



Möglichkeiten und Grenzen zur Erhaltung und Steigerung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter? - Erfahrungen aus mittelständischen Unternehmen -

Jahrestagung der BAuA
Dortmund, 27.08.2007

Prof. Dr. Oliver Kruse



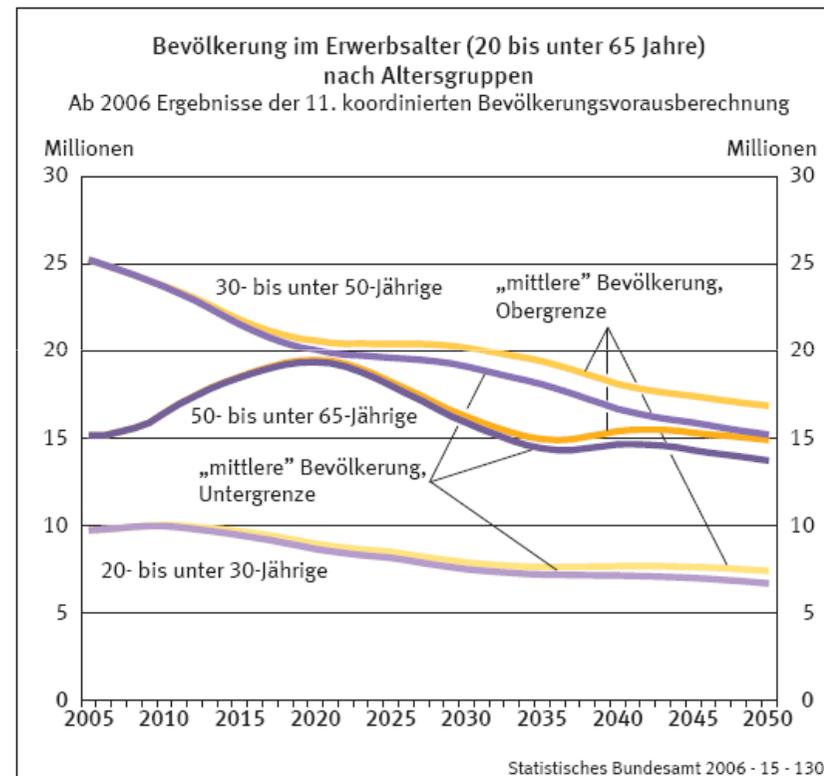
Agenda

1. Herausforderung: Demographiefestigkeit im Mittelstand
2. Ansatzpunkte in Großunternehmen
3. Übertragbarkeit der Ansatzpunkte auf den Mittelstand
4. Ansatzpunkte im Mittelstand
5. Möglichkeiten und Grenzen in mittelständischen Unternehmen
6. Erfolgsfaktoren zur Demographiefestigung des Mittelstands
7. Fazit und Perspektive



Herausforderung: Demographiefestigkeit

	Bevölkerung im Erwerbsalter „Mittlere“ Bevölkerung	
	Untergrenze	Obergrenze
	Millionen	
2005	50,1	50,1
2020	48,0	49,0
2030	42,4	44,2
2050	35,5	39,1



Zunächst gilt für alle Unternehmen: Bevölkerung im Erwerbsalter wird bis 2050 zwischen 11 und 15 Mio. (= 22 - 29 Prozent gegenüber 2005) zurückgehen.



Herausforderung: Demographiefestigkeit

SV-pflichtige Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen 2004 in Tsd.

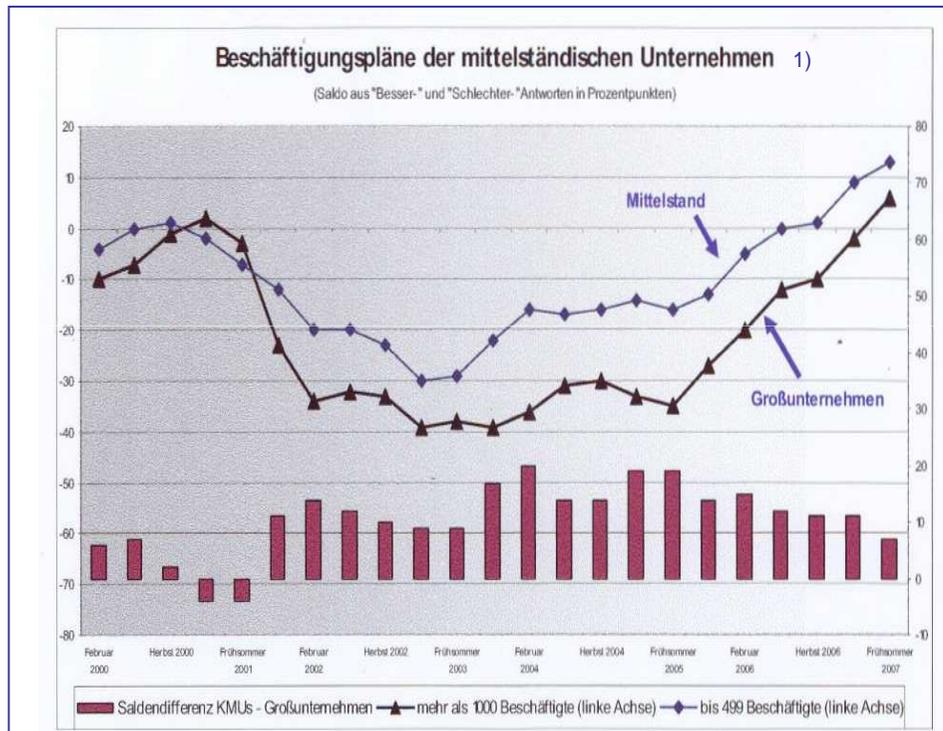
Betriebe mit ... bis ... Beschäftigte		Beschäftigte	Anteile in %	Σ Anteile in %
Kleinstbetriebe	1-4 Beschäftigte	2.507.011	9,5	9,5
	5-9 Beschäftigte	2.314.319	8,7	18,2
Kleine Betriebe	10-19 Beschäftigte	2.555.282	9,6	27,8
	20-49 Beschäftigte	3.673.170	13,8	41,6
Mittlere Betriebe	50-99 Beschäftigte	3.084.619	11,6	53,2
	100-249 Beschäftigte	3.999.609	15,1	68,3
Große Betriebe	250-499 Beschäftigte	2.721.035	10,3	78,6
	500-999 Beschäftigte	2.138.775	8,1	86,7
	1.000 und mehr Beschäftigte	3.530.162	13,3	100
Insgesamt		26.523.982	100	

Rund 280.000 Unternehmen aus 12 Wirtschaftszweigen

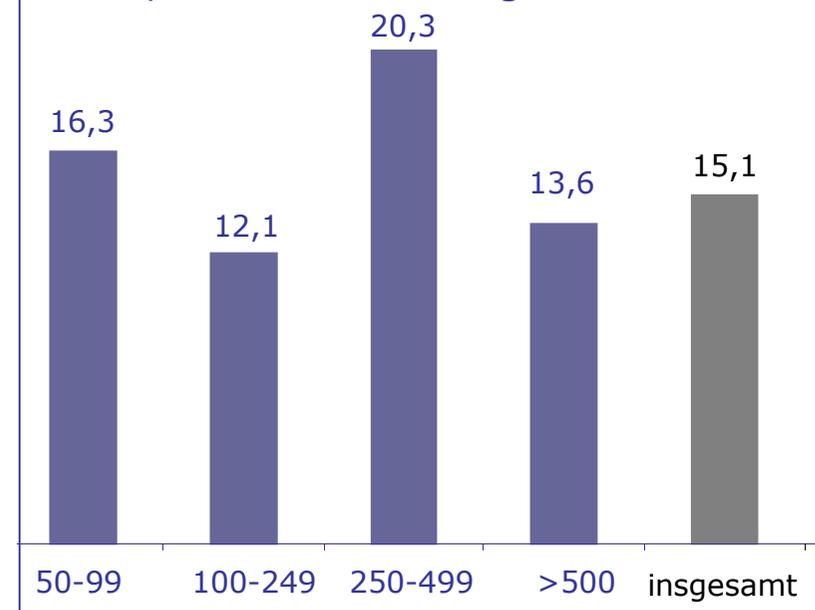
Je nach Definition sind rund 60% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in 280.000 Unternehmen zu erreichen – Chance und Herausforderung zugleich!



Herausforderung: Demographiefestigkeit



Anteil der Unternehmen mit Führungspositionen, für die keine geeigneten Kandidat/innen gefunden wurden, nach Unternehmensgrößen in %²⁾

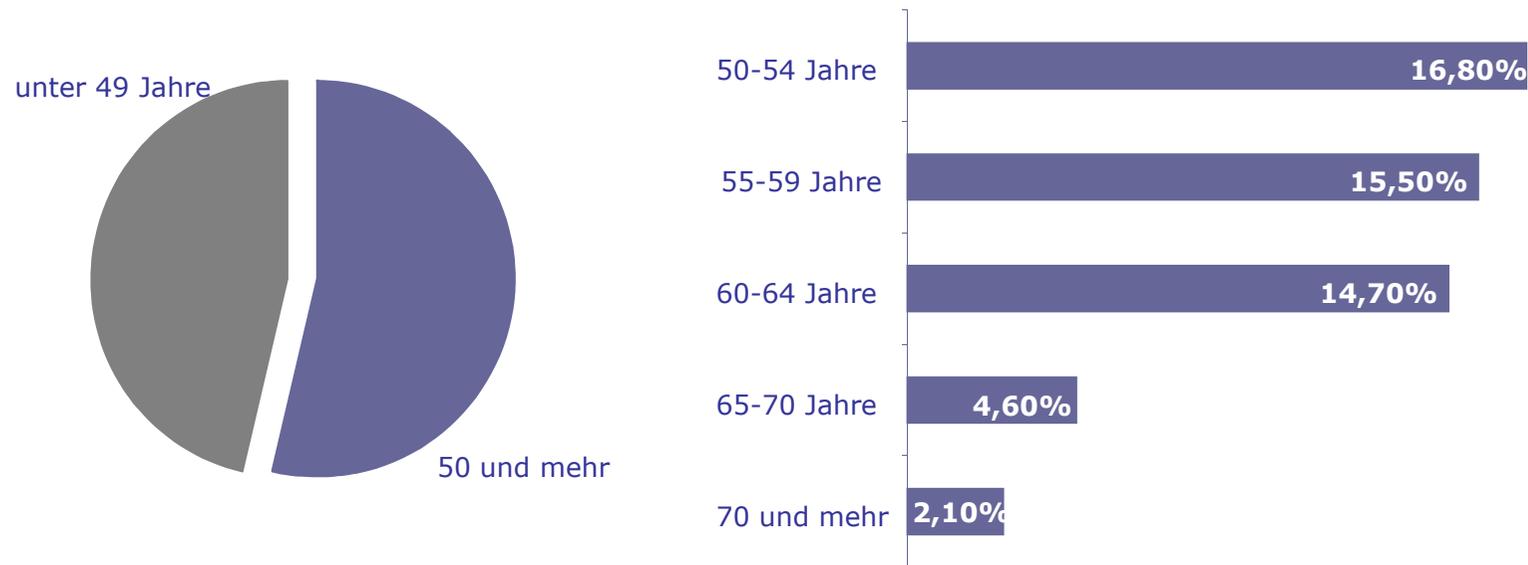


Thema ist unverzüglich anzugehen, denn bereits jetzt verschärft sich der Fach- und Führungskrätemangel. Er hat zudem besonderer Brisanz für den Mittelstand.

Quelle: 1) DIHK-Mittelstandsreport 2007, S. 10 2) IfM-Bonn, Vortrag Prof. Wallau in Hagen, 30.07.07

Herausforderung: Demographiefestigkeit

Unternehmenslenker im Durchschnitt über 50/ Altersstruktur der Geschäftsführer in %



Demographiefestigkeit heißt nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die familieninternen Unternehmensnachfolgern zu berücksichtigen.

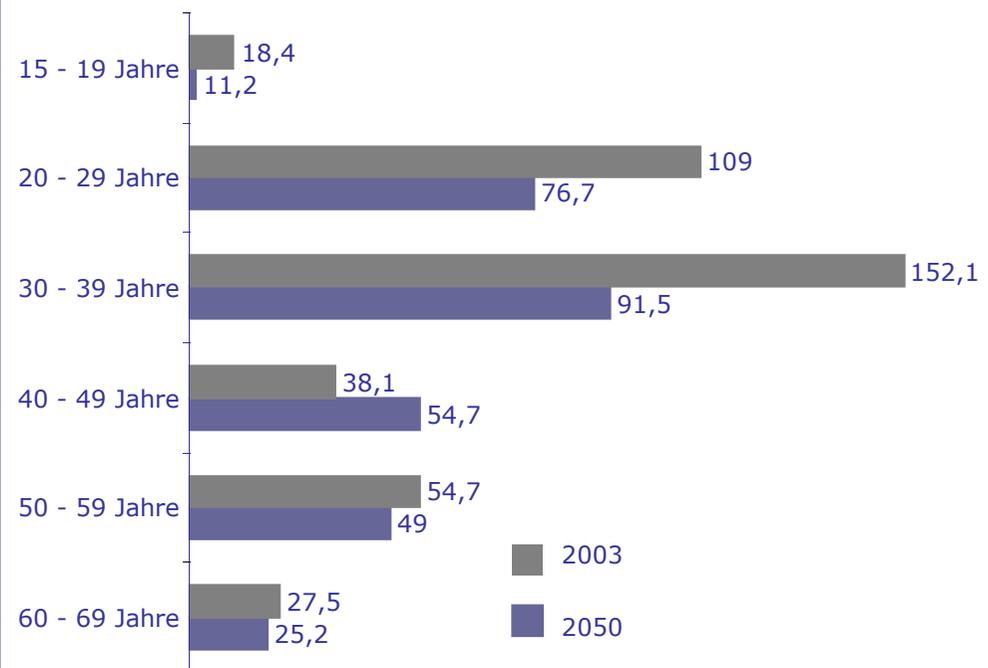
Quelle: Deutsche Bank Research 2007 auf Basis BDI, Ernst & Young 2003

Herausforderung: Demographiefestigkeit

Herausforderung ist derzeit weniger die Übernahme an sich, jedoch

- erfolgt die Übergabe nicht mehr innerhalb der Familie.
- Stattdessen wird an externe Führungskräfte, Mitarbeiter und Private Equity Gesellschaften verkauft.
- Folge: Familienunternehmensstruktur droht verloren zu gehen.
- Hierbei stirbt auch die Gründergeneration aus.

Gründer auf Altersgruppen in '000



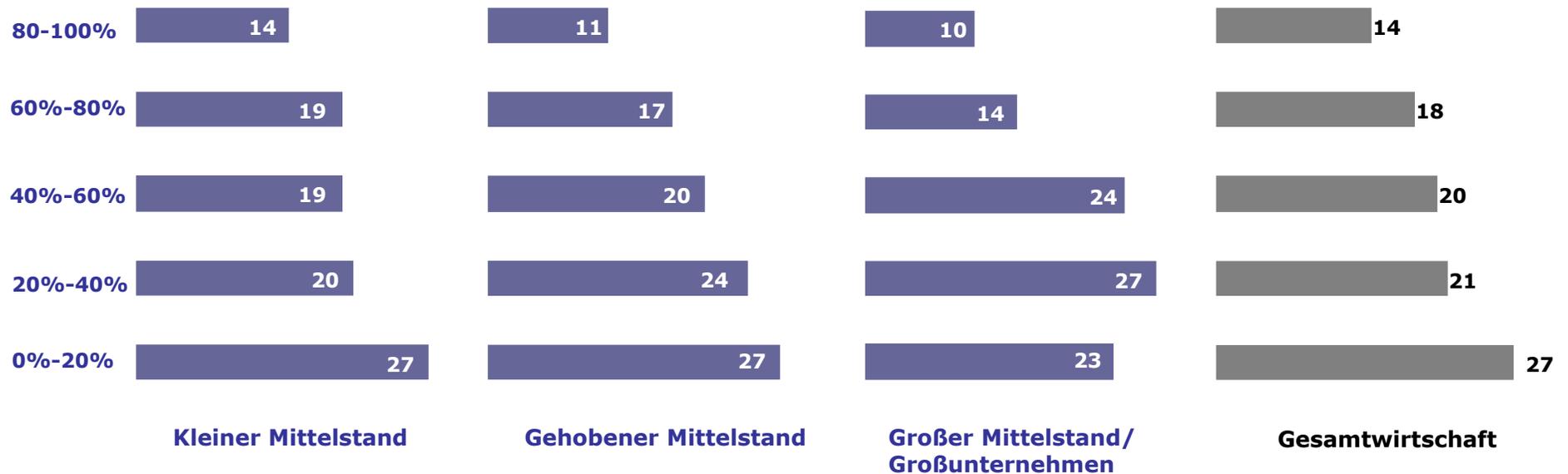
Demographiefestigkeit heißt nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die familieninternen Unternehmensnachfolgern zu berücksichtigen.



Herausforderung: Demographiefestigkeit

Mitarbeiteranteil mit besonderer Qualifikation / schwer ersetzbarem Fachwissen

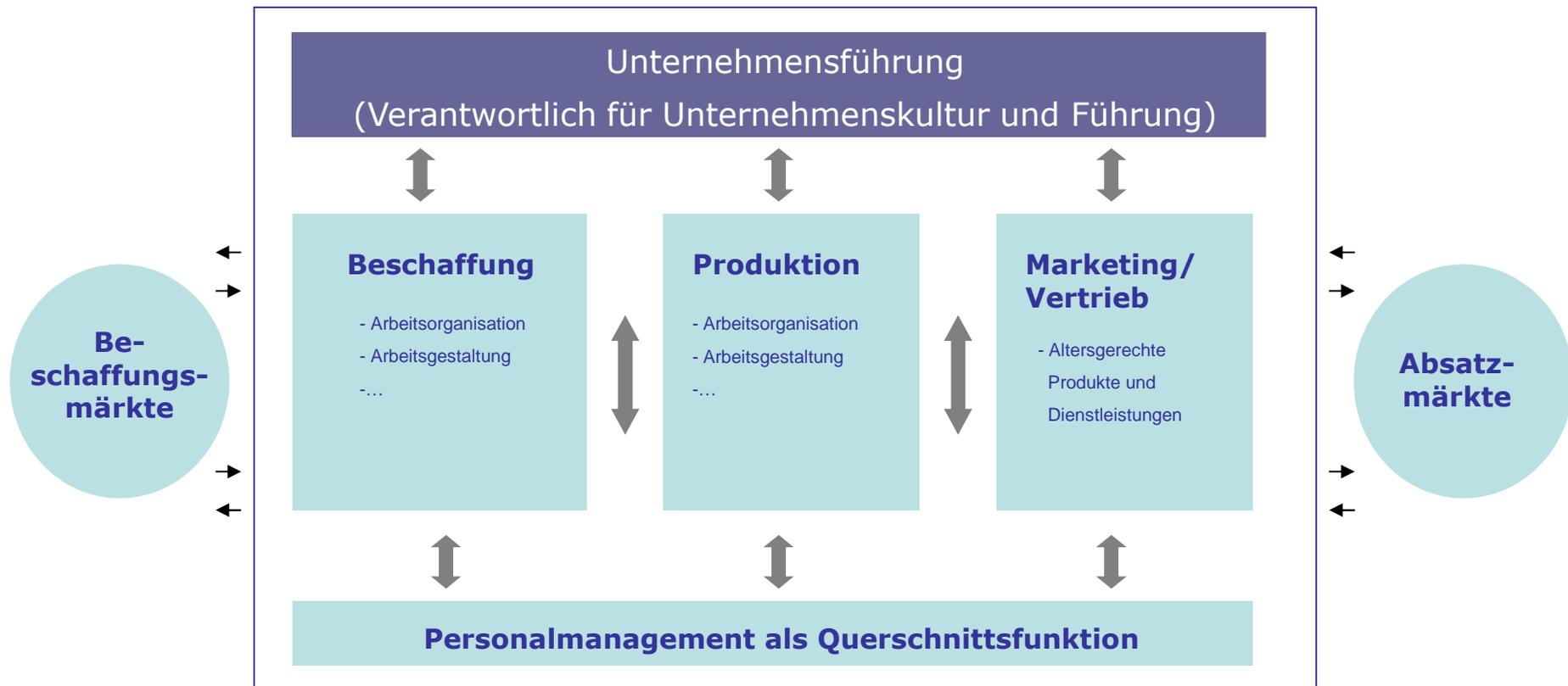
Anzahl Unternehmen mit einem Anteil qualifizierter Mitarbeiter von (Angaben in %)



Wissen und Innovationsfähigkeit zu erhalten und weiter zu verbessern – mit besonderer Brisanz für KMU.

Quelle: Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource, Studie der Unternehmer Perspektive, 2/2006, S. 14.

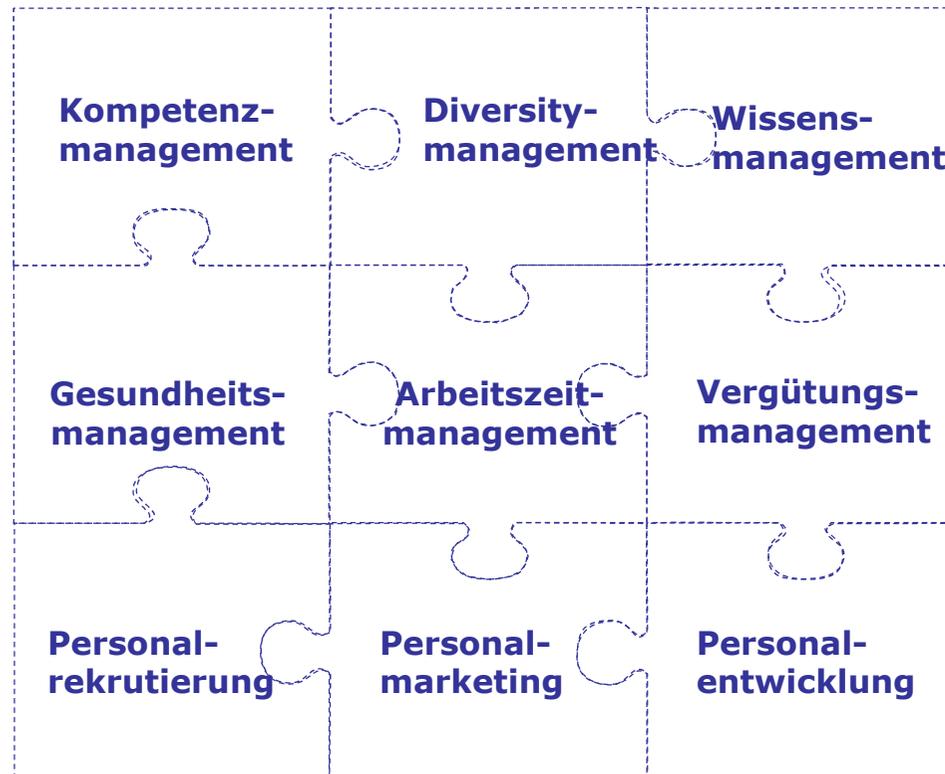
Ansatzpunkte in Großunternehmen



Demographie als Teil der strategischen Unternehmensführung.

Ansatzpunkte in Großunternehmen

Personalmanagement – Ansatzpunkte für eine demographiefeste Personalpolitik



Demographie als Teil der strategischen Unternehmensführung.



Übertragbarkeit der Ansatzpunkte auf den Mittelstand

- Mittelständler benötigen einfache einsetzbare Instrumente.
- Im Vergleich zu Großunternehmen fehlt es an Ressourcen, die sich dem Thema widmen können.
- Es fehlt bezüglich Demographie an Wissen und Kompetenzen in den Unternehmen.
- Die Steuerung im Mittelstand erfolgt eher operativ statt strategisch.
- Obgleich mittelständische Unternehmen die Demographiefestigkeit als wichtig erachten und auf das Thema sensibel reagieren, wird das Problem im operativen Tagesgeschäft verdrängt.

Bisher sind nur wenige Demographiekonzepte in KMU umgesetzt. Es sind jedoch oftmals Teilmaßnahmen implementiert bzw. es existieren Instrumente, an die angedockt werden kann.



Ansatzpunkte im Mittelstand: Fallbeispiel Konrad Reitz Ventilatoren GmbH & CoKG

Personalentwicklung auf Basis eines Kompetenzansatzes:

- Formulierung von Personalentwicklungsleitlinien
- Entwicklung von Anforderungsprofilen für 4 Jobgruppen
- Vergleich von Kompetenz- mit Anforderungsprofilen
- Ermittlung des Qualifizierungsbedarf
- Durchführung von generationsübergreifenden Qualifizierungsmaßnahmen
- Controlling der Qualifizierungsmaßnahmen



Fokus: Demographiefestigkeit



Ansatzpunkte im Mittelstand: Fallbeispiel Konrad Reitz Ventilatoren GmbH & CoKG

■ Benötigte Anforderungsdimension

● Vorhandene Kompetenzen

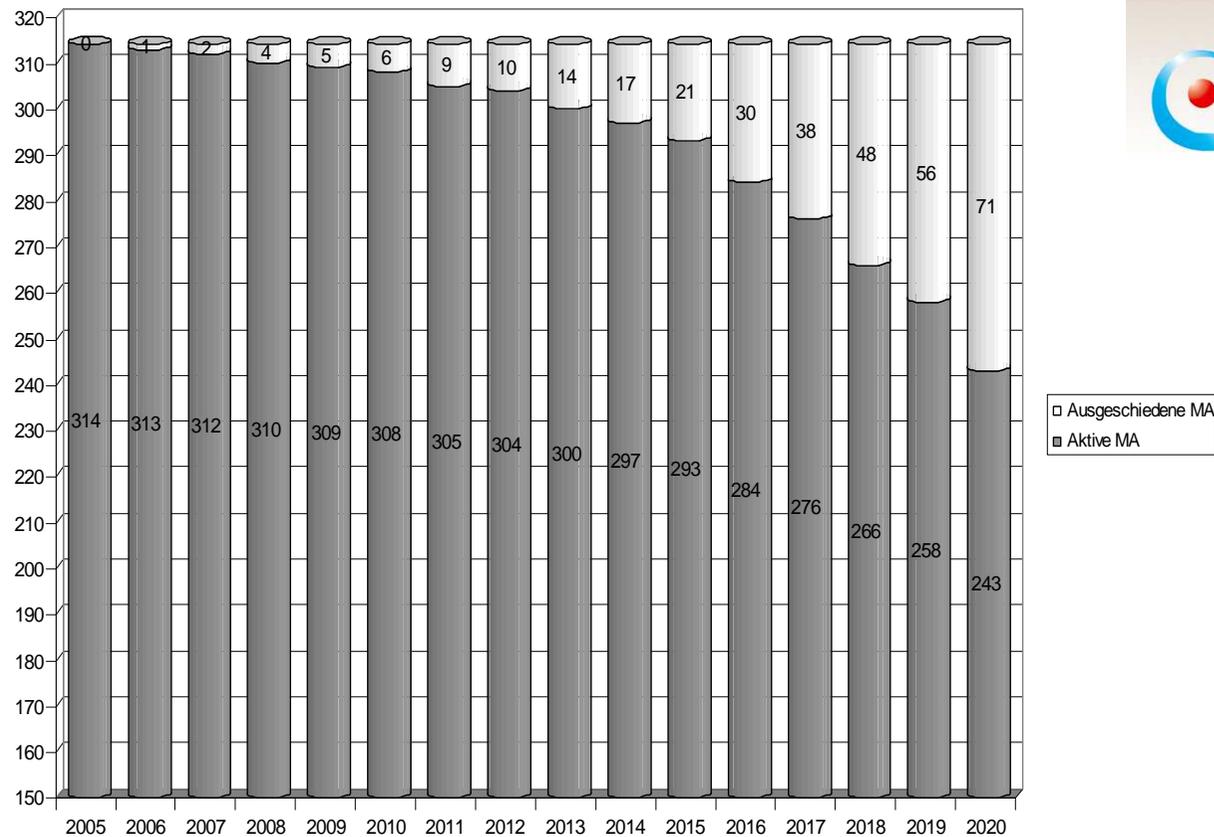
Beispiel für einen Abgleich von Anforderungs- und Kompetenzprofil

Anforderungsdimensionen	weniger	teilweise	ausgeprägt	deutlich ausgeprägt	stark ausgeprägt	sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt
1. Analytische Fähigkeiten					●		
2. Ausführungsbereitschaft							●
3. Disziplin					●		
4. Delegieren			●				
5. Einsatzbereitschaft					●		
6. Ergebnisorientiertes Handeln						●	
7. Fachliche Anerkennung				●			
8. Gestaltungswillen					●		
9. Impuls geben				●			
10. Initiative							●
11. Integrationsfähigkeit			●				
12. Kooperationsfähigkeit			●				
13. Mitarbeiterförderung			●				
14. Offenheit für Veränderung					●		
15. Problemlösungsfähigkeit				●			
16. Zuverlässigkeit					●		

Quelle: Fachhochschule des Mittelstands, Verbundprojekt „Ressourcenorientierte Kompetenzentwicklung für ältere Mitarbeiter“, 2007

Ansatzpunkte im Mittelstand: Fallbeispiel Konrad Reitz Ventilatoren GmbH & CoKG

Durchführung einer Altersstrukturanalyse





Ansatzpunkte im Mittelstand: Meyra - Wilhelm Meyer GmbH & Co KG



Ansatzpunkte im Mittelstand: Vaude Sport GmbH & Co. KG

Die VAUDE-Familie

- Ausgangssituation
 - Kinder- und Familienfreundlichkeit der Familie von Dewitz
 - Hoher Personalaufwand bei der Personalgewinnung
 - Hohe Frauenquote und unzureichende Betreuungssituation – gleichzeitig schieden wegen Elternzeit mehrere Mitarbeiter dem Unternehmen aus
- Lösung: Schaffung des VAUDE-Kinderhaus
 - Um Auslastung sicherzustellen: halb-öffentliche Einrichtung, die auch externe Kinder aufnimmt
 - Die Einrichtung wurde als „Familiendienstleister“ angelegt



Fokus: CSR - Vereinbarkeit von Beruf und Familie



Ansatzpunkte im Mittelstand: Vaude Sport GmbH & Co. KG

Die VAUDE-Familie

- Mittlerweile wurde Konzept weiterentwickelt:
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Arbeitszeitmodelle
 - Vielfältiges Angebot von Sport- und Freizeitmöglichkeiten
- Ergebnisse:
 - Zahlreiche Auszeichnungen
 - Viermal höhere Geburtenrate im eigenen und auch bei benachbarten Unternehmen





Möglichkeiten und Grenzen in mittelständischen Unternehmen

Grenzen:

- Von außen vorgegebene, umfangreiche und wohl möglich noch bürokratische Konzepte mit Allgemeingültigkeitsanspruch sind nicht umsetzbar
- Nicht alle Mittelständler werden das Problem erfolgreich angehen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren
- Vielzahl und Heterogenität stellt für Transfer eine „natürliche“ Grenze dar
- Den Mittelstand bei dem Thema sich selbst zu überlassen, wird zu Lasten der Zukunftsfähigkeit Deutschland gehen

Möglichkeiten:

- Es gibt bereits mittelstandstaugliche Instrumente
- Viele Mittelständler verfügen aufgrund ihrer Charaktere über gute Voraussetzungen (flache Hierarchien, direkte Führung durch schlanke Hierarchien, hohes Verantwortungsgefühl der Unternehmensführung für ihre Mitarbeiter etc.)



Erfolgsfaktoren zur „Demographie- festigung“ des Mittelstands

- Unternehmensführung ist als Machtpromotor für das Thema zu gewinnen, durch
 - Verknüpfung mit betrieblichen Problemlagen,
 - klare, verständliche Kosten-/Nutzenüberlegungen.Gleichzeitig sind die Mitarbeiter aktiv in den Prozess einzubinden.
- Bereitstellung einfach einsetzbarer Instrumente:
 - Pragmatismus geht vor Perfektion,
 - Instrumente müssen flexibel an bestehende Instrumente angepasst werden können – möglichst keine neuen Baustellen, sondern Andocken an bereits existierende Maßnahmen.



Erfolgsfaktoren zur „Demographie- festigung“ des Mittelstands

- Schaffung unternehmensinterner Arbeitskreise, in der alle Mitarbeitergruppen vertreten sind.
- Externe Beratung anbieten bzw. beibehalten.
- Förderung von Demographie-Netzwerken, in der die Kräfte mittelständischer Unternehmen gebündelt werden können.
- Unternehmensumfeld muss sich ebenfalls weiterentwickeln (Leistungsangebote von Bildungswerken, Tarifparteien, Arbeitsmarktakteuren)



Fazit

- Aufgrund ihrer Bedeutung für Volkswirtschaft und Gesellschaft ist der Mittelstand „demographiefest“ zu machen.
- Das Angehen des Demographieproblems
 - ist nicht eine Frage von Kosten und Nutzen, sondern eine Frage des Überlebens im Wettbewerb,
 - bietet nicht nur Risiken, sondern auch Chancen,
 - wird um so erfolgreicher sein, je eher man damit anfängt.
- Es wurde bezüglich Sensibilisierung und Konzeptentwicklung für den Mittelstand in der Zwischenzeit eine Menge erreicht.
- Es gibt bereits erste „Best-Practice“ Beispiele.



Perspektive

- Weiter zu forcieren ist der Transfer und die Umsetzung in der Breite. Hierbei sind kleinere Unternehmen verstärkt zu berücksichtigen.
- Eine zügige Umsetzung gepaart mit den Stärken des Mittelstands – vor allem dessen schnelle und hohe Anpassungsfähigkeit – können helfen, in D auch künftig auf einen wettbewerbsfähigen und innovativen Mittelstand zurückgreifen zu können.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Prof. Dr. Oliver Kruse
Institut für den Mittelstand in Lippe (IML)
Bad Meinberger Str. 1
32760 Detmold
Fon 0 52 31. 98 23-23
Fax 0 52 31. 98 23-65
E-Mail: kruse@fhm-impl.de
www.fhm-mittelstand.de



Anhang



Mittelstand - Quantitativ

	Beschäftigte	Umsatz (Mio. €/Jahr)	Bilanzsumme (Mio. €)
IfM-Bonn			
Klein	< 10	≤ 2	-
Mittel	<500	≤ 50	-
Summe KMU	<500	≤ 50	-
Groß	≥500	> 50	-

EU*			
Kleinst	<10	≤ 2	≤ 3
Klein	<50	≤ 10	≤ 10
Mittel	<250	≤ 50	≤ 43
Summe KMU	<250	≤ 50	≤ 43
Groß	≥250	>50	> 43

Quantitative
Definitionen
unterscheiden
sich hinsichtlich
der Kriterien
und der
verwendeten
Größenklassen

Übereinstimmung besteht hingegen über die qualitative Dimension!

* Darüber hinaus wird eine weitgehende Unabhängigkeit verlangt; Quelle: IfM-Bonn 2007, EU-Kommission 2003

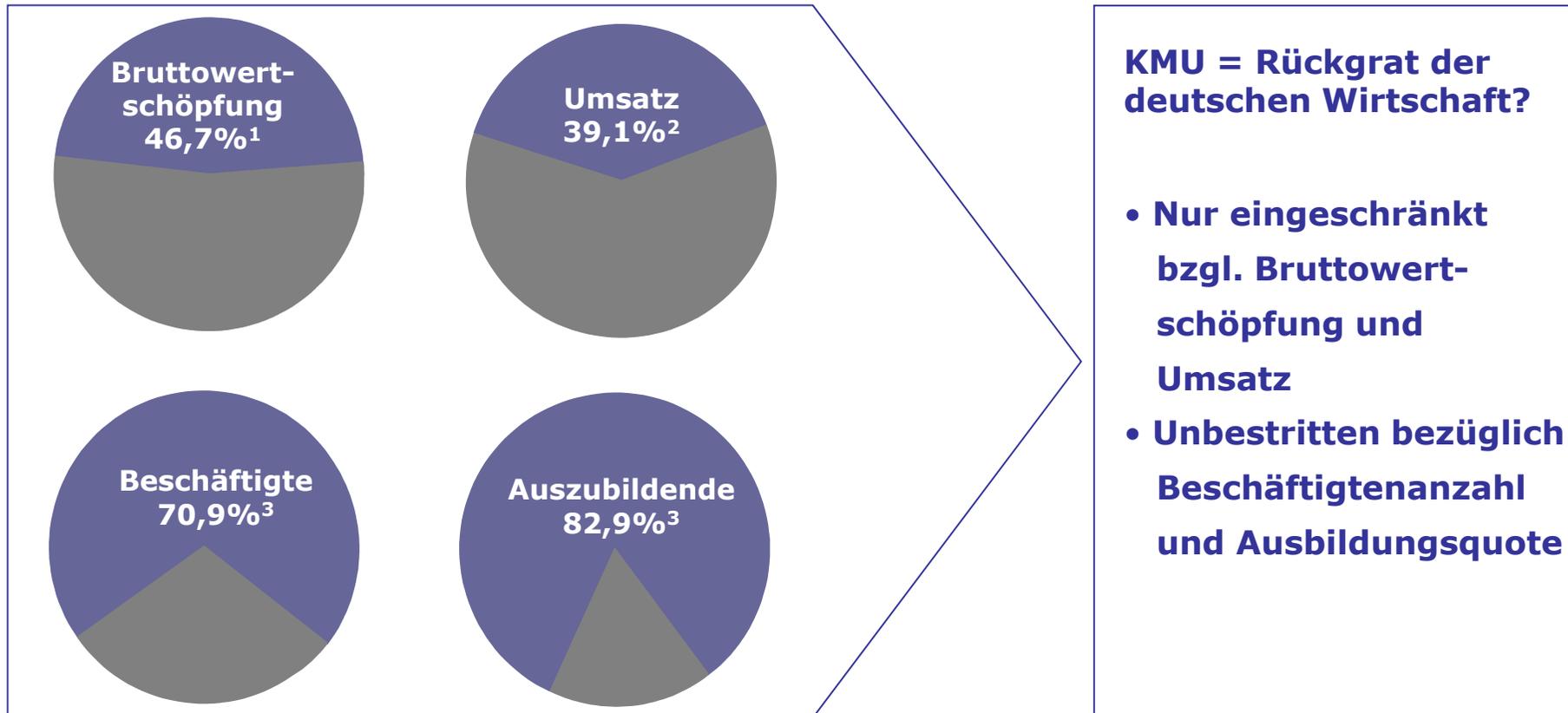


Mittelstand - Qualitativ

- Enge Verbindung von Unternehmensleitung, Haftung und Eigentum
- Oftmals Familienunternehmen (Sie stellen nach IfM-Definition 95,1% der KMU)
- Identität zwischen Unternehmen und Unternehmer
- Unmittelbare Einwirkung der Unternehmensleitung auf alle strategische Vorgänge
- Persönlich geprägte Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führung

Um Maßnahmen und Instrumenten zur Demographiefestigung in KMU erfolgreich umzusetzen, sind die Besonderheiten von KMU zu beachten!

Bedeutung von KMU = 99,7%* aller Unternehmen in D



Da auf KMU mit 20,42 Mio. die größte Anzahl von Beschäftigten entfällt, stellen sie eine wichtige Zielgruppe für alle Demographie-Überlegungen dar.

1) 2004, 2) 2005 3) 2006, vorläufige Schätzung; Quelle: IfM-Bonn - Schlüsselzahlen des Mittelstands, 2007



Ansatzpunkte in Großunternehmen

Demographiefestigung als Entwicklungsprozess

M
a
ß
n
a
h
m
e
n

Initiierung
generations-
übergreifender
Zusammenarbeit

Etablierung von
altersgemischten
Teams

Laufbahngestaltung
und Karrierepfade
flexibilisieren

Analyse bestehender
Personalinstrumente
bezüglich Demographie-
verträglichkeit

Wertschätzung
ggü. älteren
Mitarbeitern
erhöhen

Arbeitsorganisation
und -gestaltung
verändern

Analyse der
Personal- und
Altersstruktur

Unternehmens-
attraktivität
entwickeln und
herausstellen

Ausgewogene
betriebliche Personal-
und Altersstruktur
etablieren

Kurzfristig

Mittelfristig

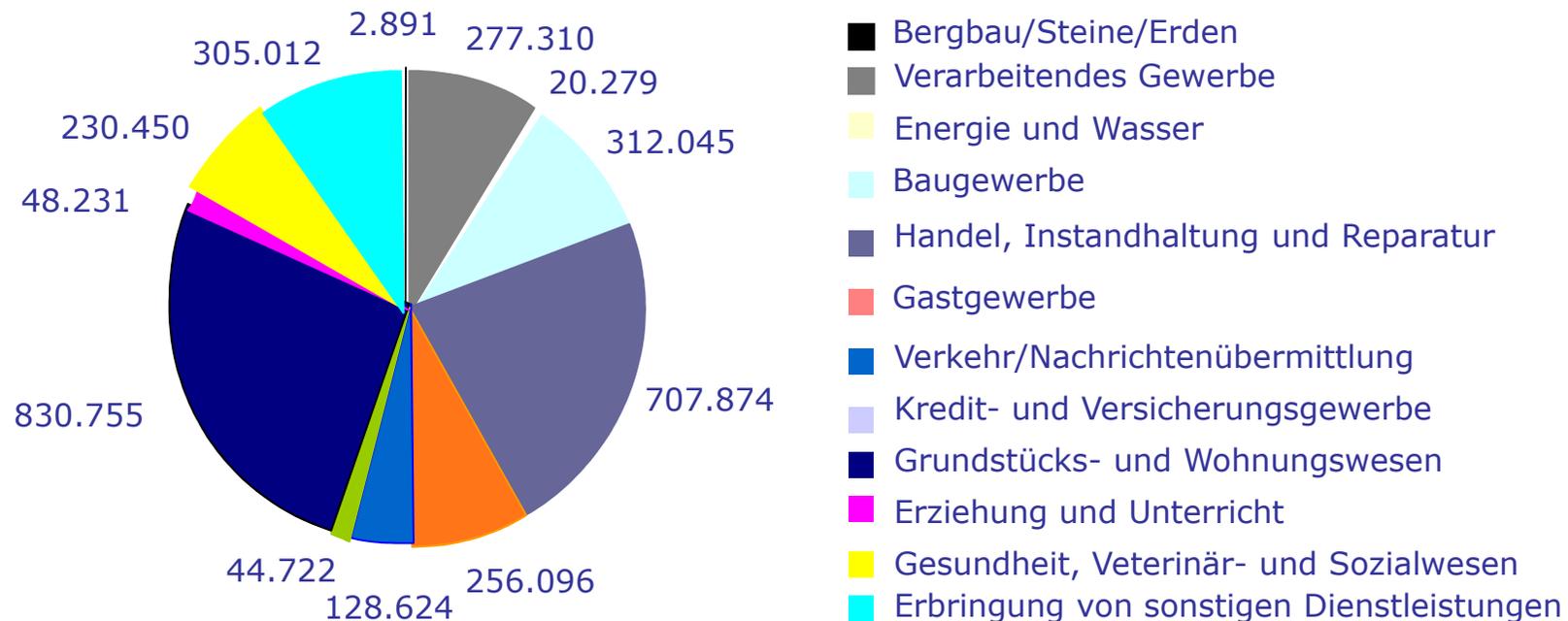
Langfristig

Demographie als Teil der strategischen Unternehmensführung.



Herausforderung: Demographiefestigkeit

Anzahl Unternehmen bis 249 MA nach Wirtschaftszweigen im Jahre 2003



Demographiefestigkeit heißt gegenwärtig rund 3,16 Mio. Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen mit differierenden Bedürfnissen zu erreichen!