooperationen mit Schulen	10
Akademische Ausbildung	25
Weiterbildung/Fortbildung/Umschulung	35
Personalaustausch/Kooperationen mit Unternehmen	11
Imageverbesserung für Regionen bzw. Branchen	12
n=106 Unternehmen mit Netzwerken	



Jedes vierte Unternehmen arbeitet ferner eng mit (Fach-)Hochschulen und Berufsakademien zusammen, z.B. sind Mitarbeiter als Gastdozenten tätig oder es werden duale Studiengänge eingerichtet. Die Unternehmen sind aktuell ebenfalls von den Umstellungen der akademischen Ausbildung, hin zu Master- und Bachelor-Studiengängen, betroffen und gestalten diese Umstellung teilweise aktiv mit. Einzelne Unternehmen haben zusammen mit Branchenverbänden Initiativen gestartet, um die Qualität der Hochschulausbildung zu sichern und eine Bewertung und Vergleichbarkeit der neuen Abschlüsse herzustellen. In verschiedenen Branchen bestehen zudem langjährige Kooperationen zwischen Unternehmen und branchenspezifischen Berufsakademien, z.B. im Möbelhandel und der Gastronomie. Dem Thema Qualifizierung älterer Arbeitskräfte, Mitarbeiter oder Arbeitssuchender widmen sich rd. 35 % der Unternehmen, i.d.R. in Kooperation mit den Arbeitsagenturen. Rund 12 % der Unternehmen setzen in Zusammenarbeit mit Branchenverbänden auf regionale oder branchenspezifische Verbände, um das Image der Region, der Branche oder des Unternehmens bei Stellenbewerbern zu verbessern. Jedes zehnte Unternehmen kooperiert im Bereich Personal mit anderen Unternehmen, tauscht im Bedarfsfall Arbeitskräfte aus oder vergibt Unteraufträge.

Am häufigsten können die Unternehmen Arbeitsagenturen, Bildungseinrichtungen wie Fach-/Hochschulen, private Akademien und Schulen, IHKn und HWKn sowie Branchenverbände als Netzwerkpartner gewinnen. In einzelnen Kooperationen waren aber auch kirchliche und kommunale Einrichtungen oder Dienstleistungsbetriebe des Bereichs Personalarbeit, Weiterbildung oder Zeitarbeit eingebunden.

Der Anteil der Unternehmen, die sich an den Netzwerkinitiativen gegen Fachkräftemangel beteiligen, steigt signifikant mit der Unternehmensgröße: von 6 % bei Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern auf 27 % bei Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern. Zudem sind im Verarbeitenden Gewerbe, im Baugewerbe und im Bereich Unternehmensnahe Dienstleistungen häufiger solche Netzwerke zu finden als im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige. Unternehmen, die ihren Sitz in verstädterten Kreisen oder ländlichen Kreisen haben, nehmen häufiger an den betrachteten Netzwerken teil als Unternehmen, die in einer Agglomerationsregion ansässig sind (11,6 % und 13,6 % vs. 6,8 %). Ob ein Unternehmen seinen Sitz in Ost- oder Westdeutschland hat, hat hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Netzwerkaktivität.

***Anhang D: Fragebogen***

## ALTERNDE GESELLSCHAFT

### Bevölkerungsentwicklung und ihre Auswirkungen auf Unternehmen

#### 1. Wie intensiv haben Sie sich bereits mit dem Thema Bevölkerungsentwicklung und möglichen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen beschäftigt?

- 1  Ich habe mich noch gar nicht mit dem Thema beschäftigt.
- 2  Ich habe von dem Thema gehört, aber noch nicht konkret über die Auswirkungen nachgedacht.
- 3  Ich habe mich schon intensiver mit dem Thema und den Auswirkungen beschäftigt.

#### 2. Haben Sie sich aus folgenden Informationsquellen Wissen über die demografischen Entwicklungen angeeignet? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)

- |  |   |
|--|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Tagespresse/Fernsehen/Radio         | 7 <input type="checkbox"/> Infos der Kommune                      |
| 2 <input type="checkbox"/> Internet                            | 8 <input type="checkbox"/> Infos der Landes- oder Bundesregierung |
| 3 <input type="checkbox"/> Fachliteratur/Statistikberichte     | 9 <input type="checkbox"/> Infos der Arbeitsagentur               |
| 4 <input type="checkbox"/> Infos von Branchenverbänden         | 10 <input type="checkbox"/> Veranstaltungen/Konferenzen           |
| 5 <input type="checkbox"/> Infos von Kammern (z.B. IHK, HWK)   | 11 <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____             |
| 6 <input type="checkbox"/> Infos der Sozialversicherungsträger | _____   |

#### 3. Wie gut sind Sie über die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung informiert?

Bevölkerungsentwicklung	Ich habe gar keine	Ich habe eine	Ich bin umfassend
	Vorstellung	ungefähre Vorstellung	informiert
	①	②	③
in der Region Ihres Unternehmenssitzes ..... 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
in Deutschland ..... 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weltweit ..... 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Bitte geben Sie uns folgende Daten zu Ihrem Unternehmen an:

Postleitzahl Ihres Unternehmenssitzes:

Rechtsform Ihres Unternehmens:  Einzelfirma  GmbH  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

Ist Ihr Unternehmen inhaber-/familiengeführt?  Ja  Nein

Alter des Selbständigen/Geschäftsführers: \_\_\_\_\_ Jahre

Hat er/sie Kinder?  Ja  Nein

#### 5. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig?

- |  |  |
|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau             | 8 <input type="checkbox"/> Verkehr und Nachrichtenübermittlung       |
| 2 <input type="checkbox"/> Baugewerbe                                  | 9 <input type="checkbox"/> Erziehung/Bildung                         |
| 3 <input type="checkbox"/> Versorger/Entsorger (Energie/Wasser/Abfall) | 10 <input type="checkbox"/> Gesundheits-, Sozialw., Pflege/Betreuung |
| 4 <input type="checkbox"/> Handelsvermittlung/Großhandel               | 11 <input type="checkbox"/> Immobilienwirtschaft                     |
| 5 <input type="checkbox"/> Einzelhandel/Versandhandel                  | 12 <input type="checkbox"/> Dienstleistungen für Unternehmen         |
| 6 <input type="checkbox"/> Gastgewerbe                                 | 13 <input type="checkbox"/> Personen-/Haushaltsbezogene Dienste      |
| 7 <input type="checkbox"/> Finanzierung/Versicherung                   | 14 <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____                |

#### 6. Gehört Ihr Unternehmen ...

- 1  zum Handwerk bzw. handwerksähnlichen Gewerbe
- 2  zu den Freien Berufen
- 3  weder noch





**19. Streben Sie an, dass in Ihrer Belegschaft jüngere und ältere Mitarbeiter zu etwa gleichen Anteilen vertreten sind?**

- 1  Ja und zwar: 1.1  nur in einzelnen Arbeitsbereichen  
 1.2  im Unternehmen insgesamt  
 1.3  im Unternehmen insgesamt und in einzelnen Arbeitsbereichen
- 2  Nein, denn: 2.1  das Unternehmen braucht vor allem jüngere Mitarbeiter  
 2.2  das Unternehmen braucht vor allem ältere Mitarbeiter  
 2.3  das Alter spielt keine Rolle

**20. Wie hat sich der Personalbestand Ihres Unternehmens in Deutschland innerhalb der letzten fünf Jahre entwickelt? Und was erwarten Sie für die Zukunft?**

Zahl der Mitarbeiter ...	in den letzten fünf Jahren					in den kommenden fünf Jahren				
	stark gefallen		stark gestiegen			stark fallen		stark steigen		
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
insgesamt .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unter 30 Jahren .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
über 50 Jahren .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Haben Sie in den letzten fünf Jahren Bewerber im Lebensalter von über 50 Jahren eingestellt?**

- 1  Ja 2  Nein

**22. Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht dafür, ältere Bewerber einzustellen? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)**

- 1  Hoher Erfahrungsschatz 6  Bereicherung der Unternehmenskultur  
 2  Keine passenden jüngeren Bewerber 7  Akzeptanz niedriger Stundenlöhne  
 3  Öffentliche Förderung 8  Möglichkeit zur befristeten Beschäftigung  
 4  Hohe Motivation 9  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_  
 5  Zeitliche/räumliche Flexibilität \_\_\_\_\_

**23. Welche Gründe sprechen dagegen, ältere Bewerber einzustellen? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)**

- 1  Zu hohe Entgeltforderungen 5  Körperliche Eignung nicht gegeben  
 2  Veraltete oder fehlende Qualifikationen 6  Leistungsfähigkeit nicht ausreichend  
 3  Kostenintensive Einarbeitung/Weiterbildung nötig, obwohl die Lernfähigkeit fraglich ist 7  Ältere passen nicht ins Mitarbeiterteam  
 4  Kündigungsschutz 8  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**24. Haben Sie in den letzten fünf Jahren einmal in Erwägung gezogen, einen Mitarbeiter im Ausland zu suchen und einzustellen?**

- 1  Ja 2  Nein

**25. In welchen Bereichen treten nach Ihren Erfahrungen oder Erwartungen Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte auf? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)**

- 1  Sprachliche Hürden bei der Personalsuche 7  Unzureichende Deutschkenntnisse  
 2  Erhalt der Arbeitserlaubnis für Deutschland 8  Vorbehalte in der eigenen Belegschaft  
 3  Mindestgehalt von 85.500 € für Hochqualifizierte 9  Kulturelle Unterschiede  
 4  Zu hohe Gehaltsforderungen der Bewerber 10  Probleme bei der Einwanderung der Familie  
 5  Wohnungssuche/Umzug 11  Vorbehalte in der Bevölkerung  
 6  Steuerliche, sozialversicherungsrechtliche Regelungen 12  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**26. Wenn abzusehen ist, dass die Personalkapazität langfristig nicht ausreicht, welche der folgenden Maßnahmen ergreifen Sie üblicherweise? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)**

- 1  Neueinstellungen 5  Ausbau der Ausbildung  
 2  Weiterbildung von langjährigen Mitarbeitern 6  Leiharbeit/Zeitarbeit  
 3  Wiedereingliederung und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen in der Familienpause 7  Kooperationsabsprachen mit anderen Unternehmen/Freelancern  
 4  Aufbau eines Kreises von Ersatzkräften mit flexibler Arbeitszeit 8  Aufbau von Niederlassungen im Ausland  
 9  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**27. Hatten Sie in den letzten zwei Jahren Schwierigkeiten, vakante Stellen zu besetzen?**

- 1  Ja 2  Nein

**28. Welche Formen der Nachwuchssicherung nutzen Sie? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)**

- |   |   |
|---|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Schülerpraktika                        | 7 <input type="checkbox"/> Teilnahme an Hochschulmessen             |
| 2 <input type="checkbox"/> Kooperation mit Schulen                | 8 <input type="checkbox"/> Forschungsprojekte mit Lehrstühlen       |
| 3 <input type="checkbox"/> Studentenpraktika                      | 9 <input type="checkbox"/> (Werks-)Stipendien für Studenten         |
| 4 <input type="checkbox"/> Ausbildung im Betrieb                  | 10 <input type="checkbox"/> Traineeprogramme                        |
| 5 <input type="checkbox"/> Betriebsbesichtigungen für Jugendliche | 11 <input type="checkbox"/> Gründung oder Sponsoring einer Schule   |
| 6 <input type="checkbox"/> Diplomarbeitsbetreuung                 | 12 <input type="checkbox"/> Gründung o. Sponsoring einer Hochschule |

**29. Hat Ihr Unternehmen gesundheitsfördernde Maßnahmen ergriffen bzw. sind solche Maßnahmen geplant?**

	ergriffen ①	nicht ergriffen, aber geplant ②	weder ergriffen noch geplant ③
Untersuchung/Beratung durch Werksärzte/Experten ..... 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung/Arbeitsschutzmaßnahmen 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheitskurse/-schulungen ..... 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebseigene Sportangebote ..... 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten (z.B. Teilübernahme von Gebühren für Sportclubs oder Laufveranstaltungen) ..... 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar _____ 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**30. Welche Maßnahmen hat Ihr Unternehmen im Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft bereits ergriffen oder welche planen Sie zu ergreifen?**

	ergriffen ①	nicht ergriffen, aber geplant ②	weder ergriffen noch geplant ③
Verstärkte Rekrutierung Jüngerer ..... 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frühverrentung von älteren Mitarbeitern ..... 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung des lebenslangen Lernens aller Mitarbeiter ..... 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere ..... 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung ..... 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung/individuelle Laufbahngestaltung ..... 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeitgestaltung für ältere Mitarbeiter ..... 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher/psychischer Belastung . 8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der technischen Ausstattung ..... 9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generationenübergreifende Arbeitsteams ..... 10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar _____ 11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**31. Welche der folgenden Zusatzleistungen bieten Sie Ihren Mitarbeitern an oder welche werden Sie zukünftig anbieten?**

	aktuell ①	nicht ergriffen, aber geplant ②	weder ergriffen noch geplant ③
Sonderurlaub für Mitarbeiter mit Kindern ..... 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderurlaub/Freistellungen für Mitarbeiter mit Pflegebedürftigen. 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebskindergarten ..... 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geförderte Kinderbetreuungsplätze außerhalb des Betriebs ..... 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterkünfte für Auszubildende ..... 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgs-/Gewinnbeteiligungen/Mitarbeiteraktien ..... 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar _____ 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**32. Gibt es die folgenden Arbeitszeitformen in Ihrem Unternehmen? Wenn nicht, planen Sie, die genannten Formen zukünftig einzuführen?**

	aktuell ①	nicht ergriffen, aber geplant ②	weder ergriffen noch geplant ③
Gleitende Arbeitszeit (mit Kernzeit) ..... 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeit, deren Start/Ende die Mitarbeiter (mit)bestimmen ..... 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitkonten ..... 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telearbeit von zu Hause aus ..... 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**33. Entsprechen Ihre betrieblichen Arbeitsbedingungen dem Niveau Ihrer Wettbewerber?**

	Nein, deutlich schlechter			Nein, deutlich besser	
	①	②	③	④	⑤
Lohnniveau/finanzielle Zusatzleistungen.....	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übliche wöchentliche Arbeitszeit.....	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheitliche Belastung am Arbeitsplatz .....	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karrierechancen/Aufstiegsmöglichkeiten .....	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attraktivität des Standorts/Wohnumfeldes.....	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34. Arbeiten Sie mit anderen Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen zusammen, um das Angebot an Fachkräften in Ihrer Region zu verbessern?**

- 1  Nein      ⇒ **weiter mit Frage 35**  
2  Ja und zwar mit folgender Zielrichtung: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Ansprechpartner im Unternehmen: Name: \_\_\_\_\_ Telefon-Nr.: \_\_\_\_\_

**35. Für welche betrieblichen Aktivitäten im Feld Personalpolitik wünschen Sie sich für Ihr Unternehmen öffentliche Unterstützung? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)**

- 1  Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten  
2  Erhöhung des Qualifikationsniveaus bei Bewerbern für Ausbildungsplätze  
3  Beratung für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze  
4  Betriebliche Gesundheitsfürsorge  
5  Rekrutierung von Mitarbeitern im Ausland  
6  Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**36. Welche Maßnahmen staatlicherseits halten Sie darüber hinaus für notwendig, um den Unternehmen bei der Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen zu helfen? (Bitte alles zutreffende ankreuzen)**

- 1  Öffnung der Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus osteuropäischen EU-Staaten  
2  Öffnung der Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus anderen Staaten  
3  Erhalt der Regeln für Frühverrentung und Abfindungen für Ältere  
4  Verbesserung der Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen  
5  Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen  
6  Abschaffung der Umzugsprämien der Arbeitsagenturen für Arbeitslose  
7  Weiterbildungsdarlehen (Meister-Bafög für andere Berufsgruppen)  
8  Steigerung des Bildungsniveaus von Kindern/Jugendlichen  
9  Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung  
10  Andere, und zwar \_\_\_\_\_

**Angaben zum Unternehmen**

**37. Bitte geben Sie uns noch folgende Daten zu Ihrem Unternehmen an:**

Höhe des Umsatzes 2006: ca. \_\_\_\_\_ Mill. €  
Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz 2006: ca. \_\_\_\_\_ %  
Wenn Sie nicht der Eigentümer/Geschäftsführer des Unternehmens sind, welche Position haben Sie im Unternehmen? \_\_\_\_\_

**38. Möchten Sie uns noch etwas mitteilen, das Sie in Bezug auf den demografischen Wandel beschäftigt?**

\_\_\_\_\_

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Dürfen wir Sie noch einmal zum Thema demographischer Wandel anschreiben?  Ja

Möchten Sie an der Verlosung teilnehmen?  Ja

Möchten Sie eine Zusammenfassung der Ergebnisse per E-Mail erhalten?  Ja

Falls einmal ja, bitte E-Mail-Adresse eintragen: \_\_\_\_\_



## Literatur

ADENÄUER, C.; KAYSER, G.; WALLAU, F. (2007): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung - Herbst 2007, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM Materialien Nr. 178, Bonn.

BACKES-GELLNER, U.; FREUND, W.; KAY, R.; KRANZUSCH, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85 NF, Wiesbaden.

BACKES-GELLNER, U.; KRANZUSCH, P.; SCHRÖER S. (2003): Familienfreundliche Maßnahmen im Mittelstand, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM Materialien Nr. 155, Bonn.

BAIGGER, J. F.; GELDERMANN, B.; SCHULZE, F. (2003): Zur Situation älterer Beschäftigter in Betrieben der Region Nürnberg. Eine Studie der bfz Bildungsfor-schung Nürnberg, URL: [http://www.projekt-50plus.de/download/Baigger\\_Unternehmensbefragung.pdf](http://www.projekt-50plus.de/download/Baigger_Unternehmensbefragung.pdf).

BEHRENDT, T.; MARTIN, A. (2006): Personalarbeit in Klein- und Mittelbetrieben - Empirische Befunde und Ansatzpunkte zu ihrer theoretischen Erklärung, in: ZfKE, 54. Jg., Heft 1, S. 25-49.

BELLMANN, L.; KISTLER, E.; WAHSE, J. (2007): Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, in: IAB-Kurzbericht 21, Nürnberg.

BELLMANN, L.; LEBER, U. (2007): Weiterbildungsbeteiligung Älterer in KMU in Deutschland, in: Sesselmeier, W.; Lange, J.; Bizer, K. (Hrsg.): Weiter Bildung! - Berufliche Weiterbildung Älterer in kleinen und mittleren Unternehmen, Loccumer Protokolle 61/07, Evangelische Akademie Rehburg-Loccum, S. 57-74.

BIBB - Bundesinstitut für Berufsbildung (2005): Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigten, in: Referenz-Betriebs-System, Information Nr. 28, Bonn.

BLK - Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2002): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf- und -angebot bis 2015, in: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 104, Bonn.

BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2007): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2005 - Unfallverhütungsbericht Arbeit, in Zusammenarbeit mit der BAUA, Dortmund/Berlin/Dresden.

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006, Berlin.

BRÄUNINGER, D.; GRÄF, B.; GRUBER, K.; NEUHAUS, M.; SCHNEIDER, S. (2002): Die Demografische Herausforderung - Demografie Spezial, Sonderausgabe der Deutsche Bank Research, 30. Juli 2002, Frankfurt a.M..

BREID, V. (2007): Demographischer Wandel und verändertes Mediennutzungsverhalten als unternehmerische Chance, in: BALLWIESER, W.; BÖRSIG, C. (Hrsg.): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung, Stuttgart, S. 175-182.

BRENKE, K. (2007a): Ausbildung ausweiten und effektiver gestalten, in DIW Wochenbericht Nr. 29/2007, Berlin.

BRENKE, K. (2007b): Zuwanderung aus Mittel- und Osteuropa trotz Arbeitsmarktbarrieren deutlich gestiegen, in: DIW Wochenbericht Nr. 44/2007, Berlin, S. 645-654.

BRUSSIG, M.; BELLMANN, L. (2008): Betriebliche Einflussfaktoren auf die Rekrutierung Älterer, in ZfPF 1/2008, S. 35-57.

BRUSSIG, M.; WOJTKOWSKI, S. (2008): Anstieg der Alterserwerbsbeteiligung: Aktuelle demografische Veränderungen geben Rückenwind, Altersübergangs-Report 01/2008, Institut für Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen.

BUCK, H.; KISTLER, E.; MENDIUS, H.G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt - Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, in BMBF Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart.

BURSEE, M.; SCHAWILYE, R. (2005): Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Demografische Analyse und Strategieentwicklung in Unternehmen, Köln, S. 14-18.

BUSLEI, H.; SCHULZ, E.; STEINER, V. (2007): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die private Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen

gen in Deutschland bis 2050, in: DIW Berlin: Politikberatung kompakt 26, Berlin.

DSW - Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (2007): DSW-Datenreport 2007 - Soziale und demographische Daten zur Weltbevölkerung, Hannover.

ECKERT-KÖMEN, J.; PEPPEL, A. (2007): Alles überdimensioniert? - Demografischer Wandel und Infrastrukturausstattung, in: IKB UnternehmerThemen Heft August 2007, Düsseldorf.

FES - Friedrich-Ebert-Stiftung (2008): Demographie, Beschäftigung und Renteneintrittspolitik, in: WISO direkt Februar 2008, Bonn.

FLÜTER-HOFFMANN, C. (2007): Familienfreundliche Arbeitswelt (II) - Aktive Unternehmen, in: Wirtschaft und Unterricht, Informationen aus dem DIW für Pädagogen Nr. 7/2007, Köln.

FRERICHS, F. (2007): Altern als Lernhemmnis - Herausforderungen und Chancen im demografischen Wandel, in: SESSELMEIER, W.; LANGE, J.; BIZER, K. (Hrsg.): Weiter Bildung! - Berufliche Weiterbildung Älterer in kleinen und mittleren Unternehmen, Loccumer Protokolle 61/07, Evangelische Akademie Rehburg-Loccum, S. 207-236.

FOCUS ONLINE (2007): Weiterbildung im Urlaub - Kritik von „Quatsch“ bis „Zumutung“, vom 05.08.07.

FOSCHT, T.; ANGERER, T.; SWOBODA, B. (2007): Der demographische Wandel als Herausforderung für das Marketing, in: BALLWIESER, W.; BÖRSIG, C. (Hrsg.): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung, Stuttgart, S. 159-173.

FUCHS, J.; DÖRFLER, K. (2005): Projektion der Erwerbspersonenpotenzials bis 2050, Annahmen und Datengrundlage, IAB-Forschungsbericht Nr. 25/2005, Nürnberg.

GANZ, W. (Hrsg.) (2002): Personal und Organisationsentwicklung heute. Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen, Stuttgart.

GRUB, M. (2005): Verteilungswirkungen anreizorientierter Sozialpolitik. Das deutsche Rentenversicherungs- und Steuersystem in der Perspektive dynamischer Lebenszyklusmodelle, Fraunhofer Series in Information and Communication Technology, Aachen.

HAMM, I.; SEITZ, H.; WERDING, M. (Hrsg.) (2008): Demographic Change in Germany. The Economic and Fiscal Consequences, Berlin.

HANSEN, K. (2001): Diversity Management, in: WISU, Heft 8-9, S. 1113-1114.

HAYN, B. (2007): Die Alten bleiben an Board, Marburg.

impulse/S-Finanzgruppe (2005): mind04 Tabellenband, wiss. Begleitung durch das IfM Bonn, Köln/Berlin.

IW KÖLN - Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2007a): Teilrente - Nachmittags die FüÙe hoch, in: iwd Nr. 43 vom 25.10.2007, Köln.

IW KÖLN - Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2007b): Alternde Belegschaften - Kein Grund zur Klage, in: Argumente Nr. 6/2007, Köln.

IW KÖLN - Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2007c): Personalpolitik - Viel zu tun bis 2050, in: iwd Nr. 27 vom 5.7.2007, Köln, S. 7.

KIENBAUM (Hrsg.) (2008): Work-Life Balance im Kontext des Demographischen Wandels. Studienergebnisse 2007, Berlin.

KOPPELMANN, U. (2001): Produktmarketing: Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, Berlin u.a.

KRAUSE, S. (2007): Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte am Beispiel der BMW Group, in: BALLWIESER, W.; BÖRSIG, C. (Hrsg.): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung, Stuttgart, S. 3-10.

MAY-STROBL, E.; SUPRINOVIČ, O. (2003): Die Eignung des Unternehmensregisters zum Aufbau eines Existenzgründungspanels, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2003, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 101 NF, Wiesbaden, S. 1-66.

MEIßNER, A.; BECKER, G. (2007): Competition for Talents, in: WiSt, Heft 8/2007, S. 394-399.

PWC - PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) (2006): "Generation 55+"- Chancen für Handel und Konsumgüterindustrie, Frankfurt a.M.

RAGNITZ, J.; GRUNDIG, B.; POHL, C.; THUM, M.; SEITZ, H.; EICHLER, S.; LEHMANN, H.; SCHNEIDER, L. (2006): Demographische Entwicklung in Ostdeutschland, Forschungsauftrag des BMWi, Endbericht, Halle.

RAGNITZ, J. (2004): Demographischer Wandel in Sachsen, Teil III - "Implikationen für die Wirtschaftsförderung und den Infrastrukturaufbau", Gutachten des IW Halle im Auftrag der Sächsischen Staatskanzlei, Halle.

REINBERG, A.; HUMMEL, M. (2002a): Die Entwicklung im deutschen Bildungssystem vor dem Hintergrund des qualifikatorischen Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt, in: BeitrAB Nr. 245, Nürnberg; S. 1-62.

REINBERG, A.; HUMMEL, M. (2002b): Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. Empirische Befunde und aktuelle Projektionsergebnisse, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 4/2002.

ROSENFELD, M. T. W. (2005): Demographischer Wandel. Befunde für Niedersachsen und Handlungsfelder, NIW-Workshop 2004/2005, Hannover.

SALFINGER, B.; SOMMER-BINDER, G. (2007): Erhebung über betriebliche Bildung (CVTS3), in: Statistische Nachrichten 12/2007, Wien, S. 1106-1119.

SCHIRRMEISTER, E.; WARNKE, P.; DREHER, C. (2003): Untersuchung über die Zukunft der Produktion in Deutschland, Abschlussbericht des Eureka-Factory-Projects Infoman 2000+, ISI Karlsruhe.

SCHMIDT, D. (2007): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005, in: Wirtschaft und Statistik 7/2007, Wiesbaden, S. 699 - 711.

SCHÖNEICH, N. (2008): Berlin lockt ausländische Fachkräfte, in FTD vom 17.07.2008, S. 11.

SCHULZ, E. (2007): Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050: Nur leichter Rückgang der Einwohnerzahl?, in: Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 47/2007, S. 705-714.

SCHÜSSLER, R.; SPIESS, K.; WENDLAND, D.; KUKUK, M. (1999): Quantitative Projektion des Qualifikationsbedarfs bis 2010, in: BeitrAB 221, Nürnberg.

SESSELMEIER, W.; LANGE, J.; BIZER, K. (Hrsg.) (2007): Weiter Bildung! - Berufliche Weiterbildung Älterer in kleinen und mittleren Unternehmen, Loccumer Protokolle 61/07, Evangelische Akademie Rehburg-Loccum.

SPIEGEL ONLINE (2007): Gewerkschaften und SPD lehnen Weiterbildung im Urlaub ab, vom 04.08.2007.

STATISTISCHES BUNDESAMT (1996): Statistisches Jahrbuch 1996 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2007): Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2006a): Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Presseexemplar, Wiesbaden.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2006b): Datenreport 2006, Wiesbaden.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2006c): Leben und Arbeiten in Deutschland, Sonderheft 2: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Wiesbaden.

SWIACZNY, F. (2005): Aktuelle Aspekte des Weltbevölkerungsprozesses, regionalisierte Ergebnisse der UN World Population Prospects 2004, in: Materialien zur Bevölkerungswissenschaft Heft 117, BiB Wiesbaden.

WALWEI, U. (2001): Arbeitsmarktbedingte Zuwanderung und bedenkenswerte Alternativen. Strategien zur Erschließung von Personalreserven, in: IAB Werkstattbericht, Nr. 4/21.3.2001.

WEIDIG, I.; HOFER P.; WOLFF, H. (1999): Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveaus, in: BeitrAB 227, Nürnberg.