

# Demographischer Wandel – Chancen und Risiken für mittelständische Unternehmen



Ergebnisse einer Mitgliederumfrage

© Bund der Selbständigen  
Deutscher Gewerbeverband  
Landesverband Bayern e.V.



# Gliederung

1. Einführung / allgemeine Rahmendaten
2. Rahmendaten zur Umfrage
3. Spezifikation der Umfrageteilnehmer
4. Repräsentativität
5. Umfrageergebnisse
6. Analyse
7. Handlungsempfehlungen

München, im April 2006

**Kontakt:**

Bund der Selbständigen / Deutscher Gewerbeverband  
Landesverband Bayern e.V.  
Schwanthalerstr. 110  
80339 München  
Thomas Schörg  
Telefon: 089/54056-215  
Telefax: 089/5026493  
E-Mail: [thomas.schoerg@bds-bayern.de](mailto:thomas.schoerg@bds-bayern.de)

# 1. Einführung und allgemeine Rahmendaten

Wie steht unser Land zu Familien, zu Kindern, zu älteren Menschen? Welchen Platz und welche Anerkennung finden diese in unserer Gesellschaft? In unseren Unternehmen? Die Antworten auf diese Fragen haben nicht nur eine wirtschaftliche sondern auch eine gesellschaftliche Dimension. Zwar fokussiert sich diese Studie primär auf wirtschaftliche Aspekte, doch darf man dabei nie die gesamtgesellschaftliche Bedeutung aus den Augen verlieren, denn: die (Familien-) Betriebe sind oftmals nur ein Spiegelbild unserer Gesellschaft aus der sie kommen und in der sie existieren.

Der demographische Wandel hat annähernd die Dimension einer gesellschaftlichen Revolution – auch wenn er nur Schritt für Schritt vollzogen wird. Er wirkt über Jahrzehnte hinweg, bis tief hinein in jedes Unternehmen. Wie diese heute damit umgehen und welche Schritte in Zukunft gegangen werden müssen, ist Inhalt dieser Studie.

# 1. Einführung und allgemeine Rahmendaten

## Demographische Entwicklung (wesentliche Faktoren)

- Niedrige Geburtenrate (Kinder pro Frau: rd. 1,3)
- Kein deutlicher Anstieg von Zuwanderungen (versch. Prognosen)
  - Bevölkerungsrückgang (2005: 82,5 Mio., 2050: 75 Mio.)
  - Rückgang der Binnennachfrage
- Steigende Lebenserwartung (Mann: 81 Jahre, Frau: 86 Jahre)
  - Verschiebung der Alterspyramide
  - Belastung der sozialen Sicherungssysteme

## Arbeitsmarkt (Angebot und Nachfrage)

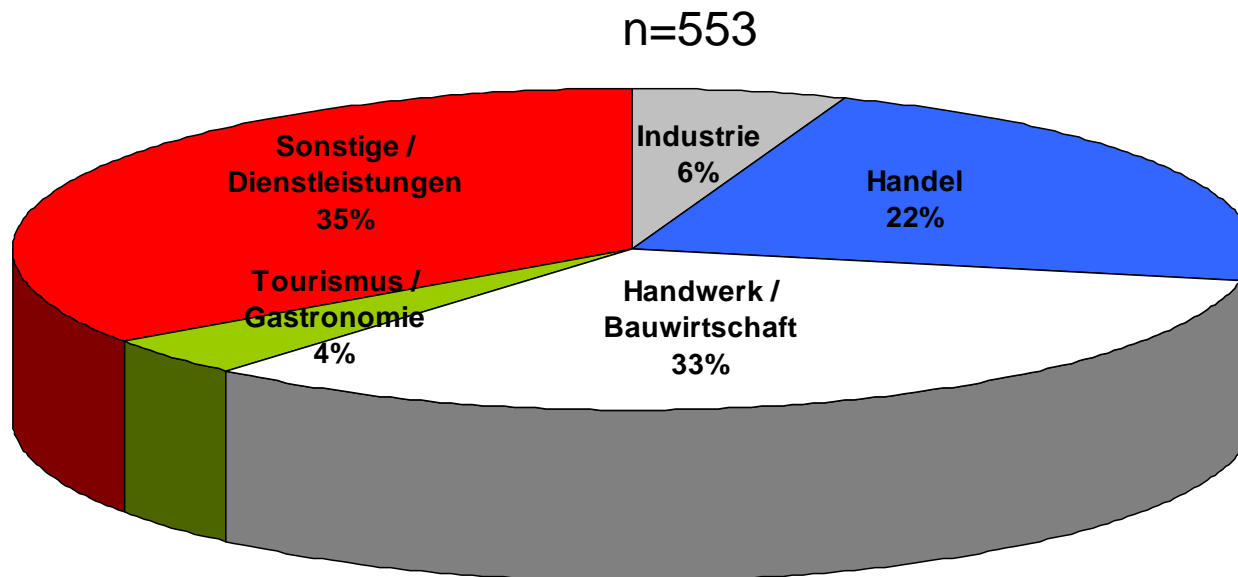
- Rückgang Ausbildungsverträge (2004/2005: -2,2%)
- Regelaltersrente wird nur noch von einer Minderheit erreicht (Männer 41%, Frauen 30%). Das durchschnittliche Renteneintrittsalter liegt bei rund 60 Jahren.
- Nur 37% der 55 bis 65-jährigen arbeiten noch\*.
  - Rückgang des Arbeitsangebots bei konstanter bzw. leicht sinkender Arbeitsnachfrage

\*Vergleichsdaten: Europa 41%, USA 59%, Japan 66%.

## 2. Rahmendaten zur Umfrage

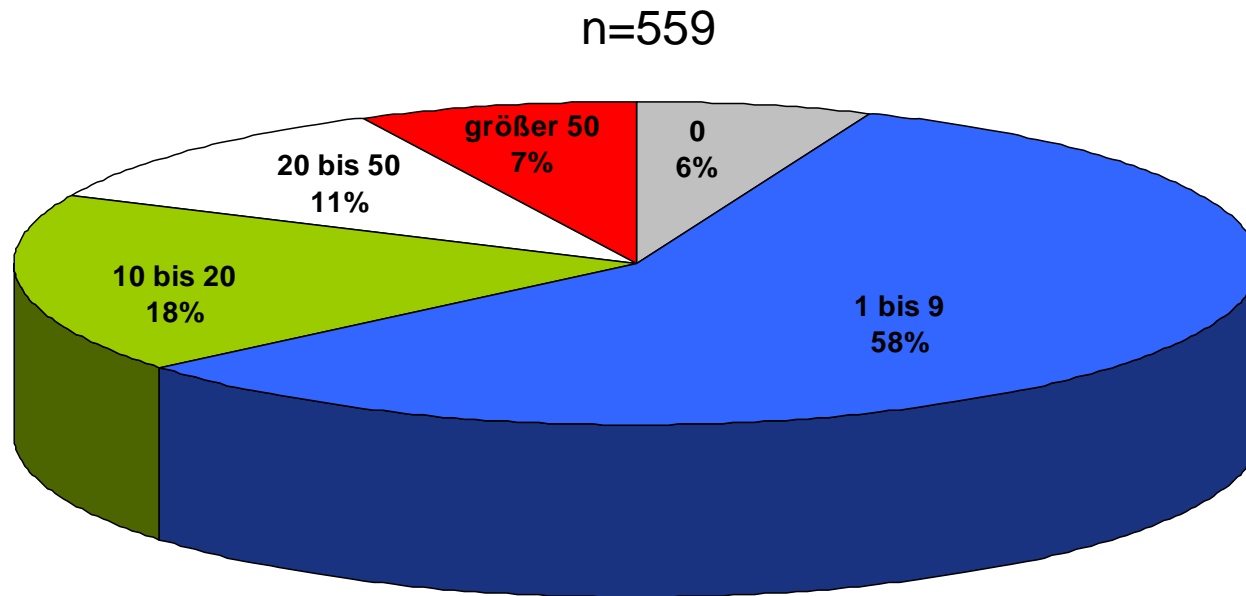
- Umfang des Fragebogens: 1 Seite
- Versand per E-Mail und Fax, gemeinsam mit dem Verbandsnewsletter „Aktuell“
- Ausschließlich geschlossene Fragen (16)
- Themenbereiche: „Ältere Mitarbeiter – Chance oder Problem?“, „Fußball-WM“ und „Angaben zu Ihnen und Ihrem Betrieb“
- Verteiler: 14.901 Mitglieder
- Rücklauf: 559 vollständig ausgewertete Fragebögen
- Rücklaufquote: 3,75%

### 3. Spezifikation der Umfrageteilnehmer: Branchenverteilung



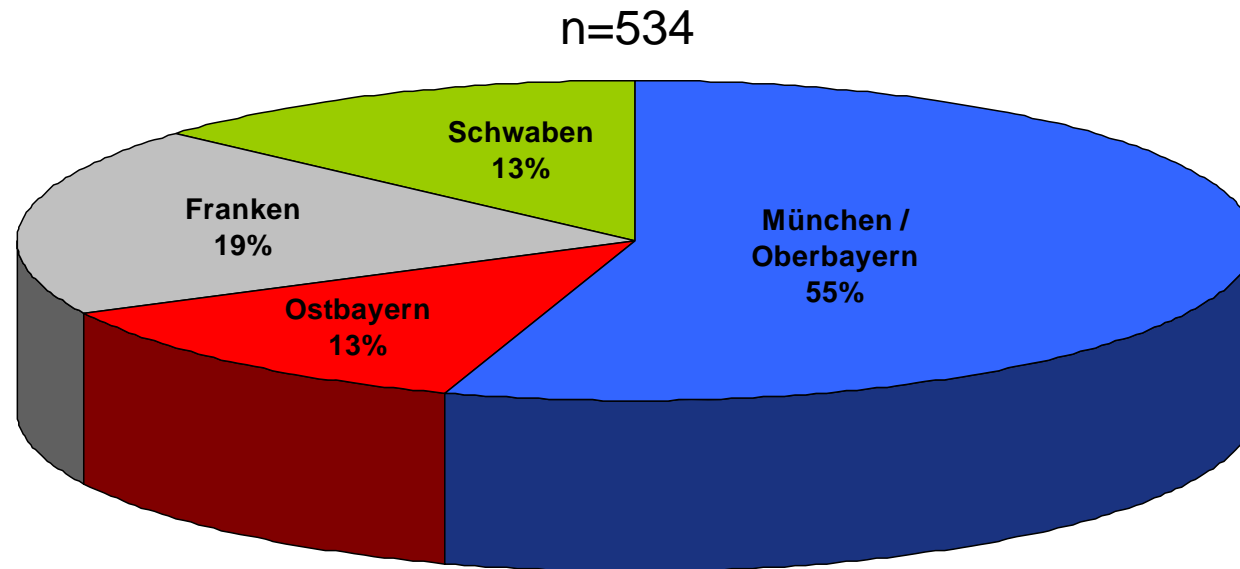
- Maximalwerte: 22 (Tourismus) – 192 (Dienstleistungen)

### 3. Spezifikation der Umfrageteilnehmer: Unternehmensgröße / Mitarbeiterzahl



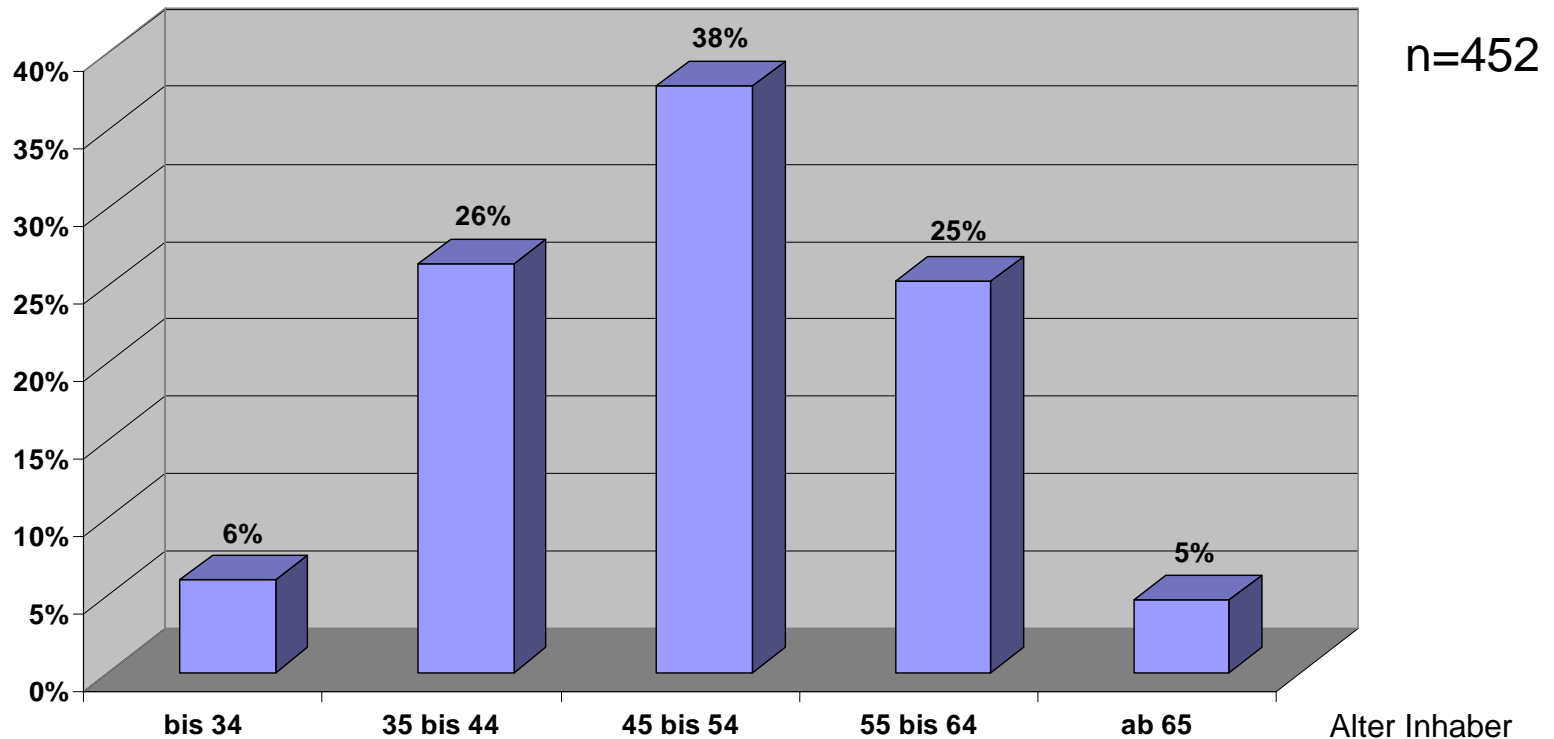
- 16,74 Mitarbeiter im Durchschnitt
- 1,66 Auszubildende im Durchschnitt
- Maximalwerte: 0 (in 34 Unternehmen) bis 666 Mitarbeiter

### 3. Spezifikation der Umfrageteilnehmer: Unternehmenssitz / räumliche Verteilung



- 55 München, 238 Oberbayern (Maximalwert)
- 10 außerhalb Bayerns (nicht erfasst)

### 3. Spezifikation der Umfrageteilnehmer: Alter des Inhabers und des Unternehmens



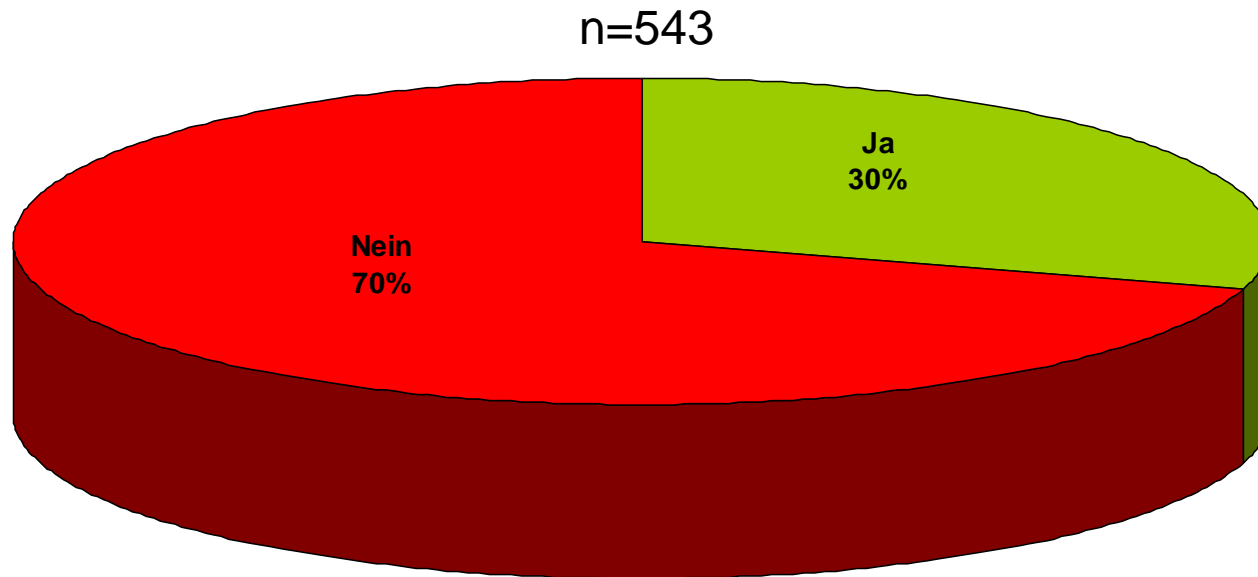
- Alter des Inhabers (Durchschnitt: 49 Jahre)
- Maximalwerte: 23 – 77 Jahre
- Alter des Unternehmens (Durchschnitt: 44 Jahre)
- Maximalwerte: 0 – 370 Jahre

## 4. Repräsentativität der Umfrageergebnisse

	Kriterium / Bezugsgröße	BDS/DGV	Bayern
Branche	Industrie	=	+
	Handel	=	+
	Handwerk / Bauwirtschaft	=	=
	Tourismus / Gastronomie	=	=
	Sonstiges / Dienstleistungen	+	-
Größe	0 – 9 Mitarbeiter	=	-
	10 – 50 Mitarbeiter	-	+
	> 50 Mitarbeiter	=	=
Sitz	München / Oberbayern	+	+
	Ostbayern	=	-
	Franken	=	-
	Schwaben	=	=
	Alter Inhaber	=	=

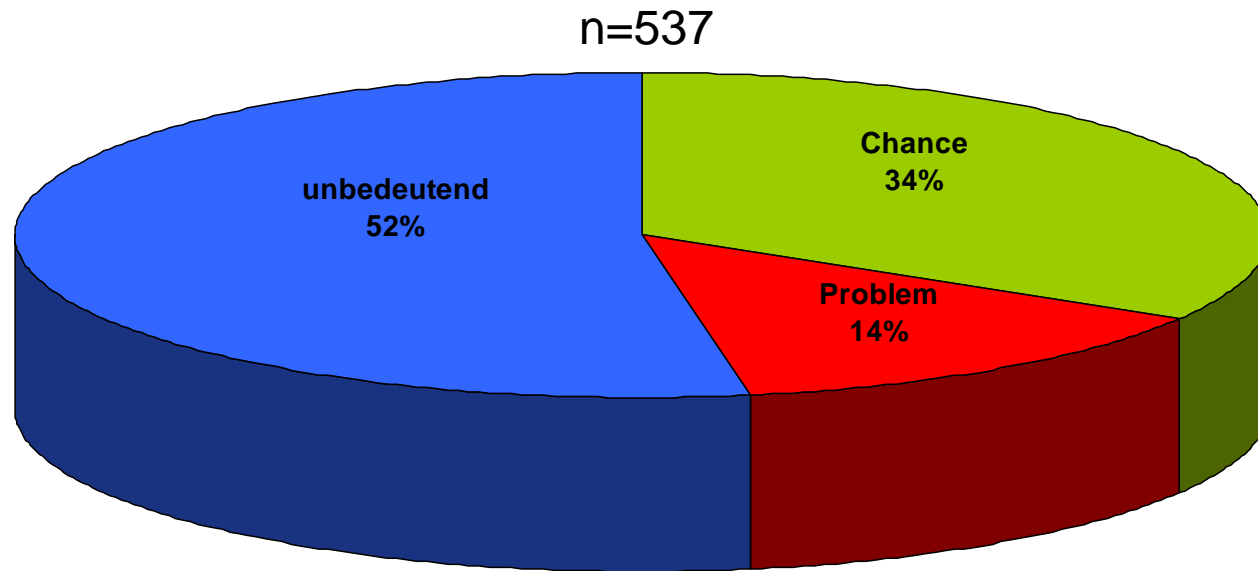
- Toleranzintervall von 3%
- = (im Tolleranzintervall), + (überrepräsentiert)  
– (unterrepräsentiert)

## 5. Umfrageergebnis: Sehen Sie durch den demographischen Wandel neue Chancen für Ihren Betrieb?



- Der Anteil der Unternehmen, die den demographischen Wandel als Chance für den Betrieb sehen (30%) entspricht in etwa dem Anteil der Unternehmen, die ältere Mitarbeiter als Chance sehen (34%).

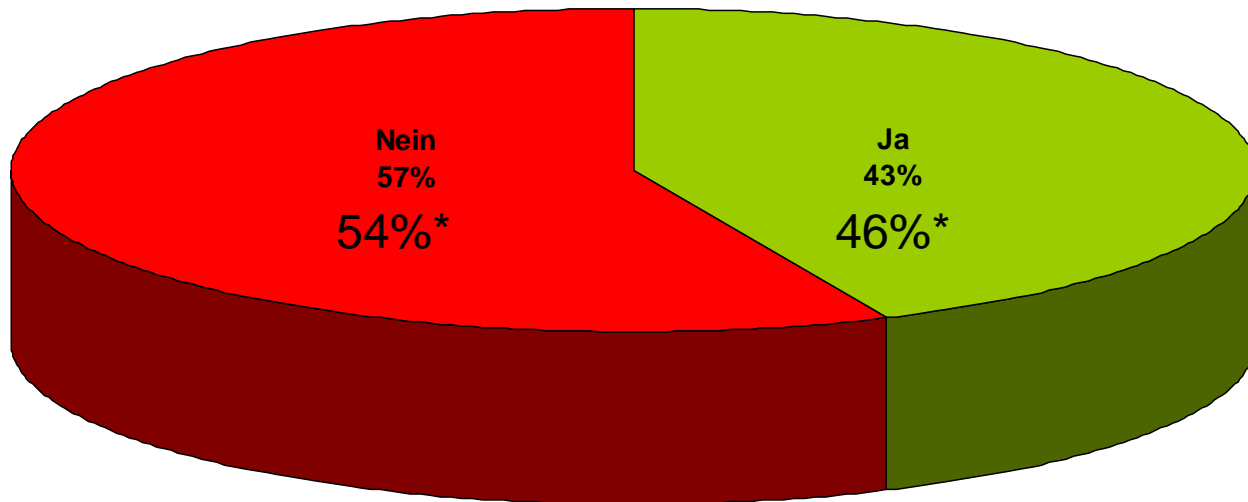
## 5. Umfrageergebnis: Sehen Sie in älteren Mitarbeitern\* eher eine Chance oder ein Problem?



\* In der Umfrage wurden ältere Mitarbeiter nach dem Lebensalter (55+) definiert. Andere Studien (OECD) definieren diese z.B. als Mitarbeiter, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen.

## 5. Umfrageergebnis: Beschäftigen Sie derzeit Mitarbeiter über 55 Jahren?

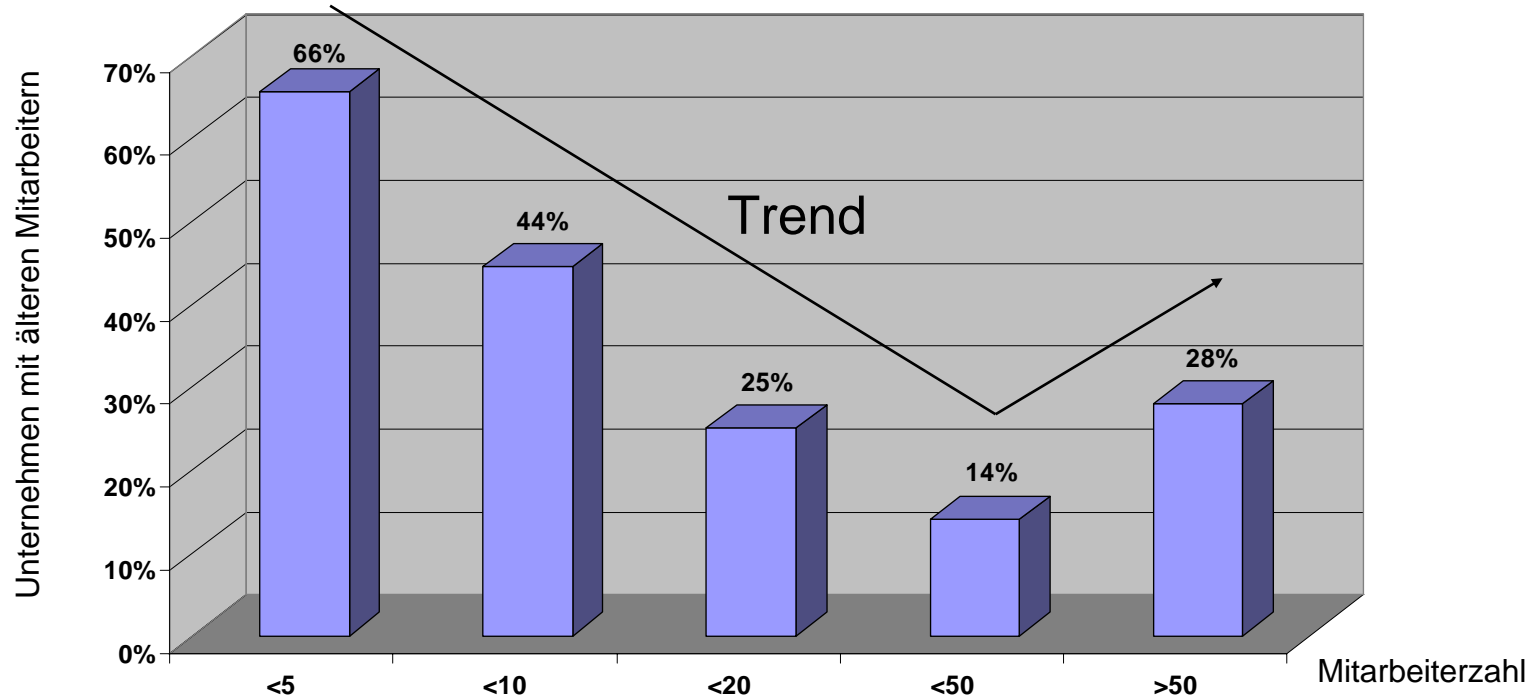
n=559 bzw. 525 (ohne Unternehmen mit 0 Mitarbeitern)



- Rund 1.030 Mitarbeiter über 55 Jahre werden durch die Unternehmen beschäftigt (11% = Bundesdurchschnitt).
- Obwohl nur 14% in älteren Mitarbeitern ein Problem sehen, beschäftigen derzeit lediglich 43% (bzw. 46%\*) tatsächlich ältere Mitarbeiter.

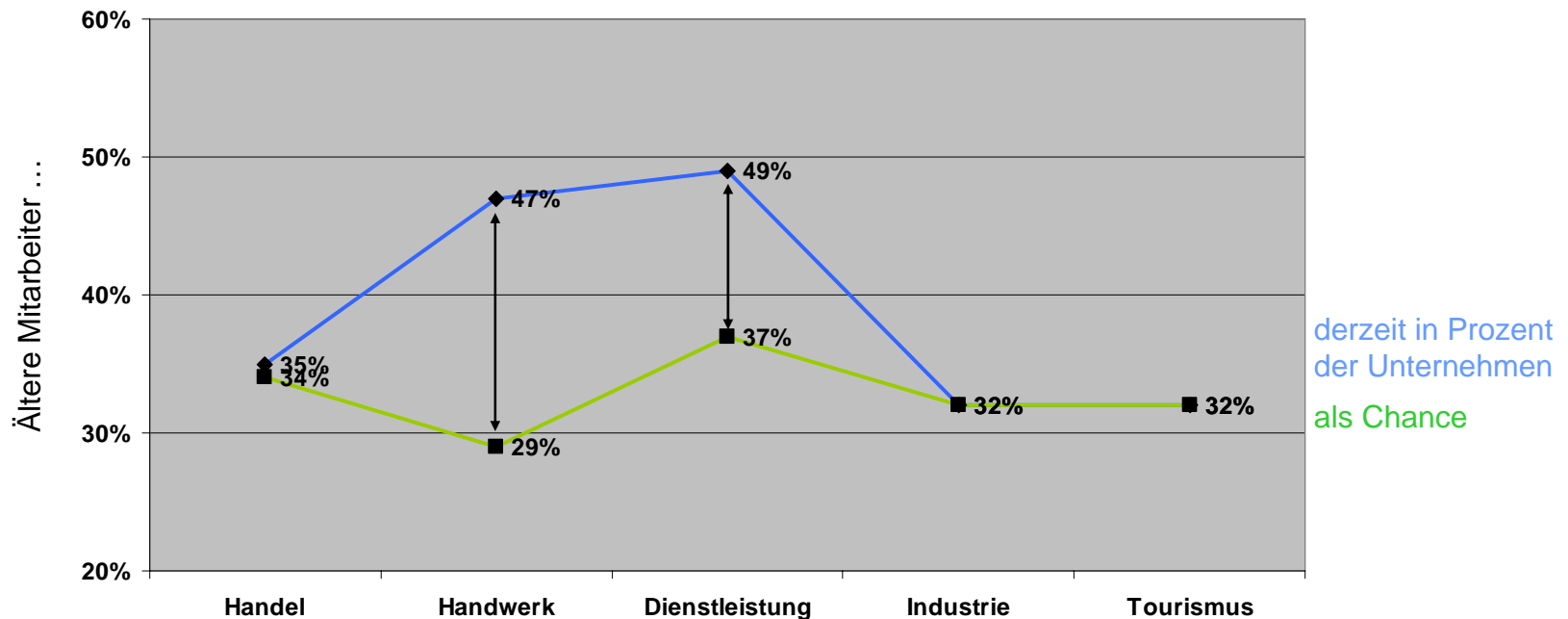
\* Anteil in Unternehmen mit Mitarbeitern

## 5. Umfrageergebnis: Ältere Mitarbeiter nach Größe des Unternehmens



- Mit steigender Unternehmensgröße sinkt die Zahl der Unternehmen, die ältere Mitarbeiter beschäftigen.
- Dieser Trend ändert sich erst ab einer Unternehmensgröße von mehr als 55 Mitarbeitern.

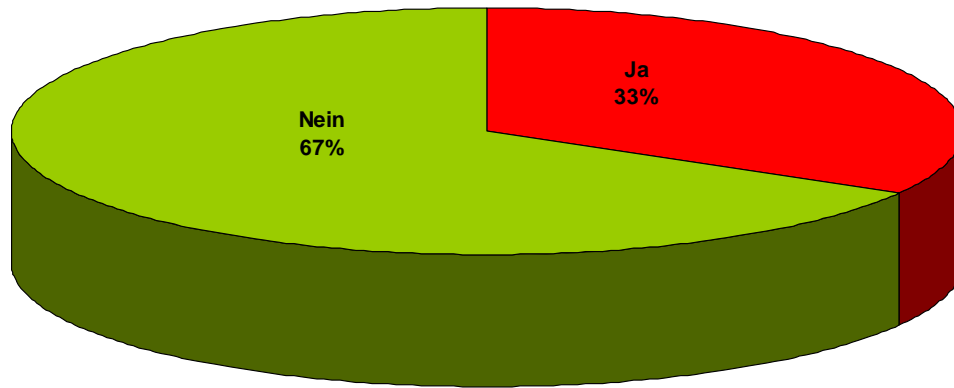
## 5. Umfrageergebnis: Ältere Mitarbeiter derzeit im Unternehmen und als Chance für die Zukunft



- Der Anteil der Unternehmen, die derzeit ältere Mitarbeiter beschäftigen, ist quer über alle Branchen hinweg mindestens so hoch wie der Anteil der Unternehmen, die in ihnen Chancen sehen.

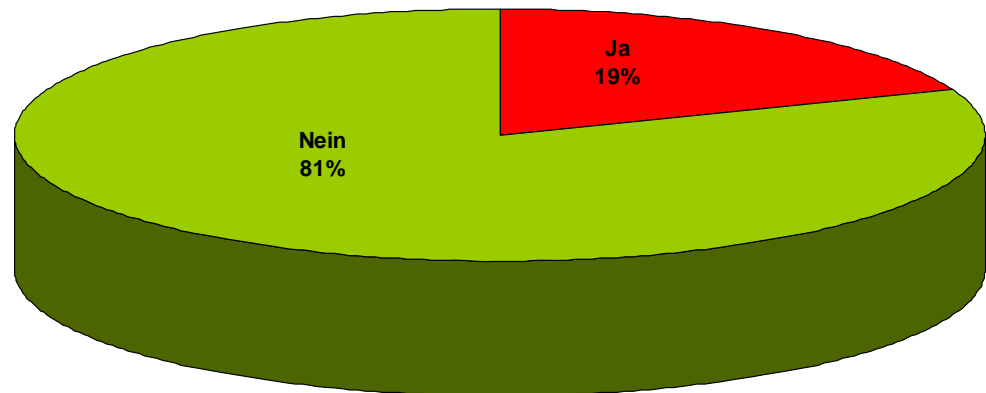
## 5. Umfrageergebnis: Ist das Alter ...

... ein Einstellungshindernis?



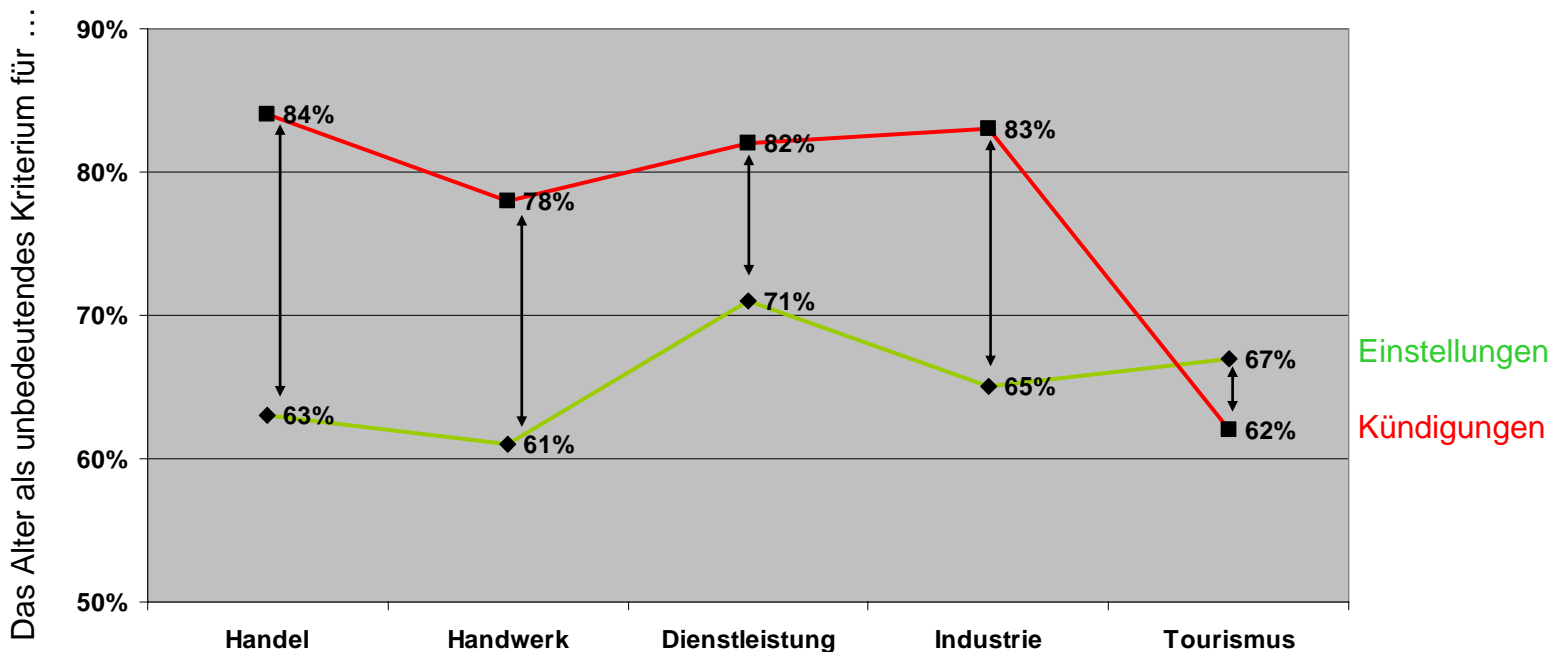
n=538

... ein Kündigungskriterium?



n=535

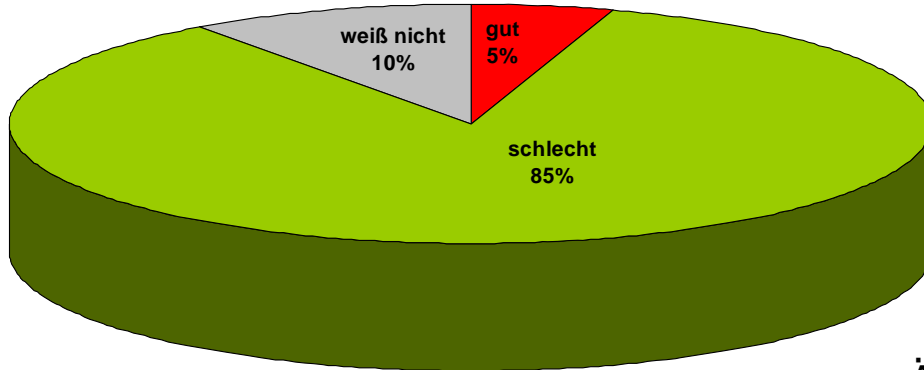
## 5. Umfrageergebnis: Das Alter als Einstellungs- und Kündigungskriterium nach Branchen



- In fast allen Branchen spielt das Alter bei der Kündigung eine deutlich geringere Rolle als bei der Einstellung. Einzige Ausnahme ist der Tourismus.

## 5. Umfrageergebnisse: (Vor-) Ruhestand und Gehaltseinbußen

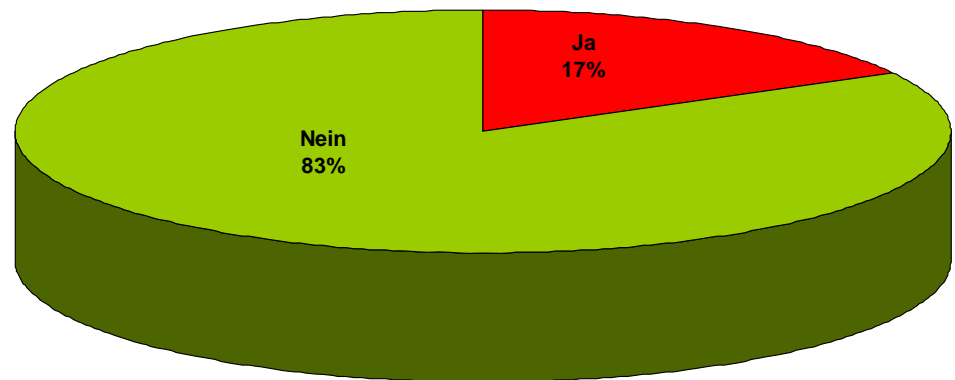
(Vor-) Ruhestand: Was halten Sie davon?



n=547

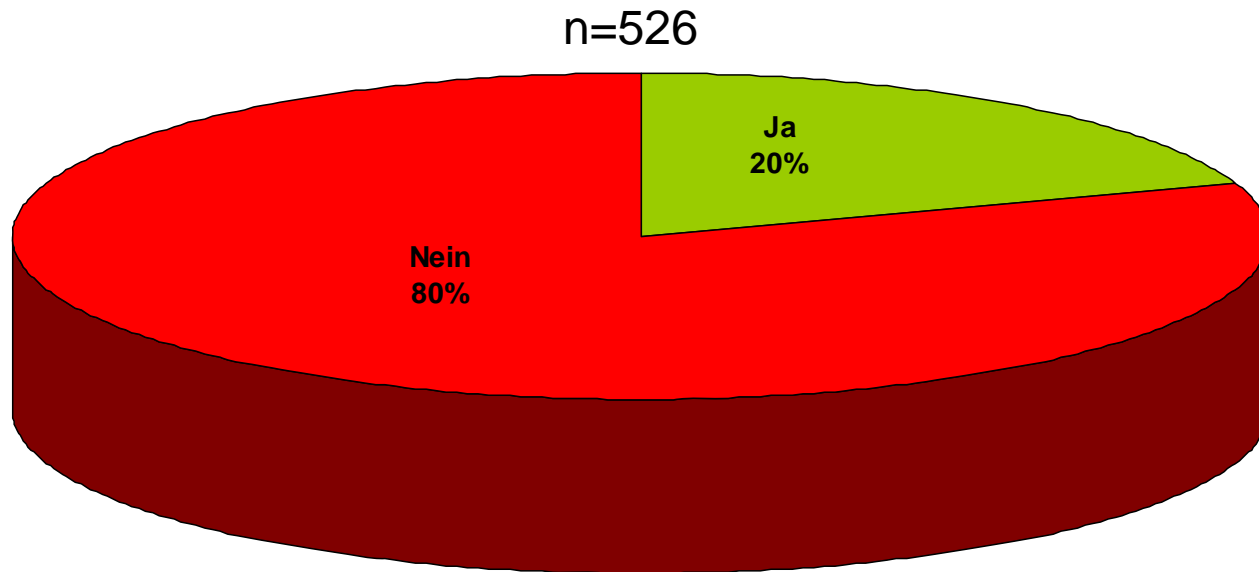
→ Beide Instrumente der Politik und der Tarifpartner werden von einer deutlichen Mehrheit abgelehnt (gilt quer über alle Branchen hinweg).

Halten Sie Gehaltseinbuße für Ältere Mitarbeiter für gerechtfertigt?



n=540

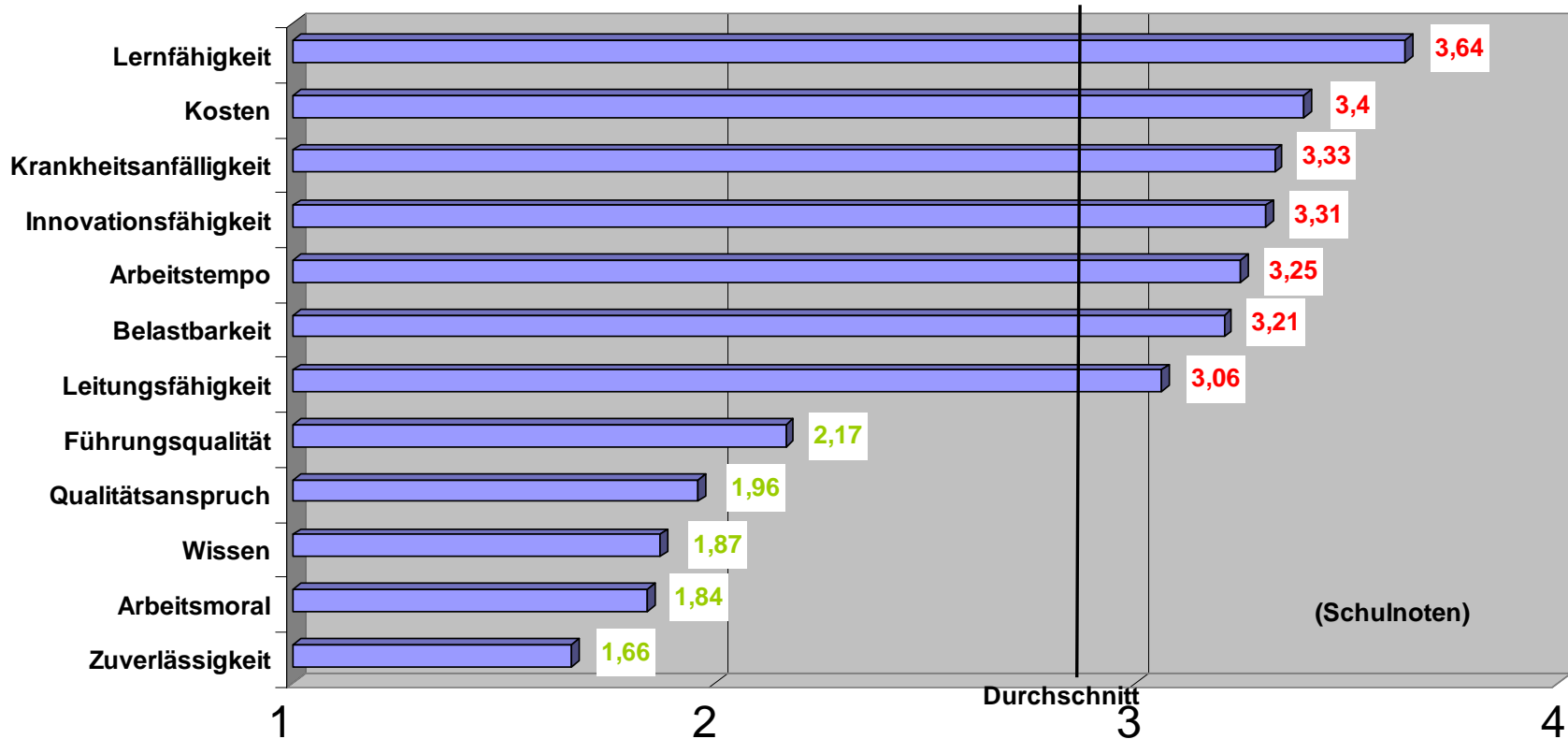
## 5. Umfrageergebnis: Tun Sie bewusst etwas, um Ihre Mitarbeiter im Alter fit zu halten?



- Besonders für junge Unternehmer unter 35 Jahren ist die Fitness ihrer älteren Mitarbeiter ein wichtiges Thema (27%).
- Unternehmer zwischen 35 und 55 Jahren tun sehr wenig für die Fitness ihrer älteren Mitarbeiter (rund 10%).
- Nach Branchen: Schlusslicht ist das Handwerk mit 11%, Spitzenreiter der Dienstleistungssektor mit 27%.

## 5. Umfrageergebnis: Wo sehen Sie eher Stärken oder Schwächen der älteren Mitarbeiter?

n=543 bis 553



## 6. Analyse: Der Mittelstand hat den demographischen Wandel oftmals noch nicht als Herausforderung erkannt

- Extern, neue Marktchancen:
  - Sehen nur 30%.
- Intern, Umgang mit älteren Mitarbeitern im Betrieb:
  - Haben nur 43% (11% Prozent aller Mitarbeiter).
  - Sehen nur 34% als Chance.
  - Untergeordnetes Kriterium bei Einstellung und Kündigung.
  - (Vor-) Ruhestand wird abgelehnt (85%).
  - Gehaltseinbußen werden abgelehnt (83%).
  - Fitnessangebote sind nur bei 20% gegeben.
- Der demographische Wandel ist aktuell sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis von geringer Bedeutung für die Unternehmen, trotz der vorliegenden Fakten. Daraus leitet sich ein konkreter Handlungsbedarf ab.

## 6. Analyse: Schwächen älterer Mitarbeiter gelten nicht pauschal und sind oft nur Vorurteile

- Lernfähigkeit: Die wichtigsten Einflussfaktoren sind die individuelle Motivation, die Persönlichkeit und der berufliche Werdegang.  
→ Mit dem Alter ändert sich primär die Lernsystematik.
- Kosten: Diese erhöhen sich nur bei altersgestaffelten Entgeltsystemen, z.B. durch entsprechende Tarifverträge.  
→ Argument trifft teilweise zu.
- Krankheitsanfälligkeit: Ältere Arbeitnehmer sind nicht öfter sondern wenn, dann länger krank. Mit entscheidend ist der persönliche Umgang mit der eigenen Gesundheit.  
→ Argument gilt nicht pauschal.
- Innovationsfähigkeit: Innovationen sind abhängig von einem ganzen Bündel unterschiedlicher Fähigkeiten.  
→ Ältere Mitarbeiter können einen wichtigen Beitrag leisten.
- Arbeitstempo/Belastbarkeit/Leistungsfähigkeit: Studien belegen, dass diese ab einem Alter von rund 40 Jahren wieder ansteigt. Ebenfalls wichtig ist die individuelle Einstellung.  
→ Differenzierte Betrachtung notwendig.

## 6. Analyse: Ältere Mitarbeiter symbolisieren die Stärken des Wirtschaftsstandortes

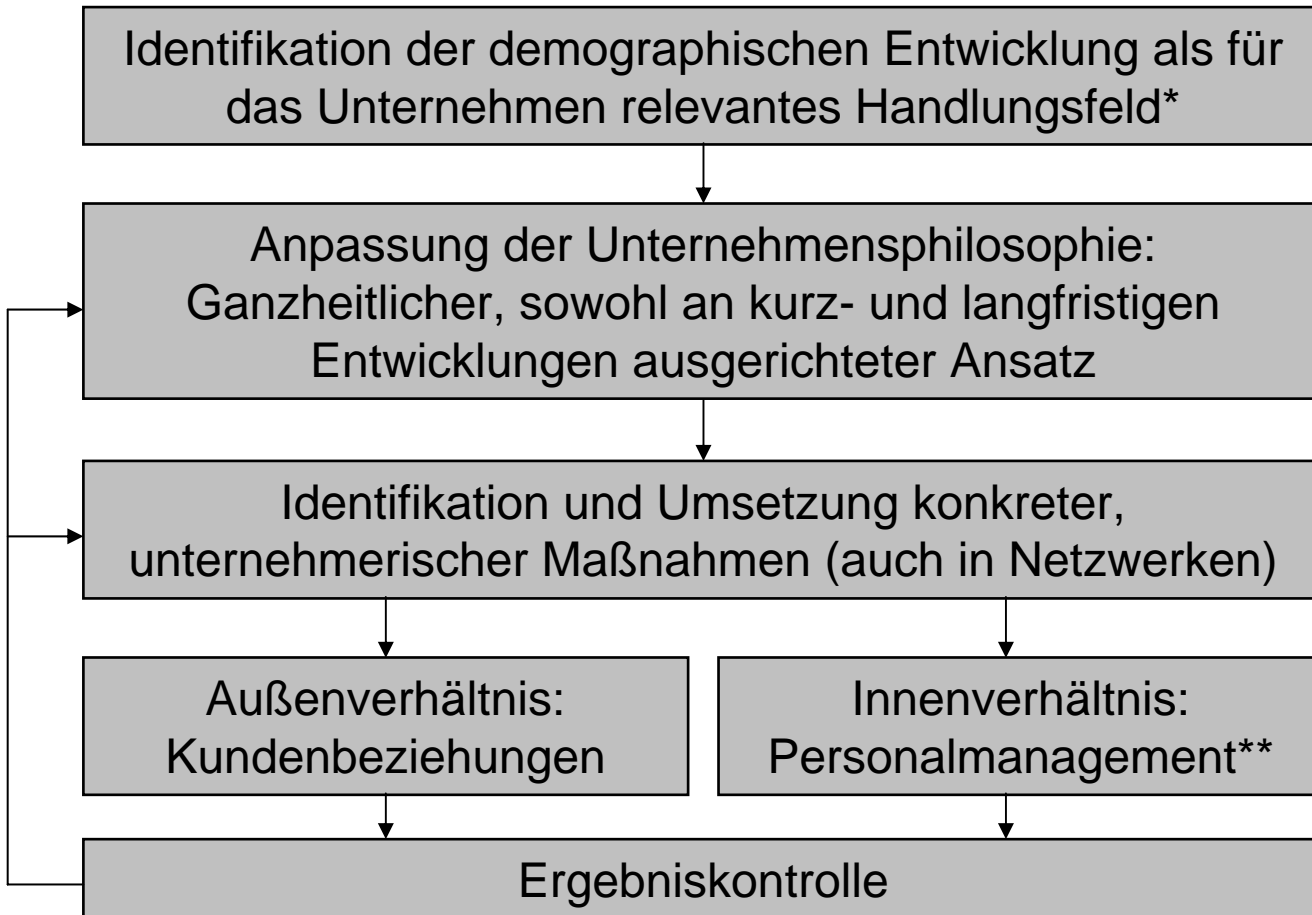
- Gute Ausbildung/Fachkompetenz/Know-How\* (43%, Platz 1)  
→ Umfragenote „Wissen“ = 1,87
  - Erfindergeist/Innovationen/Kreativität\* (10%, Platz 3)  
→ Umfragenote „Innovationsfähigkeit“ = 3,31
  - Qualität\* (8%, Platz 6)  
→ Umfragenote „Qualitätsanspruch“ = 1,96
  - Fleiß/Motivation\* (7%, Platz 8)  
→ Umfragenote „Arbeitsmoral“ = 1,84
  - Zuverlässigkeit\* (7%, Platz 8)  
→ Umfragenote „Zuverlässigkeit“ = 1,66
- Mit Ausnahme der Kriterien Erfindergeist/Innovationen/Kreativität erfüllen die älteren Mitarbeiter sämtliche Stärken des Wirtschaftsstandortes. Hier gilt es die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter effizient zu nutzen.

## 6. Analyse: Ältere Menschen erfüllen die Anforderungen zur Besetzung offener Stellen

- fehlende Qualifikation\* (61%, Platz 1)
    - Umfragenote „Qualitätsanspruch“ = 1,96
    - Umfragenote „Wissen“ = 1,87
  - fehlende Motivation\* (26%, Platz 2)
    - Umfragenote „Arbeitsmoral“ = 1,84
  - unvereinbare Gehaltsvorstellungen\* (11%, Platz 4)
    - Umfragenote „Kosten“ = 3,4
- Mit Ausnahme des Kriteriums Kosten (wobei Gehaltseinbußen von den Unternehmen zu 83% abgelehnt werden) erfüllen die älteren Mitarbeiter sämtliche Anforderungen zur Besetzung offener Stellen. Die direkten Kosten werden allerdings häufig durch tarifvertragliche Bindungen bestimmt.

\* **Gründe für nichtbesetzte Stellen**, Quelle: Studie „mind in Deutschland“ von impulse, Sparkassenfinanzgruppe und Institut für Mittelstandsforschung unter 1.150 deutschen Unternehmen 2005

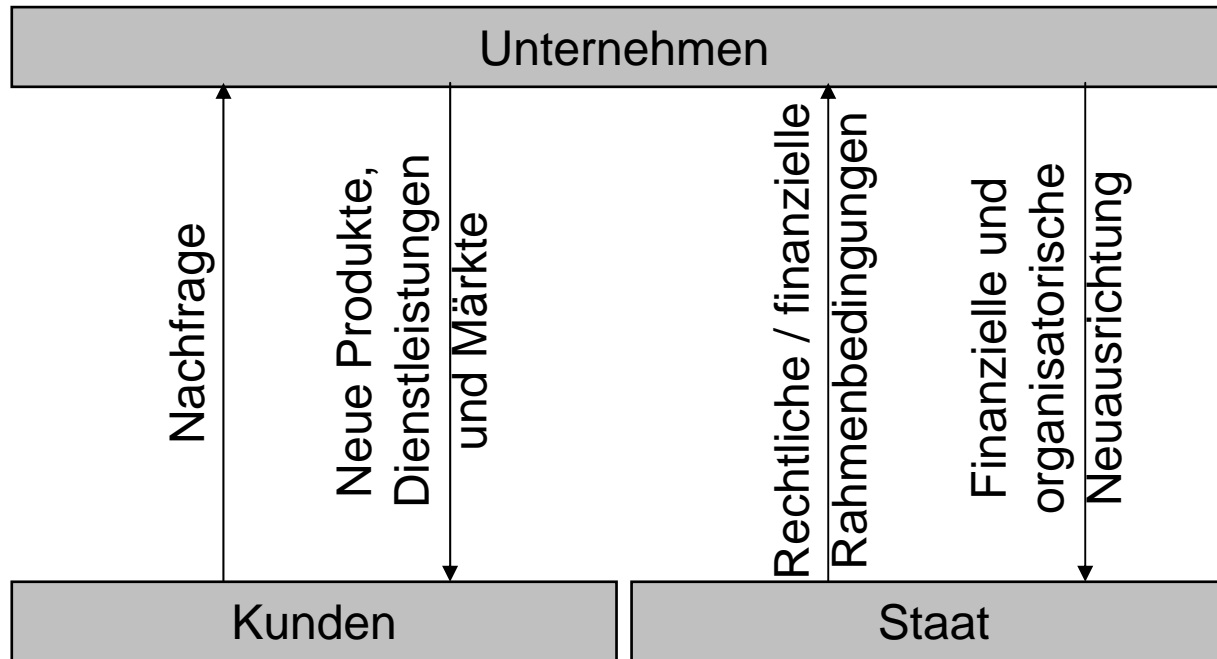
# 7. Handlungsempfehlungen: Demographische Entwicklung im Innen- und Außenverhältnis



\* Gilt besonders für mittelständische Unternehmen.

\*\* Gilt auch für die Unternehmensnachfolge.

## 7. Handlungsempfehlungen: Demographische Entwicklung im Außenverhältnis



- sinkende Nachfrage wegen Bevölkerungsrückgang
- geänderte Nachfrage wegen neuer Altersstruktur
- Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme
- Neue Gesetze (z.B. Arbeitsrecht)

# 7. Handlungsempfehlungen: Demographische Entwicklung im Innenverhältnis

Stärken bzw. Schwächen	Handlungsempfehlungen
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegative Führungskonzepte mit einem hohen Grad an Arbeitsautonomie.</li> <li>• Dosierter Einsatz von gezielten Handlungsanweisungen und Kontrollmechanismen.</li> <li>• Gezielter Einsatz in Projektgruppen mit jüngeren Mitarbeitern zu Schaffung von Synergien.</li> <li>• Wechsel auf einen Arbeitsplatz, der die spezifischen Stärken zur Geltung bringt.</li> <li>• Einbindung in unternehmerische Entscheidungen.</li> <li>• Angebot leistungsorientierter Entlohnungskonzepte.</li> <li>• Schaffung entsprechender Arbeitsprozesse.</li> </ul>
Arbeitsmoral	
Wissen	
Qualitätsanspruch	
Führungsqualität	
Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.</li> <li>• Angebot von Tätigkeiten mit unterschiedlichen Inhalten (Arbeitsplatz-Rotation).</li> <li>• Zeitliche Begrenzung besonders belastender Tätigkeiten.</li> <li>• Ausübung angemessener Tätigkeiten.</li> <li>• Optimale Gestaltung des Arbeitsumfeldes bzw. des Arbeitsplatzes.</li> </ul>
Belastbarkeit	
Arbeitstempo	
Innovationsfähigkeit	
Krankheitsanfälligkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielte Maßnahmen zur Steigerung von Gesundheit und Fitness.</li> <li>• Optimale Arbeitsplatzgestaltung.</li> </ul>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschaffung der Vergütung nach Dienstalter.</li> </ul>
Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altershomogene und -bezogene Schulungsmaßnahmen außerhalb des beruflichen Umfelds.</li> <li>• Bildung von Lerngruppen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern.</li> <li>• Lebenslanges lernen.</li> </ul>

## 7. Handlungsempfehlungen: Demographische Entwicklung und der Staat

- Die Bedeutung der demographischen Entwicklung muss der Öffentlichkeit bewusst gemacht werden.
  - Die demographische Entwicklung zwischen Stadt/Land und Ost/West muss gesteuert werden.
  - Die Ausbildung junger Menschen (Bildungssystem) sowie lebenslanges Lernen müssen hohe Priorität haben.
  - Die Lebensarbeitszeiten müssen verlängert werden.
  - U.a. muss über die Schaffung einer familien- und kinderfreundlichen Gesellschaft die Geburtenrate erhöht werden.
  - Ausländer müssen besser integriert, Zuwanderung effektiver gesteuert werden.
  - Die sozialen Sicherungssysteme müssen am demographischen Wandel ausgerichtet werden.
- ➔ Ganzheitlicher, sowohl an kurz- und langfristigen Entwicklungen ausgerichteter Ansatz