IfM-Materialien

Institut für Mittelstandsforschung
IfM BONN
www.ifm-bonn.org

Der Umgang kleiner und mittlerer Unternehmen mit den demografischen Herausforderungen – Eine Trendstudie

von Rosemarie Kay, Marina Hoffmann, Peter Kranzusch, Sebastian Ptok und Olga Suprinovič

IfM-Materialien Nr. 269

Impressum

Herausgeber
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

Ansprechpartner
Rosemarie Kay

IfM-Materialien Nr. 269
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Juli 2018

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Der Umgang kleiner und mittlerer Unternehmen mit den demografischen Herausforderungen – Eine Trendstudie

SME's handling of the demographic challenges - A replication survey

Rosemarie Kay, Marina Hoffmann, Peter Kranzusch, Sebastian Ptok und Olga Suprinovič

IfM-Materialien Nr. 269

Zusammenfassung

Das IfM Bonn untersucht anhand einer repräsentativen Trendstudie für den Zeitraum 2007 bis 2017, wie KMU dem demografischen Wandel begegnen. Demnach sind die KMU aktuell besser als 2007 über den demografischen Wandel informiert. Die Mehrheit der KMU hat ihre Absatzstrategie an die bereits alternde Bevölkerung angepasst und mehr Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und zur Bindung von Arbeitskräften als 2007 ergriffen. Auf die erwartete Knappheit von Arbeitskräften reagieren sie mit einer Rekrutierung von Jüngeren sowie Frauen, Älteren und Zuwanderern. Unternehmen in strukturell schwachen Gebieten sind stärker vom demografischen Wandel betroffen. Die Wirtschaftspolitik sollte daher auch regionale Besonderheiten bei der Entwicklung von Unterstützungsangeboten beachten.

Schlagwörter: *Demografischer Wandel, KMU, Absatz, Personalmanagement, Fachkräfte, Deutschland*

Abstract

The IfM Bonn analyzes the reactions of SMEs to the demographic change in a trend study covering 2007 to 2017/18. The results show that SMEs are much better informed than before. The majority has already adapted their distribution strategy to the aging population and offers measures to strengthen the ties between employees and employer and to preserve the ability to work. SMEs address the expected lack of labor by focusing the recruitment process on women, elderly people and immigrants. On a regional level, demographic change seems to be more of a concern for enterprises in structurally weak areas. Therefore, economic policy should take regional disparities into account.

JEL: J11, M11, M12

Keywords: *demographic change, SME, marketing, human resources management, skilled labor, Germany*

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen III
Verzeichnis der Tabellen VI
Kurzfassung XIII

1 Einleitung 1

2 Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für den deutschen Mittelstand: die Ausgangslage 2
2.1 Demografische Entwicklungen 2
2.1.1 In Deutschland 2
2.1.2 In Bundesländern und Kreisregionen 5
2.1.3 Global 8
2.2 Implikationen für die mittelständischen Unternehmen 10
2.2.1 Absatzbereich 10
2.2.2 Personalbereich 11

3 Datenbasis 15
3.1 Erhebungsdesign 2017 15
3.2 Repräsentativität und Vergleichbarkeit mit der Vorgängerstudie 16

4 Informationsstand der Unternehmen und erwartete Auswirkungen 17
4.1 Allgemeine Beschäftigung mit der demografischen Entwicklung 17
4.2 Wissensstand zur Bevölkerungsentwicklung nach Räumen 20
4.3 Die mittel- bis langfristig erwarteten Auswirkungen des demografischen Wandels 22
4.3.1 Erwartete absatzbezogene und außerbetriebliche Auswirkungen 22
4.3.2 Erwartete Auswirkungen im Personalbereich 26
4.4 Zwischenfazit 30

5 Betriebliche Anpassungsstrategien im Absatzbereich 31
5.1 Betroffenheit von der demografischen Entwicklung aufgrund der Altersstruktur der Kunden 31
5.2 Ergriffene und geplante Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 35
5.3 Geplante geografische Marktausdehnung 39
5.4 Zwischenfazit 42

6 Betriebliche Anpassungsstrategien im Personalbereich 42
6.1 Nachwuchssicherung 43
6.2 Erhalt der Arbeitsfähigkeit des Personalbestands 48
6.2.1 Körperliche Arbeitsfähigkeit 48
6.2.2 Qualifikatorische Arbeitsfähigkeit 50
6.3 Arbeitsbedingungen und -zeiten 52
6.4 Erschließung von Arbeitsmarktreserven 57
6.4.1 Ältere Arbeitskräfte 57
6.4.2 Ausländische Arbeitskräfte 62
6.4.3 Frauen als Erwerbspersonenpotenzial 67
6.5 Zwischenfazit 68

7 Öffentlicher Unterstützungsbedarf aus Sicht der Unternehmen 69
7.1 Unterstützungsbedarf in der betrieblichen Personalpolitik 69
7.2 Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen 74

8 Resümee 78
8.1 Demografischer Wandel aus Sicht der Unternehmen 78
8.2 Handlungsempfehlungen 79

Anhang 81

Literaturverzeichnis 118

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060 nach Altersgruppen (Index: 2015=100)	3
Abbildung 2:	Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland bis 2030	4
Abbildung 3:	Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland bis 2030	5
Abbildung 4:	Altersstruktur der Bevölkerung 2015 und 2030 nach Ländergruppen	6
Abbildung 5:	Wachsende und schrumpfende Kreise und Kreisregionen im Zeitraum 2010 bis 2015	8
Abbildung 6:	Konsumquoten privater Haushalte in Deutschland 2015 nach dem Alter des Haupteinkommensbeziehers	11
Abbildung 7:	Entwicklung der Erwerbstätigkeitsquoten nach Geschlecht	13
Abbildung 8:	Entwicklung der Erwerbstätigkeitsquoten bei 55- bis 64-Jährigen	14
Abbildung 9:	Informationsstand der Unternehmen zur Bevölkerungsentwicklung und den Auswirkungen auf das Unternehmen 2017 und 2007	18
Abbildung 10:	Informationsstand der Unternehmen zur Bevölkerungsentwicklung nach Beschäftigtengrößenklassen 2017	19
Abbildung 11:	Informationsstand der Unternehmen zur Bevölkerungsentwicklung nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017	20
Abbildung 12:	Wissensstand über Bevölkerungsentwicklung nach geografischen Räumen 2017 und 2007	21
Abbildung 13:	Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels 2017 und 2007	23
Abbildung 14:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels 2017 und 2007	27

Abbildung 15: Zielgruppenausrichtung der Unternehmen 2017 und 2007 32

Abbildung 16: Mittel- bis langfristig erwartete demografisch bedingte Veränderungen der Binnennachfrage nach Zielgruppenausrichtung 2017 34

Abbildung 17: Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/ Haushalte) 36

Abbildung 18: Anpassungen der Produktpolitik und der Vermarktung zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/ Haushalte) 37

Abbildung 19: Geplanter Ausbau der Präsenz nach Märkten 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen) 39

Abbildung 20: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen) 43

Abbildung 21: Gründe für die Einstellung älterer Bewerber 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen) 58

Abbildung 22: Gründe gegen die Einstellung älterer Bewerber 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen) 59

Abbildung 23: Ausgewählte Gründe für und gegen die Einstellung Älterer nach Rekrutierungserfahrung in den letzten fünf Jahren (Mehrfachnennungen) 60

Abbildung 24: Berücksichtigung von zugewanderten Personen bei der Personalrekrutierung (Mehrfachnennungen) 63

Abbildung 25: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen) 65

Abbildung 26: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte nach Rekrutierungserfahrung 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen) 66

Abbildung 27: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen) 70

Abbildung 28: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Aktivitätsgrad der Unternehmen 2017 (Mehrfachnennungen) 72

Abbildung 29: Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen) 74

Abbildung A1: Veränderung der Bevölkerungszahl 2015-2030 nach Bundesländern 112

Abbildung A2: Untersuchungssample und Grundgesamtheit nach Wirtschaftszweigen 113

Abbildung A3: Untersuchungssample und Grundgesamtheit nach Beschäftigtengrößenklassen 114

Abbildung A4: Grundgesamtheit 2004 und 2015 nach Branchen 115

Abbildung A5: Grundgesamtheit 2004 und 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen 116

Abbildung A6: Unternehmen mit ungefährer oder umfassender Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung nach geografischen Räumen und Beschäftigtengrößenklassen 2017 117

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Bevölkerung ausgewählter Weltregionen und Staaten im Jahr 2017 sowie Variante für 2030	9
Tabelle 2:	Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen 2017, in %	24
Tabelle 3:	Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %	25
Tabelle 4:	Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels nach Wirtschaftszweigen 2017, in %	26
Tabelle 5:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen 2017, in %	28
Tabelle 6:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %	28
Tabelle 7:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Wirtschaftszweigen 2017, in %	29
Tabelle 8:	Zielgruppenausrichtung der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, Entwicklungstyp der Standortregion und Wirtschaftszweigen 2017, in %	33
Tabelle 9:	Anpassungen der Produktpolitik und der Vermarktung zur Gewinnung älterer Kunden 2017 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/ Haushalte) nach Unternehmensmerkmalen, in %	38
Tabelle 10:	Geplante Marktausdehnung nach Zielgruppe 2017 und 2007, in %	40
Tabelle 11:	Geplante Marktausdehnung 2017 nach Unternehmensmerkmalen, in %	41
Tabelle 12:	Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)	45

Tabelle 13:	Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	47
Tabelle 14:	Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in %	49
Tabelle 15:	Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %	50
Tabelle 16:	Qualifikationsfördernde Maßnahmen in Hinblick auf die zukünftige Alterung des Personalbestands nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in %	51
Tabelle 17:	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachnennungen)	53
Tabelle 18:	Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachnennungen)	55
Tabelle 19:	Ergriffene oder geplante Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter 2017, in %	55
Tabelle 20:	Arbeitsorganisatorische Maßnahmen in Hinblick auf die Alterung des Personalbestands nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in %	56
Tabelle 21:	Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand nach Unternehmensgrößenklassen 2017 und 2007, in %	62
Tabelle 22:	Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte, nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	67
Tabelle 23:	Anteil der Frauen am Personalbestand nach Wirtschaftszweigen 2017 und 2007, in %	68
Tabelle 24:	Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)	71

Tabelle 25:	Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	73
Tabelle 26:	Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007 in % (Mehrfachnennungen)	75
Tabelle 27:	Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	77
Tabelle A1:	Unternehmen der Markus-Datenbank ab fünf Beschäftigten mit E-Mail-Adresse nach Wirtschaftsbereichen (WZ 2008) und Beschäftigtengrößenklassen	81
Tabelle A2:	Informationsstand hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung in verschiedenen Regionen nach Entwicklungstyp der Region des Unternehmenssitzes 2017, Anteil der Unternehmen in %	81
Tabelle A3:	Informationsstand hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung in verschiedenen Regionen nach Wirtschaftszweigen 2017, Anteil der Unternehmen in %	82
Tabelle A4:	Gegenüberstellung der Wirtschaftsbereiche für die Stichprobenziehung der Befragungen 2007 (WZ 2003) und 2017 (WZ 2008)	83
Tabelle A5:	Informationsstand der Unternehmen 2017 im Vergleich zu 2007 nach Beschäftigtengrößenklassen, in %	84
Tabelle A6:	Informationsstand der Unternehmen 2017 nach Wirtschaftszweigen, in %	84
Tabelle A7:	Wissensstand der Unternehmen über die Bevölkerungsentwicklung in Zielregionen 2017 und 2007, nach Beschäftigtengrößenklassen, in %	85
Tabelle A8:	Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen 2017, in %	86

Tabelle A9: Mittel- bis langfristig erwartete demografisch bedingte Veränderungen der Nachfrage nach Zielgruppenausrichtung 2017 und 2007, in % 87

Tabelle A10: Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte), in % 88

Tabelle A11: Anpassungen der Produktpolitik und der Vermarktung zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/ Haushalte) nach Beschäftigtengrößenklassen, in % 89

Tabelle A12: Ergriffene Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/ Haushalte) nach Beschäftigtengrößenklassen, in % 89

Tabelle A13: Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/ Haushalte) nach Zielgruppenausrichtung, in % 90

Tabelle A14: Geplante Marktausdehnung 2017 und 2007 nach Beschäftigtengrößenklassen, in % (Mehrfachnennungen) 91

Tabelle A15: Anteil der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss nach Beschäftigtengrößenklassen, in % 91

Tabelle A16: Anteil der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % 92

Tabelle A17: Anteil der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss nach Wirtschaftszweigen, in % 92

Tabelle A18: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Wirtschaftszweigen, in % (Mehrfachnennungen) 93

Tabelle A19: Ergriffene oder geplante betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 94

Tabelle A20: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 94

Tabelle A21: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung des Personalbestands

	nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	95
Tabelle A22:	Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung des Personalbestands nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)	95
Tabelle A23:	Ergriffene oder geplante betriebliche Maßnahmen im Hinblick auf die Alterung des Personalbestands 2017, in % (Mehrfachnennungen)	96
Tabelle A24:	Ergriffene oder geplante freiwillige betriebliche Sozialleistungen 2017, in % (Mehrfachnennungen)	97
Tabelle A25:	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	97
Tabelle A26:	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)	98
Tabelle A27:	Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	98
Tabelle A28:	Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)	99
Tabelle A29:	Arbeitsorganisatorische Maßnahmen in Hinblick auf die Alterung des Personalbestands nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)	99
Tabelle A30:	Arbeitsorganisatorische Maßnahmen in Hinblick auf die Alterung des Personalbestands nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)	100
Tabelle A31:	Gründe für die Einstellung Älterer nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)	101
Tabelle A32:	Gründe gegen die Einstellung Älterer nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)	101

Tabelle A33: Gründe für und gegen die Einstellung Älterer nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen) 102

Tabelle A34: Gründe für und gegen die Einstellung Älterer nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 103

Tabelle A35: Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % 104

Tabelle A36: Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand nach Wirtschaftszweigen 2017, in % 104

Tabelle A37: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion nach Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand 2017, in % (Mehrfachnennungen) 105

Tabelle A38: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion und Beschäftigtengrößenklassen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 105

Tabelle A39: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion und Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen) 106

Tabelle A40: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion und Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 106

Tabelle A41: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte, nach Beschäftigtengrößenklassen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 107

Tabelle A42: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 108

Tabelle A43: Frauenanteil am Personalbestand nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % 109

Tabelle A44: Frauenanteil am Personalbestand nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % 109

Tabelle A45: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 110

Tabelle A46: Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen) 111

Kurzfassung

Das IfM Bonn hat den Informationsstand, die Erwartungen und die Anpassungsstrategien der KMU im Absatz- und Personalbereich im Hinblick auf den demografischen Wandel anhand einer Trendstudie untersucht, die den Zeitraum 2007 bis 2017 abdeckt. Hierfür wurden im Herbst/Winter 2017/18 rund 800 Unternehmen ab 5 Beschäftigten aller Wirtschaftszweige und Regionen Deutschlands online befragt.

KMU sind informierter und reagieren strategisch auf den demografischen Wandel

Der Informationsstand der KMU über den demografischen Wandel hat sich in den letzten zehn Jahren deutlich verbessert. Die Unternehmen erwarten primär eine Alterung der Bevölkerung und der Arbeitskräfte, nur noch selten einen Bevölkerungsrückgang in ihrer Standortregion. Nicht nur der Wissensstand, sondern auch das Aktivitätsniveau der KMU hat sich dem der Großunternehmen angenähert. Die Informations- und Beratungsangebote des Bundes und anderer öffentlicher Träger scheinen somit Wirkung zu zeigen.

Die Mehrheit der KMU passt ihre Absatzstrategie an

In den vergangenen zehn Jahren haben die Unternehmen ihre Absatzstrategien an der Alterung der Bevölkerung ausgerichtet: Mehr als jedes zweite Unternehmen passte seine Produkt- und Vermarktungspolitik an die Bedürfnisse älterer Kunden an. In Folge dessen erwarten heute mehr Unternehmen als 2007 einen Anstieg der Binnennachfrage als einen Rückgang.

KMU setzen auf Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Personalbindung

Aufgrund der erwarteten Verknappung des Arbeitskräfteangebots spielt der Erhalt der Leistungsfähigkeit des Personalbestands für Unternehmen eine größere Rolle als noch 2007. Damit einher geht eine stärkere Wertschätzung von älteren Mitarbeitern. Arbeitskräftepotenziale werden durch gesundheitsfördernde Maßnahmen und eine Arbeitszeitgestaltung, die die Arbeitnehmerinteressen stärker berücksichtigt, erhalten und erschlossen. Jedes dritte Unternehmen bietet Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter an. Das sind mehr als doppelt so viele wie 2007. Gleichwohl verbinden viele Unternehmen mit der Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern Nachteile wie hohe Entgeltforderungen oder Defizite in der körperlichen und qualifikatorischen Eignung.

Rekrutierung und Qualifizierung als Herausforderung

Die KMU schöpfen vermehrt aus den Arbeitskräftepotenzialen von Frauen, Älteren und Zuwanderern. Wenn letztere direkt aus dem Ausland rekrutiert werden sollen, sind viele KMU jedoch auf externe Unterstützung angewiesen. Als Hürden für eine Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte werden weiterhin eine mangelnde sprachliche und fachliche Qualifikation der Bewerber genannt. Sprachliche Hürden auf Seiten der Unternehmen erschweren andererseits die Personalsuche und Einarbeitung.

Regionale Disparitäten bei Unterstützungsmaßnahmen beachten

Unternehmen in struktur- und wachstumsschwachen Regionen stehen vor größeren personalpolitischen Herausforderungen als Unternehmen in Wachstumsregionen. Für ein Viertel aller Landkreise, die vorwiegend in Ostdeutschland liegen, wird ein Schrumpfungstrend erwartet. Im Vergleich zu 2007 grenzen mittlerweile mehr dieser Landkreise an wirtschaftliche Wachstumszentren an, was die Unternehmen im Umland bei ihrer Personal- und Absatzstrategie berücksichtigen können. Diese neue Ausgangslage sollte in den Informationsangeboten deutlich stärker herausgestellt werden.

Megatrends beeinflussen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage

Die zukünftigen Auswirkungen des demografischen Wandels sind durch das Zusammenspiel von Digitalisierung, Internationalisierung, Zuwanderung und regionalen Entwicklungen kaum für einen längeren Zeitraum zu bestimmen. Die Unternehmen sehen sich daher einer nochmals erhöhten Planungsunsicherheit gegenüber. Die Analyse der Arbeitsmarktlage und ggf. Anpassung der Personalpolitik bleiben ständige Herausforderungen.

1 Einleitung

Eine steigende Erwerbsbeteiligung, eine hohe Zahl an Zuwanderern und eine gute konjunkturelle Lage haben in den letzten Jahren zu einer stetig steigenden Anzahl an Beschäftigten geführt. Entgegen früherer Erwartungen ist die Bevölkerung nicht geschrumpft, sondern weitgehend gleich geblieben. Diese Umstände sollten aber nicht darüber hinweg täuschen, dass der demografische Wandel seit Jahren in vollem Gange ist und sich in den nächsten Jahren noch verstärken wird. Infolgedessen werden sich die Absatzmärkte weiter verändern. Zugleich wird sich die Rekrutierung und Bindung von Arbeitskräften als zunehmend schwierig erweisen. So wird die Anzahl der Beschäftigten 2018 zwar einen neuen Höchstwert erreichen, aber das inländische Erwerbspersonenpotenzial deutlich langsamer wachsen als die Erwerbstätigkeit (vgl. Fuchs et al. 2018). Besondere Herausforderungen werden sich daraus ergeben, dass etwa zwischen 2020 und 2035 die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen und damit einen erhöhten Ersatzbedarf in den Unternehmen auslösen könnten. Nicht übersehen werden sollte auch, dass sich der demografische Wandel regional höchst unterschiedlich vollzieht. Wachsenden Regionen stehen beispielsweise stark schrumpfende ländliche Regionen vor allem in Ostdeutschland gegenüber (vgl. Klingholz 2016). Das bedeutet auch, dass der demografische Wandel in den Unternehmen zu unterschiedlicher Betroffenheit und damit betrieblichen Herausforderungen führt.

Die vorliegende Studie richtet den Blick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland und geht der Frage nach, wie sie auf die demografischen Herausforderungen in den Bereichen Absatz und Personal reagieren. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Frage, ob sich das unternehmerische Verhalten in den letzten zehn Jahren verändert hat, sprich: ob die KMU ihre Strategien und Maßnahmen im Jahr 2017 stärker an die Herausforderungen des demografischen Wandels angepasst haben als im Jahr 2007.

Die Datenbasis für die Untersuchung liefert eine repräsentative Befragung von Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten in Deutschland.[1] KMU sind in der vorliegenden Studie also Unternehmen mit 5 bis 249 Beschäftigten. Um mögliche Veränderungen im Zeitverlauf zu identifizieren, wurden Erhebungsdesign und -inhalt eng an Erhebungsdesign und -inhalt einer Vorläuferstudie aus dem Jahr 2008 angelehnt (Kay et al. 2008).

---

1 Wir danken allen Teilnehmern für die Beantwortung der Fragen.

2 Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für den deutschen Mittelstand: die Ausgangslage

2.1 Demografische Entwicklungen

2.1.1 In Deutschland

Im Jahr 2015 lebten nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (2017a, S. 6) rund 82 Millionen Menschen in Deutschland.[2] Damit ist die Bevölkerung seit dem Jahr 2000 - entgegen den Erwartungen von 2007 - annähernd konstant geblieben. Maßgeblich hierfür waren die hohe Zuwanderung sowie eine gestiegene Geburtenrate. Beides hat die Alterung der Bevölkerung gebremst, aber keineswegs gestoppt (vgl. Bujard/Dreschmitt 2016; Heck/Bork 2017).

Die zukünftige Bevölkerungsentwicklung lässt sich nicht mit letzter Sicherheit vorhersagen. Die Ergebnisse entsprechender Vorausberechnungen hängen erheblich von den getroffenen Annahmen bezüglich der Geburtenziffer, der Zuwanderung und der Lebenserwartung ab.[3] Die unterschiedlichen Grundannahmen führen zwar nicht zur Umkehr der sich grundsätzlich abzeichnenden Trends, der vorausberechnete Bevölkerungsrückgang setzt aber später ein und fällt schwächer aus. Wir präsentieren im Folgenden die Ergebnisse der im März 2017 veröffentlichten aktualisierten Variante der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes, die im Unterschied zur ursprünglichen Variante die starke Zuwanderung der Jahre 2014 und 2015 berücksichtigt.[4] Da langfristige Vorausberechnungen mit großen Unsicherhei-

---

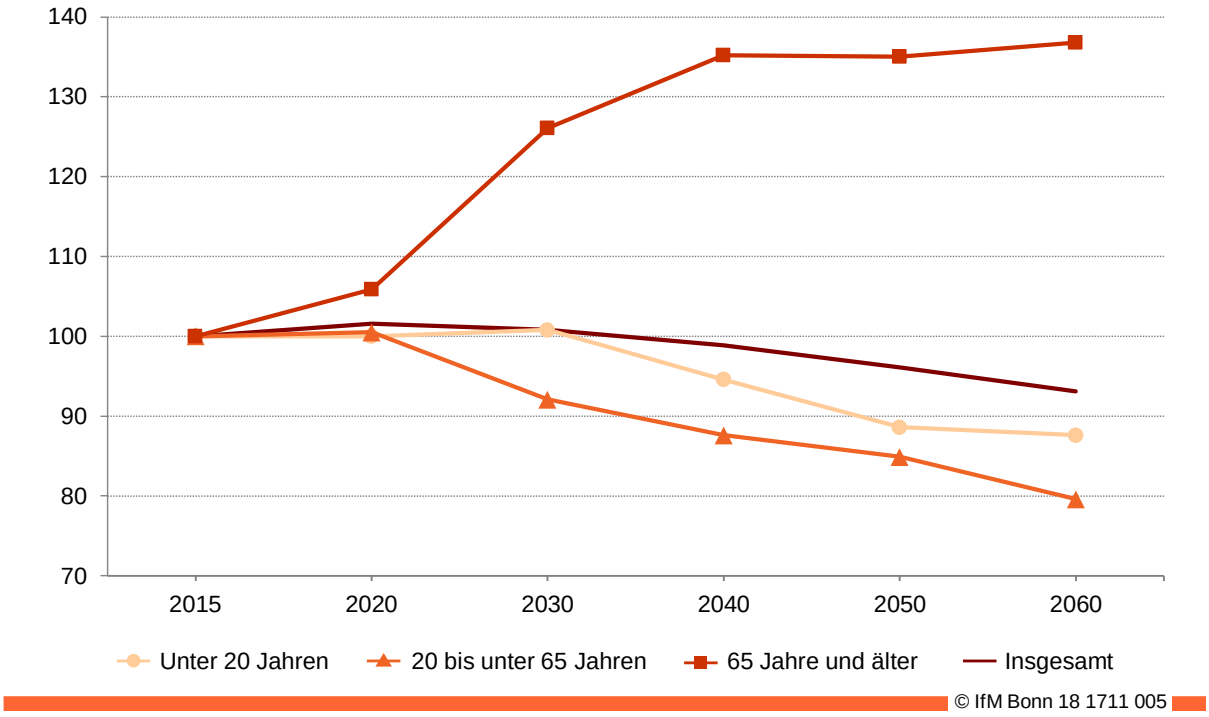
2 Die Berechnung des Bevölkerungsstandes des Statistischen Bundesamts (StBA) stützt sich auf den Zensus 2011. Dessen Ausgangswerte und die Fortschreibungen sind in Wissenschaft und Praxis umstritten. So geht u. a. das IW Köln von einer höheren Zuwanderung aus, was bis 2035 zu einem stärkeren Zuwachs der Bevölkerung als beim StBA führt (vgl. Deschermeier 2017; Bundesministerium des Innern 2017). Um eine Vergleichbarkeit zu früheren Vorausberechnungen und eine Analyse für Altersgruppen zu ermöglichen, verwenden wir in der vorliegenden Studie dennoch die fortgeschriebene 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des StBA.

3 In der 13. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung aus dem Jahr 2015 liegen die Werte für den Bevölkerungsstand im Jahr 2060 zwischen 68 Millionen (Variante 1), 73 Millionen (Variante 2) und 79 Millionen (Variante 8) (vgl. Statistisches Bundesamt 2015).

4 Die Vorausberechnung in der Variante 2-A unterstellt folgende Annahmen zum Basisjahr 2015: eine Geburtenrate von 1,5 Kinder je Frau sowie eine Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen von 84,7 und für Mädchen von 88,6 Jahren. Der Außenwanderungssaldo soll von 750.000 (2015) auf 200.000 bis zum Jahr 2021 sinken und danach verharren (vgl. Statistisches Bundesamt 2017a, S. 4 ff.). Da die Geburtenrate auf 1,6 Kinder je Frau (2016) gestiegen ist, wird die Bevölkerungszahl weniger sinken.

ten behaftet sind und die Unternehmen selbst auch kaum weiter in die Zukunft schauen, betrachten wir vorrangig lediglich die Entwicklung bis 2030: Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, könnte die Gesamtbevölkerung bis 2030 geringfügig zunehmen und danach sukzessive um wenige Prozentpunkte schrumpfen.[5] Demnach werden im Jahr 2060 noch rund 76,5 Millionen Menschen in Deutschland leben.

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060 nach Altersgruppen (Index: 2015=100)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017a, S. 8 f.), Variante: 2-A.

Bis 2030 ist eine Abnahme der Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis unter 65 Jahre)[6] um 4 Millionen Personen auf 46 Millionen zu erwarten. Nach 2030 könnte auch die Anzahl der Unter-20-Jährigen zurückgehen. Die Zahl der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen stark ansteigen, insbesondere zwischen

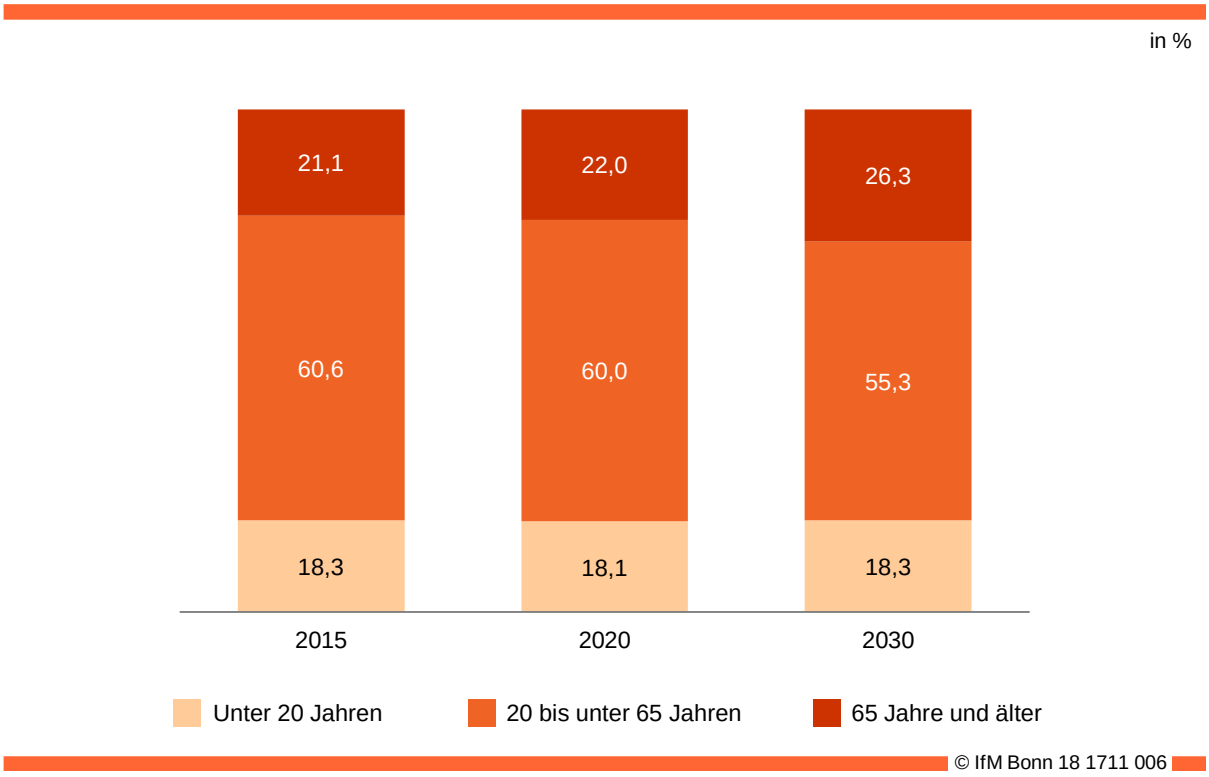
5 Dagegen geht das IW Köln von einem höheren, längerfristigen Bevölkerungszuwachs auf 83,1 Millionen bis 2035 aus (vgl. Deschermeier 2017). Auch bei diesem Szenario wird auf lange Sicht ein leichter Bevölkerungsrückgang erwartet.

6 Das erwerbsfähige Alter wird aus Gründen der Datenverfügbarkeit und -vergleichbarkeit auf 65 Jahre begrenzt. Für die ab 2015 aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Geburtsjahrgänge gelten höhere Regelaltersgrenzen. Diese beträgt 65 Jahre und einen Monat für den Geburtsjahrgang 1947 und erreicht 67 Jahre ab dem Geburtsjahrgang 1964.

2020 und 2030, da die geburtenstarken Jahrgänge (1955 bis 1970) zunehmend das Renteneintrittsalter erreichen werden.

Durch die beschriebenen, zum Teil gegenläufigen Entwicklungen bei den verschiedenen Altersgruppen verschiebt sich die Altersstruktur der Bevölkerung hin zu mehr Älteren: Der Anteil der Personen ab 65 Jahren an der Gesamtbevölkerung steigt von gut einem Fünftel im Jahr 2015 auf gut ein Viertel im Jahr 2030. Der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter hingegen sinkt (-5,3 Prozentpunkte), bei einem weitgehend unveränderten Anteil der Unter-20-Jährigen (vgl. Abbildung 2). Das heißt, bis 2030 nimmt die Anzahl der Unter-20-Jährigen zu.

Abbildung 2: Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland bis 2030

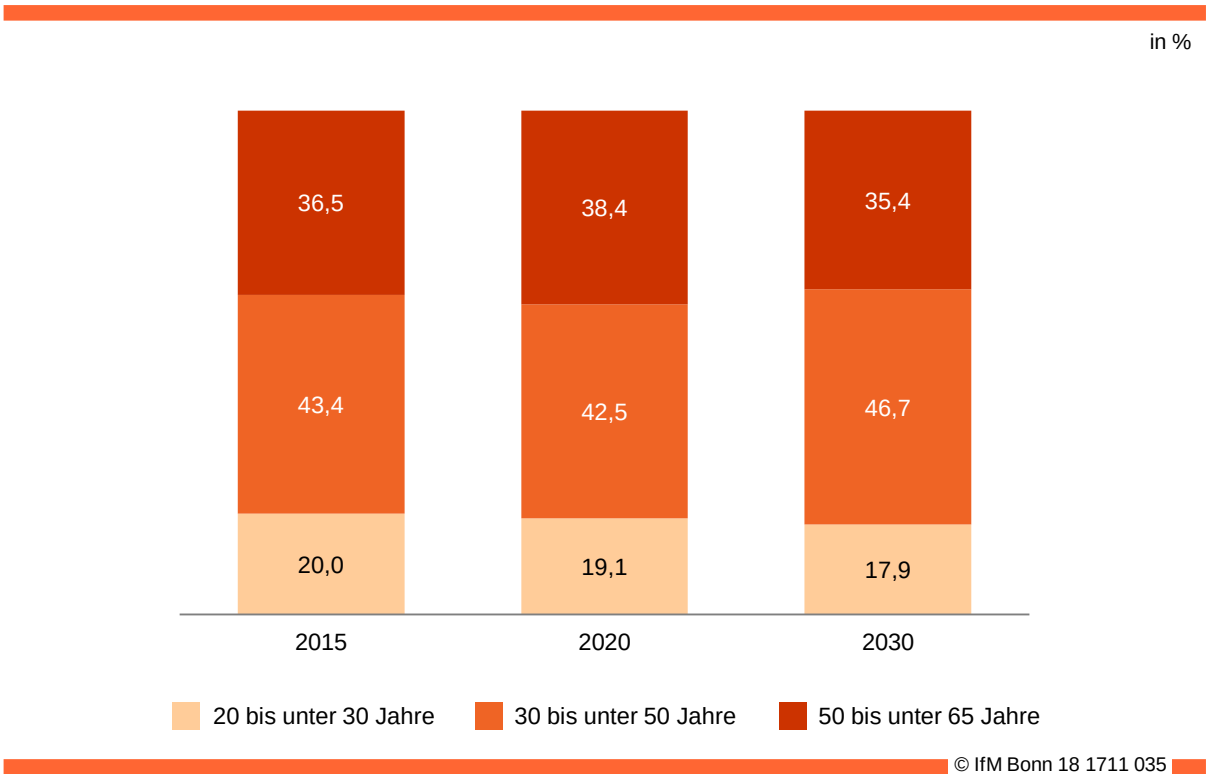


Quelle: Statistisches Bundesamt (2017a, S. 9), Variante: 2-A.

Werden die Personen im erwerbsfähigen Alter weiter differenziert, zeigt sich, dass auch diese zunächst (weiter) altern werden (vgl. Abbildung 3). Bis 2020 wird der Anteil der 50-bis-unter-65-Jährigen leicht zunehmen, während der Anteil der 30-bis-unter-50-Jährigen und der Unter-20-Jährigen leicht schrumpfen wird. Der hohe Anteil der 50-Jährigen und Älteren ist Folge der geburtenstarken Jahrgänge. Durch das Ausscheiden dieser Gruppe aus dem Erwerbsleben wird der Anteil der 50 bis-unter 65-Jährigen mittelfristig wieder sinken. Bis

2030 ist daher ein relativer Zuwachs für die Gruppe der 30-bis-unter-50-Jährigen zu verzeichnen, bei einem moderaten Rückgang der 20-bis-unter-30-Jährigen.

Abbildung 3: Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland bis 2030



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017a, S. 14-23), Variante: 2-A, eigene Berechnung.

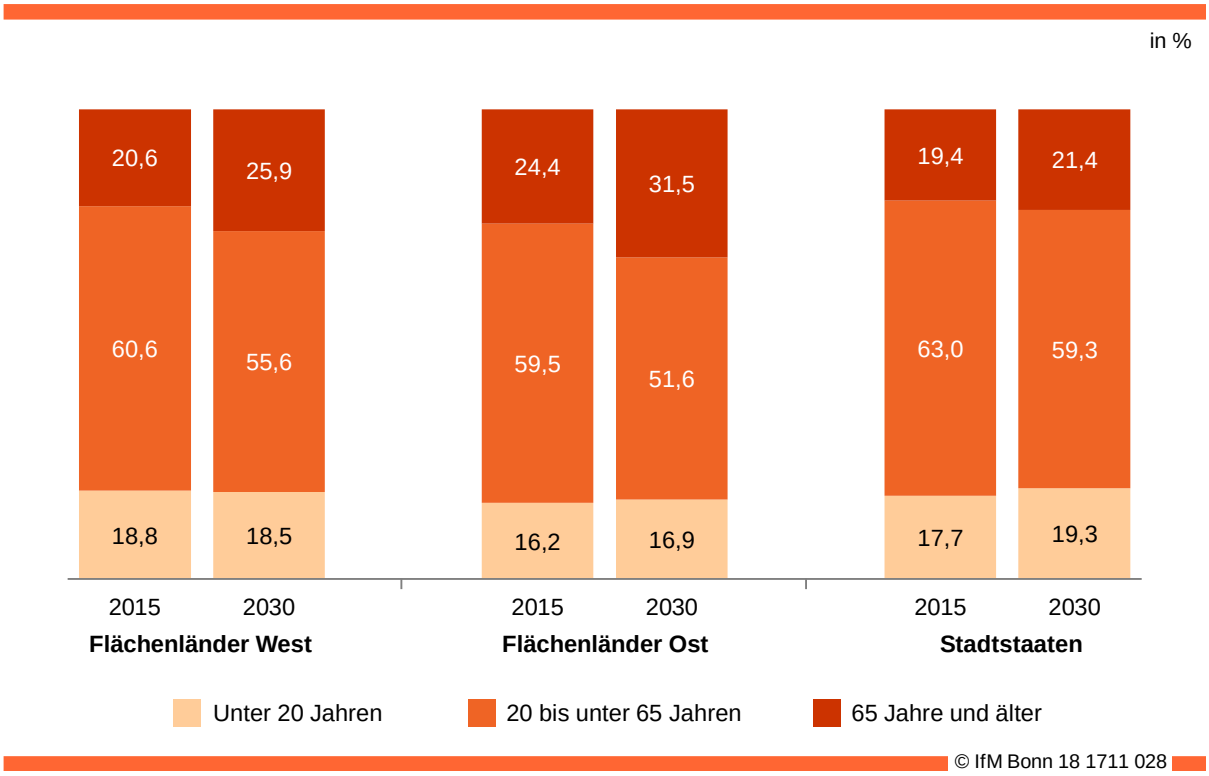
2.1.2 In Bundesländern und Kreisregionen

Der demografische Wandel verläuft regional unterschiedlich, teils sogar gegenläufig. So geht das Statistische Bundesamt in seiner aktualisierten Version der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung beispielsweise davon aus, dass die Bevölkerung in den westdeutschen Flächenländern zwischen 2015 und 2030 leicht um 1,6 % wachsen und in den ostdeutschen Flächenländern um 6,3 % schrumpfen wird. In den drei Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg zusammengenommen wird die Bevölkerung voraussichtlich sogar um 8,3 % wachsen (vgl. Statistisches Bundesamt 2017a, S. 6).

Auch im Hinblick auf die Alterung der Bevölkerung bestehen Unterschiede zwischen den genannten Bundesländergruppen (vgl. Abbildung 4): Die Bevölkerung der Stadtstaaten ist bereits im Basisjahr 2015 jünger als die der west-

oder gar der ostdeutschen Flächenländer. Diese Unterschiede werden sich bis 2030 noch verstärken.

Abbildung 4: Altersstruktur der Bevölkerung 2015 und 2030 nach Ländergruppen



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017a, S. 7).

Die Aktualisierung der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung liefert keine derartigen Informationen für die einzelnen Bundesländer. Folgt man der allerdings veralteten Variante von 2013, zeigen sich für die einzelnen Bundesländer sehr unterschiedliche Entwicklungen: Demnach rechneten fünf westdeutsche Flächenländer mit einem Bevölkerungszuwachs bis 2030 (vgl. Abbildung A1 im Anhang). Durch die aktuelle Zuwanderung können voraussichtlich neun Bundesländer mit einem Zuwachs, der zudem höher als 2013 erwartet ausfällt, rechnen (vgl. Deschermeier 2017, S. 69). In den ostdeutschen Bundesländern wird die Bevölkerung voraussichtlich schrumpfen, am stärksten in Sachsen-Anhalt und Thüringen.

Aktuelle deutschlandweite Bevölkerungsvorausberechnungen unterhalb der Bundesländerebene existieren nicht. Um dennoch einen Einblick in die Entwicklungen von Stadt- und Landkreisen zu erhalten, greifen wir im Folgenden auf die Raumabgrenzung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) nach dem Kriterium wachsende und schrumpfende Regionen

zurück.[7] Dieser Abgrenzung liegt ein mehrdimensionaler Ansatz zugrunde, der nicht nur die demografische Entwicklung, sondern auch tiefgreifende Veränderungsprozesse in der Wirtschaft berücksichtigt.[8] Somit hat diese Abgrenzung – obwohl es sich nicht um eine Projektion handelt – durchaus einen zukunftsweisenden Charakter. Die Unterteilung der Kreise und Kreisregionen in Wachstumstypen zeigt nicht überraschend, dass sich auch Bundesländer nicht einheitlich entwickeln (vgl. Abbildung 5).

So zählen beispielsweise die Städte Magdeburg und Halle in Sachsen-Anhalt oder Leipzig, Dresden und Chemnitz in Sachsen zu den (überdurchschnittlich) wachsenden Kreisregionen, während die umgebenden Landkreise einen Schrumpfungstrend aufweisen. Schrumpfende Regionen finden sich vor allem in Ost- und Mitteldeutschland, vereinzelt aber auch im Norden, Westen oder Südwesten Deutschlands. Lediglich rund jede vierte Kreisregion fällt in diese Kategorie.[9] Daneben treten einzelne Landesteile als ausgeprägte Wachstumsregionen hervor, zum Beispiel der Großraum Berlin, Bayern südlich der Donau oder der Stuttgarter Raum. Die Regionen bilden aber trotzdem keine in sich geschlossenen Einheiten. Dies gilt sowohl für den Absatz- als auch den Arbeitsmarkt. In Deutschland überbrücken Berufspendler täglich größere Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsort als früher, wodurch sich auch das Arbeitskräftepotenzial für KMU überregional quantitativ und qualitativ ausweitet (vgl. Dauth/Haller 2018).

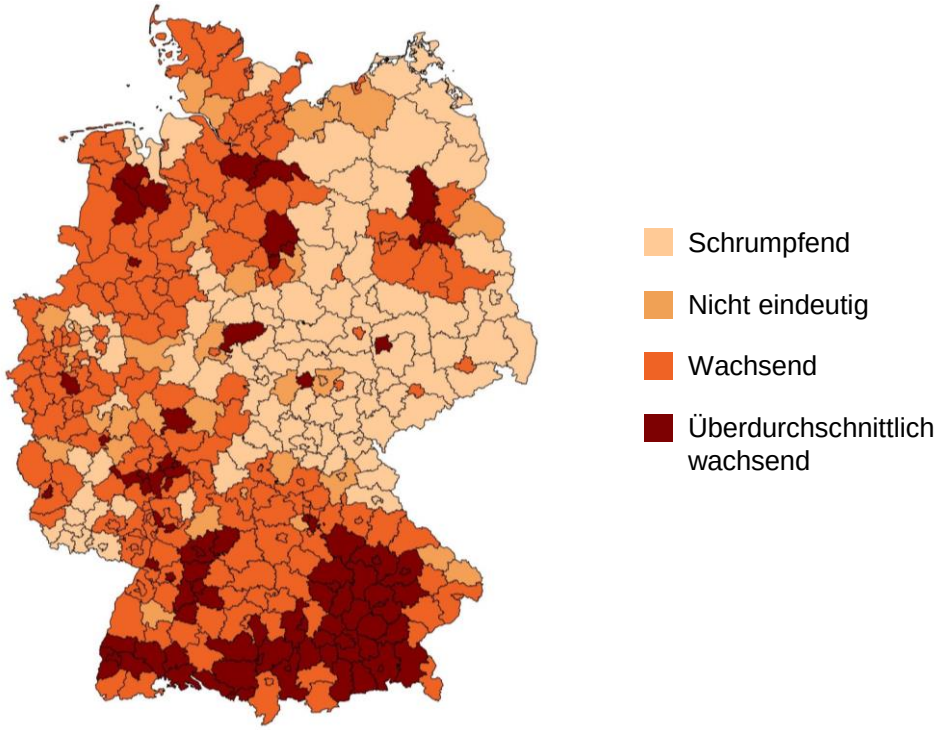
---

7 Zur Analyse nutzen wir die Entwicklungstypen von Land-/Stadtkreisen und nicht von Gemeinden. Erstere bilden besser als Gemeinden den Arbeitsmarkt und andere Standortaspekte ab. Zudem können wir den Unternehmenssitz in ländlichen Regionen besser Kreisen als Gemeinden zuordnen.

8 Folgende Indikatoren fließen in die Abgrenzung ein: die durchschnittliche Bevölkerungsentwicklung 2010-2015 in %, das durchschnittliche Gesamtwanderungssaldo 2011-2015 je 1.000 Einwohner, die Entwicklung der Erwerbsfähigen (im Alter von 20 bis unter 65 Jahren) 2010-2015 in %, die durchschnittliche jährliche Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort 2010 bis 2015 in %, die durchschnittliche jährliche Veränderung der Arbeitslosenquote 2009/2010 bis 2014/15 in Prozentpunkten und die durchschnittliche jährliche Entwicklung des Gewerbesteuergrundaufkommens je Einwohner von 2009/10 bis 2014/15 in %.

9 Zum damaligen Stand folgen 44 % der Kreisregionen einem wachsenden, 22 % einem überdurchschnittlich wachsenden und 26 % einem schrumpfenden Trend. Die übrigen 8 % weisen keinen eindeutigen Entwicklungstrend auf.

Abbildung 5: Wachsende und schrumpfende Kreise und Kreisregionen[1)] im Zeitraum 2010 bis 2015



In der Kategorie "schrumpfend" wurden die nach der BBSR-Abgrenzung schrumpfenden und überdurchschnittlich schrumpfenden Regionen zusammengefasst.

1) Städte mit unter 100.000 Einwohnern sind mit ihrem Umland zu Kreisregionen zusammengefasst.

Quelle: Raumgliederungen auf Kreisbasis des BBSR.

Insgesamt verstärkt sich der Bevölkerungszuzug in die Großstädte, auch im Osten Deutschlands. Gleichzeitig ist in den städtischen Regionen die Geburtenrate gestiegen (vgl. Klein et al. 2016). In den ländlichen Regionen Ostdeutschlands sind hingegen weiterhin Abwanderungsbewegungen zu beobachten (vgl. Slupina et al. 2016, S. 23, 64). Durch den Wegzug Jüngerer ist der Anteil der Über-65-Jährigen in Ostdeutschland besonders hoch (vgl. Klingholz 2016, S. 13).

2.1.3 Global

Die Bedeutung der Zuwanderung für die Richtung der demografischen Entwicklung in Deutschland verweist darauf, dass letztere nicht losgelöst von der Entwicklung in anderen Staaten zu betrachten ist. Die Weltbevölkerung wird bis 2030 insgesamt und in den meisten Staaten noch deutlich wachsen (vgl. Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2017). Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, ent-

wickelt sich die Bevölkerung allerdings in unterschiedlicher Weise. Besonders stark wird die Bevölkerung in Afrika wachsen, gefolgt von Asien und Amerika. Aufgrund der hohen Zuwanderung der letzten Jahre wird – anders als noch 2008 erwartet – auch die Bevölkerung Europas noch bis 2030 wachsen. Getrieben wird diese Entwicklung vom Bevölkerungswachstum in West- und Nordeuropa. In Ost- und Südeuropa wird die Bevölkerung hingegen leicht schrumpfen. Nur in wenigen Industrieländern wie zum Beispiel Japan setzt sich der bisherige Trend des Bevölkerungsrückgangs weiter fort. Die Bevölkerung Chinas wird bis 2030 noch geringfügig weiter wachsen, danach aber ist von einer Schrumpfung auszugehen (vgl. Heck/Bork 2017).

Tabelle 1: Bevölkerung ausgewählter Weltregionen und Staaten im Jahr 2017 sowie Variante für 2030

	Bevölkerung in Millionen		Veränderung in Millionen	Veränderung in %
	2017	2030	2017 bis 2030	2017 bis 2030
Welt	**7.536**	**8.563**	**1.027**	**13,6**
Industrieländer[a)]	1.263	1.304	41	3,2
Entwicklungsländer[b)]	6.273	7.259	986	15,7
Entwicklungsländer (ohne China)	4.878	5.832	954	19,6
Nach Kontinenten				
Afrika	1.250	1.706	456	36,5
Lateinamerika und Karibik	643	717	74	11,5
Nordamerika	362	399	37	10,2
Asien	3.099	3512	413	13,3
China	1.386	1.418	32	2,2
Indien	1.352	1.528	176	13,0
Japan	125,3	116,7	-8,6	-6,9
Europa	745	751	6	0,8
Nordeuropa	104	112	8	7,7
Westeuropa	195	202	7	3,6
Osteuropa	293	286	-7	-2,4
Südeuropa	153	150	-3	-2,0
Zum Vergleich: Deutschland	83	84	1	1,4

a) Dazu zählen gemäß Definition der Vereinten Nationen alle Staaten Europas und Nordamerikas sowie Australien, Japan und Neuseeland.

b) Alle ohne die Industrieländer.

Quelle: Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (2017).

2.2 Implikationen für die mittelständischen Unternehmen

Die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung in Deutschland werden in den kommenden Jahren und Jahrzehnten sowohl die Güternachfrage als auch die Verfügbarkeit und Preise von Produktionsfaktoren wie Arbeitskräfte und Kapital zunehmend verändern. Zu erwarten sind auch Auswirkungen auf Liefernetzwerke und die Infrastruktur, vornehmlich in den ländlich geprägten Gebieten. 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 wichtigsten Herausforderungen sowie mögliche Anpassungsstrategien in den Bereichen Absatz und Personal erörtert.[10]

2.2.1 Absatzbereich

Der demografische Wandel äußert sich bis 2030 deutschlandweit in erster Linie in der Alterung der Bevölkerung (vgl. Kapitel 2.1). Im Absatzbereich sehen sich die Unternehmen deshalb zunehmend mehr älteren Nachfragern gegenüber gestellt. Unternehmen, die sich auf ältere Kunden spezialisieren bzw. diese Kunden stärker in den Fokus ihrer Absatzstrategie rücken, können infolgedessen von der demografischen Entwicklung profitieren. Das Marktpotenzial der älteren Kunden ist aufgrund ihres hohen Wohlstandsniveaus erheblich. Die Konsumausgaben bleiben im Alter verhältnismäßig hoch, obwohl das Einkommen abnimmt (vgl. Abbildung 6). Ursächlich hierfür ist die stärkere Gegenwartspräferenz von älteren Konsumenten.

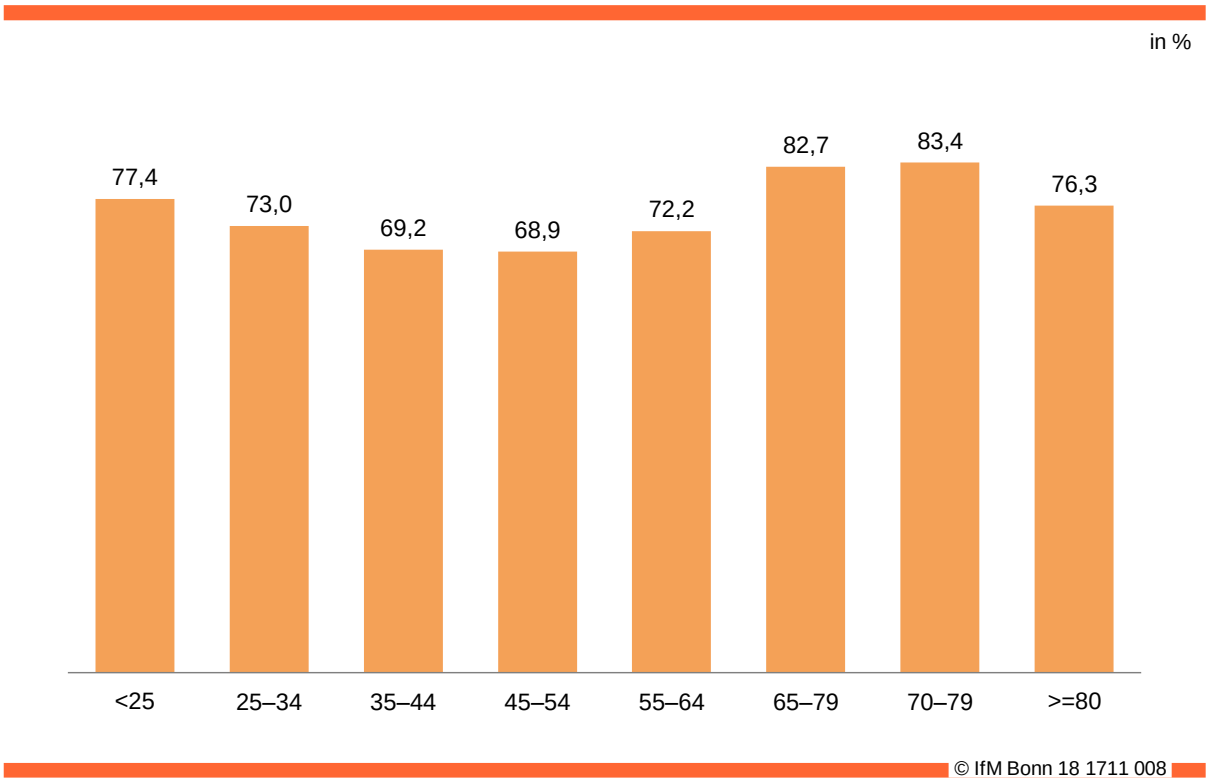
Zwar wird die Bevölkerung in Deutschland insgesamt bis 2030 voraussichtlich noch wachsen, aber keineswegs in allen Regionen (gleichermaßen) (vgl. Kapitel 2.1.2). Unternehmen mit Sitz in einer Region mit schrumpfender (und zugleich alternder) Bevölkerung, die sich stark auf den regionalen Absatzmarkt ausrichten, müssen aufgrund des demografischen Wandels nicht nur mit einer alternden, sondern auch mit einer schrumpfenden Zielgruppe rechnen. Um derartigen demografisch bedingten Veränderungen auf dem Absatzmarkt zu begegnen, können die Unternehmen im Allgemeinen zwei Optionen verfolgen: entweder die Anpassung der Produktpolitik und Vermarktung an ältere Nachfrager oder die Ausdehnung des Marktes. Beide Möglichkeiten bieten sich aber nicht für alle Unternehmen gleichermaßen an. Besonders für kleine, regi-

---

[10] Für eine tiefer- und weitergehende Diskussion siehe Kay et al. (2008, S. 13 ff.).

onal verankerte Unternehmen oder solche mit spezifisch auf bestimmte Altersgruppen zugeschnittenen Produkten ist der demografische Wandel eine Herausforderung.

Abbildung 6: Konsumquoten[1)] privater Haushalte in Deutschland 2015 nach dem Alter des Haupteinkommensbeziehers



1) Anteil der Konsumausgaben an ausgabefähigen Einkommen und Einnahmen

Quelle: Statistisches Bundesamt (2017b, S. 175), eigene Berechnung.

2.2.2 Personalbereich

Personalpolitisch stehen Unternehmen in den kommenden Dekaden vor der Herausforderung, dass die geburtenstarken Jahrgänge zunehmend das Renteneintrittsalter erreichen und aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Dies geht zunächst mit einer sich verstärkenden Alterung der Belegschaften einher und rückt die Frage des Erhalts der Arbeitsfähigkeit noch stärker in den Vordergrund. Im Zuge der Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge werden die Unternehmen damit konfrontiert sein, eine größere Zahl an frei werdenden Stellen zu besetzen als bisher, wenn der Personalbestand gehalten werden soll. Diese personalpolitische Herausforderung verschärft sich dadurch, dass die auf den Arbeitsmarkt nachrückenden Jahrgänge deutlich schwächer besetzt sein werden als die ausscheidenden Jahrgänge (vgl. Kapitel 2.1). Dadurch wird sich rein rechnerisch eine erhebliche Lücke zwischen Erwerbs-

personenpotenzial und Arbeitskräftebedarf auftun.[11] Engpässe treten in einigen Regionen und Berufsfeldern bereits jetzt auf (vgl. Burstedde et al. 2017).

Unternehmen können diesen Entwicklungen auf unterschiedliche Weise begegnen. Die möglichen Strategien lassen sich drei Kategorien zuordnen (vgl. Übersicht 1). Auf der Ebene der vorhandenen Belegschaft nimmt deren Erhalt einen wichtigen Platz ein. Dazu gehört neben Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit auch die Mitarbeiterbindung in Zeiten eines intensiver werdenden Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte.

Die Verknappung des Arbeitskräfteangebots bedingt zusätzlich gezielte Anstrengungen auf dem Feld der Personalgewinnung. Dazu gehören die gezielte Ausschöpfung von ungenutzten Arbeitsmarktreserven und die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland.

Übersicht 1: Personalpolitische Ansatzpunkte

Vorhandene Belegschaft	Personalgewinnung	Unternehmensstrategie
Erhalt der körperlichen Arbeitsfähigkeit	Aktivierung von Arbeitsmarktreserven	Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland
Erhalt der qualifikatorischen Arbeitsfähigkeit	Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland	Steigerung der Produktivität
Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	Ausweitung der Berufsausbildung	Schließung des Unternehmens
Erhöhung des Arbeitszeitvolumens (z. B. für Beschäftigte in Teilzeit)	Ausweichen auf andere Qualifikationsstufen (Substituierung)	Kooperationen, Leiharbeit u. a.
		© IfM Bonn

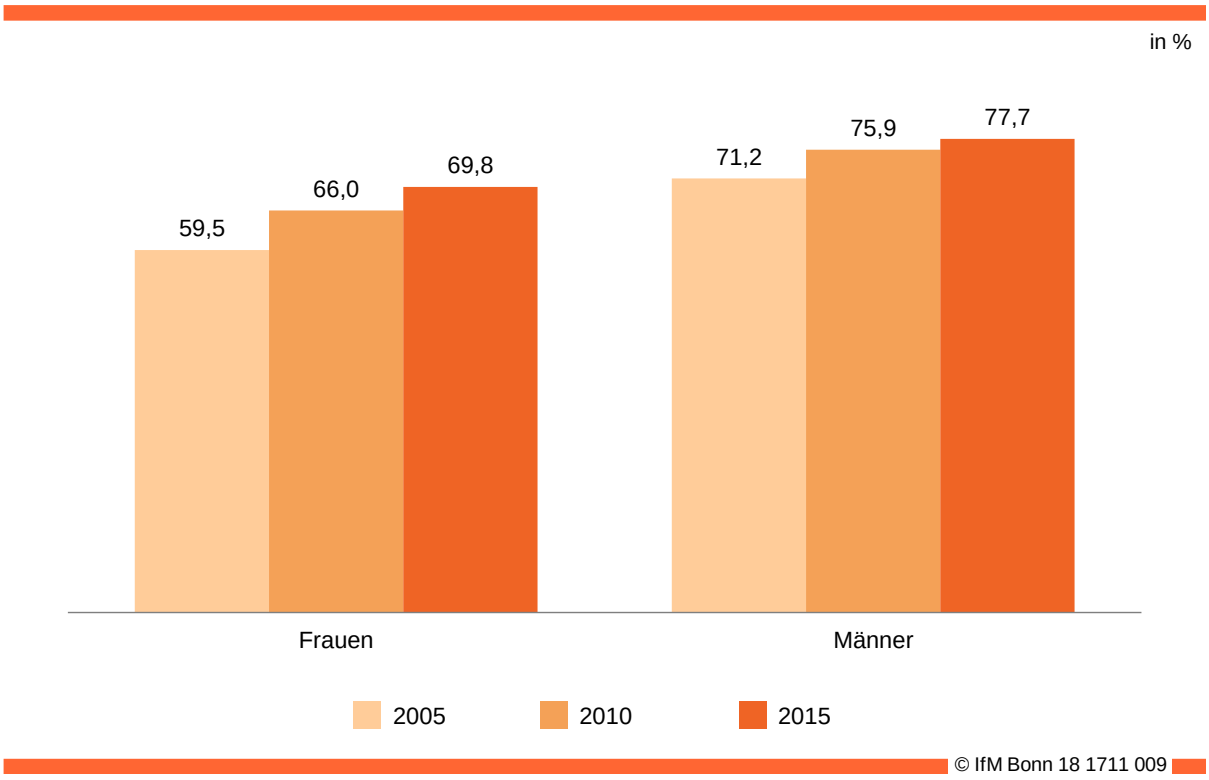
Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Der Aktivierung von Arbeitsmarktreserven kam in den letzten Jahren auf wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischer, gesellschaftlicher und unternehmerischer Ebene eine hohe Bedeutung zu. Hierunter fallen die Ausweitung der Erwerbsbeteiligung von älteren Personen und Frauen. Die Abbildungen 7 und 8 zeigen allerdings, dass in diesen Bereichen bereits ein erheblicher Zuwachs erzielt

[11] Beispielhaft sei die Gruppe der im Jahr 2016 55-bis-64-Jährigen betrachtet, die zwischen 2017 und 2026 das Alter von 65 Jahren erreichen werden (das tatsächliche Renteneintrittsalter dieser Geburtskohorten liegt zwischen 65,5 und 66,5 Jahren). Im Jahr 2016 umfasste diese Altersgruppe rund 11,5 Millionen Personen. Die auf dem Arbeitsmarkt nachrückenden Jahrgänge – die im Jahr 2016 15-bis-24-Jährigen – umfassen hingegen lediglich 8,7 Millionen Personen (vgl. Statistisches Bundesamt 2018). Somit entsteht rechnerisch eine Lücke von rund 2,8 Millionen Personen.

wurde. Infolgedessen ist dieses noch ungenutzte Arbeitskräftepotenzial in den letzten Jahren geschrumpft (vgl. Statistisches Bundesamt 2017b, S. 362). Reserven liegen jedoch noch bei den häufig in Teilzeit arbeitenden Frauen. Der Anstieg der Erwerbstätigenquote der Frauen ist bisher zu einem großen Teil durch Teilzeitbeschäftigung getrieben (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017, S. 9).[12]

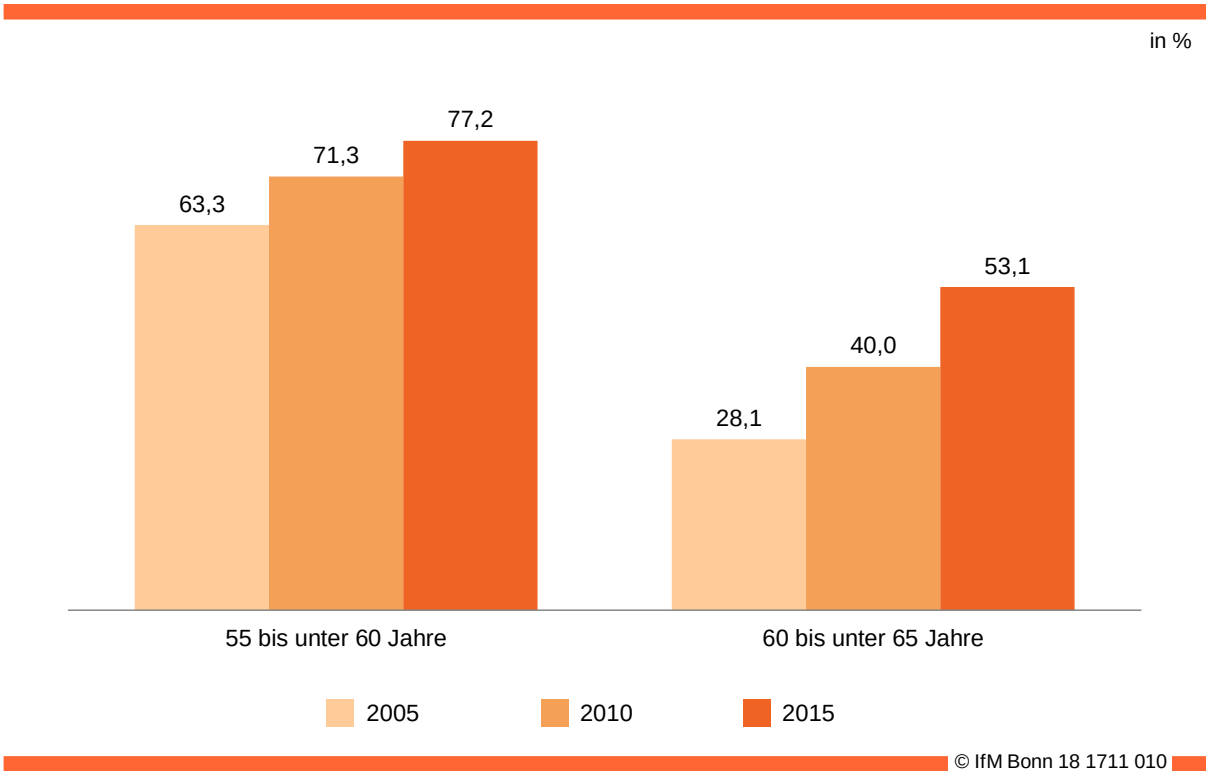
Abbildung 7: Entwicklung der Erwerbstätigkeitsquoten nach Geschlecht



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017b, S. 360).

12 Forlani et al. (2018) argumentieren, dass sich Arbeitskräftepotenziale bei inländischen Frauen aufgrund der Zuwanderung weiblicher Migranten und einer darauf aufbauenden neuen Arbeitsteilung der Haushalts- und Erziehungsarbeit erhöhen könnten.

Abbildung 8: Entwicklung der Erwerbstätigkeitsquoten bei 55- bis 64-Jährigen



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017b, S. 360).

Größeres Potenzial liegt hingegen in der stärkeren Integration von Zugewanderten bzw. Personen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt. Deren Erwerbsbeteiligung liegt bislang noch deutlich unter dem Bevölkerungsdurchschnitt (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2018, S. 5, 12; vgl. Statistisches Bundesamt 2017c, S. 74ff.). Die Integration von Zugewanderten in den Arbeitsmarkt ist somit von zentraler Bedeutung für die zukünftige Deckung des Arbeitskräftebedarfs. Als Hürden erweisen sich dabei gelegentlich mangelnde Sprachkenntnisse oder Qualifikationen. Dies gilt insbesondere für die im Rahmen der Fluchtmigration der 2015/16er Jahre Zugewanderten (vgl. Geis/Orth 2016). Eine weitere Möglichkeit der Personalrekrutierung liegt in der unmittelbaren Personalsuche im Ausland. Etwaige bürokratische Hürden können sich auftun, wenn Personal außerhalb der EU gesucht wird.

Die bisher angesprochenen Maßnahmen richteten sich auf den Erhalt bzw. auf die Ausweitung des Erwerbspersonenpotenzials, weniger auf die Allokation

der Arbeitskräfte.[13] Mögliche zukünftige Personalengpässe können aber auch dadurch verringert werden, indem der inländische Personalbedarf reduziert wird. Auf der Ebene der Unternehmensstrategie angesiedelte Maßnahmen wären demnach die Verlagerung von Betriebsteilen ins Ausland oder die Steigerung der Produktivität durch entsprechende Rationalisierungsmaßnahmen im Betrieb.

Diese strategischen Ansatzpunkte eignen sich nicht für alle Unternehmen im gleichen Maße. So ist eine Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland bei einer regionalen Ausrichtung der Unternehmensstrategie, zum Beispiel im Bereich Pflege und Betreuung, kaum denkbar. Unterschiedlich sind auch mögliche Effizienzgewinne, die sich beispielsweise aus einer digitalen Transformation ergeben können.[14] Eine allgemeingültige Herangehensweise gibt es daher weder in diesem noch in den anderen betrieblichen Bereichen.

3 Datenbasis

3.1 Erhebungsdesign 2017

Da wir einen Vergleich mit den Ergebnissen einer Vorgängerstudie aus dem Jahr 2007 (vgl. Kay et al. 2008) – im Folgenden als Erstbefragung bezeichnet – angestrebt haben, war die Datenerhebung für die vorliegende Studie entsprechend zu konzipieren. Eine erneute Befragung der in 2007 befragten Unternehmen kam aufgrund eines zu geringen zu erwartenden Rücklaufs nicht in Frage. Deswegen haben wir einer Erhebung eines repräsentativen Querschnitts den Vorzug gegeben. Wir führen also statt einer Panelbefragung eine Trendstudie durch. Dafür ist es erforderlich, das Erhebungsdesign der aktuellen Befragung und die Frageninhalte eng an das der Erstbefragung anzulehnen (vgl. Kay et al. 2008, S. 28 ff.).

---

[13] Zu denken ist z. B. an Studenten, Soloselbstständige mit geringen Einkommensaussichten, qualifizierte Auswanderer und Arbeitskräfte aus anderen Betrieben. Ob die Unternehmen diese Potenziale im Fokus haben, wurde nicht untersucht.

[14] Fortschreibungen des Arbeitskräftebedarfs auf Basis bestehender bzw. stärker digitalisierter Produktionsstrukturen kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Nachfrage nach Arbeitskräften zwar bezogen auf Branchen, Berufe und Anforderungsebenen je nach regionaler Wirtschaftsstruktur verschiebt, die deutschlandweite Nachfrage sich aber wenig verändern würde (vgl. Zika et al. (2018), Stettes (2018)). Studien, die einen disruptiven Wandel vorhersagen, rechnen dagegen damit, dass bis zu 40 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland substituierbare Tätigkeiten ausüben. Zur Diskussion siehe: Dengler (2017); Eichhorst/Rinne (2017); Lenz (2018).

Wie bei der Erstbefragung bilden rechtlich selbstständige Unternehmen ab fünf Beschäftigten mit Sitz in Deutschland die Grundgesamtheit für die vorliegende Untersuchung. Für die Stichprobenziehung wurde wie vor 10 Jahren der Adressbestand der Unternehmensdatenbank "Markus" der Auskunftei Creditreform herangezogen. Die Datenbank enthielt zum Zeitpunkt der ersten Ziehung (Oktober 2017) Angaben zu rund 466.000 Unternehmen ab fünf Beschäftigten in Deutschland. Das sind – ausgehend vom Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes – rund 70 % aller Unternehmen dieser Größe. Da wir die Unternehmen per E-Mail kontaktiert haben und nicht für alle Unternehmen E-Mail-Adressen vorliegen, standen für die Stichprobenziehung letztlich rund 420.000 Unternehmen zur Verfügung.[15]

Vor der Stichprobenziehung wurden die Adressen nach mehrere Wirtschaftszweige zusammenfassenden Wirtschaftsbereichen und Beschäftigtengrößenklassen geschichtet (vgl. Tabelle A1 im Anhang). In jeder sich so ergebenden Zelle wurden rund 2.500 Adressen (insgesamt 30.000) zufällig ausgewählt. Nach einer Dubletten-Bereinigung konnten rund 28.200 Unternehmen angeschrieben werden, erreicht wurden rund 25.700 Unternehmen. Trotz mehrerer Erinnerungsschreiben verblieb der Rücklauf unzureichend, so dass wir im Januar 2018 eine weitere Stichprobe von insgesamt 23.000 noch nicht befragten Unternehmen angeschrieben haben, von denen rund 20.000 erreicht werden konnten. Von Oktober 2017 bis Januar 2018 konnten insgesamt 801 verwertbare Interviews realisiert werden. Somit beträgt die Netto-Rücklaufquote 1,8 %.

3.2 Repräsentativität und Vergleichbarkeit mit der Vorgängerstudie

Aufgrund des geschichteten Stichprobendesigns weicht die Wirtschaftszweig- und Beschäftigtengrößenstruktur des realisierten Samples von der bundesweiten Unternehmensstruktur ab (vgl. Abbildungen A2 und A3 im Anhang). Deshalb werden die Unternehmen des Samples bei der Auswertung so gewichtet, dass die Struktur der Grundgesamtheit der Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten in Deutschland abgebildet wird. Die Gewichtungsbasis der aktuellen Befragung ist – wie auch bereits bei der Erstbefragung in 2007 – das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes.

---

15 Die Beschränkung auf Unternehmen mit einer E-Mail-Adresse führt zu keinen nennenswerten Veränderungen in der Größen- und Branchenzusammensetzung der Ziehungsgrundgesamtheit.

Aufgrund des eng aufeinander abgestimmten Erhebungs- und Gewichtungsdesigns ist eine hohe Vergleichbarkeit mit der Erstbefragung gegeben. Gewisse Unschärfen können jedoch daraus resultieren, dass zwischenzeitlich die Wirtschaftszweigklassifikation (von WZ 2003 auf WZ 2008) geändert wurde, was zu Verschiebungen bei der Zuordnung der Unternehmen zu den Wirtschaftsbereichen, die der Stichprobenziehung zu Grunde liegen, geführt hat.[16]

Inwieweit die Ergebnisse dadurch beeinflusst werden, dass sich im betrachteten Zehnjahreszeitraum die Wirtschaftsstruktur verändert hat, kann insbesondere wegen der angesprochenen Änderung der Wirtschaftszweigklassifikation nicht genau abgeschätzt werden. Ein Vergleich der beiden Grundgesamtheiten gemäß Unternehmensregister deutet jedoch eher auf moderate Verschiebungen hin (vgl. Abbildung A4 im Anhang). Die Größenstruktur hat sich im betrachteten Zeitraum nur geringfügig verändert (vgl. Abbildung A5 im Anhang).

4 Informationsstand der Unternehmen und erwartete Auswirkungen

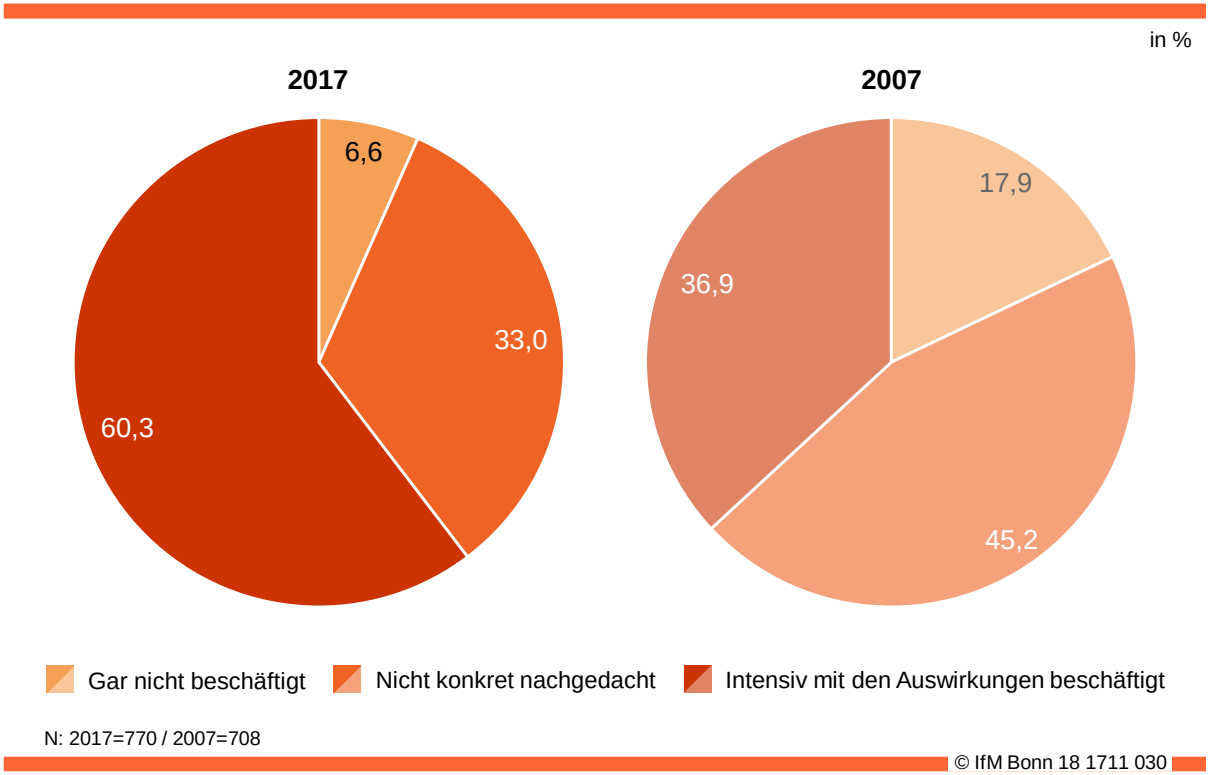
4.1 Allgemeine Beschäftigung mit der demografischen Entwicklung

Im Vergleich zum Jahr 2007 sind die Unternehmen in Deutschland heute deutlich besser über die demografische Entwicklung informiert. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ab fünf Beschäftigten hat sich bereits mit der Bevölkerungsentwicklung beschäftigt, gut 60 % haben über deren Auswirkung auf das Unternehmen nachgedacht (vgl. Abbildung 9). Das Wissen um den Einfluss der demografischen Entwicklung auf die unternehmerischen Aktivitäten ist eine elementare Voraussetzung dafür, um Schlussfolgerungen für das eigene Unternehmen zu ziehen und strategische Reaktionen zu entwickeln.

---

16 So ist zum Beispiel der Wirtschaftsbereich Unternehmensnahe Dienstleistungen um den Wirtschaftszweig "Information und Kommunikation" (J) erweitert worden. Zudem sind Teile des Bereiches "Handel, Gastgewerbe, Verkehr" (G, H, I) und des Bereichs "Sonstige Dienstleistungen" (J, M, N, O) hinzugekommen. Eine Gegenüberstellung der Wirtschaftsabschnitte gemäß WZ 2003 und WZ 2008 findet sich in Tabelle A4 im Anhang.

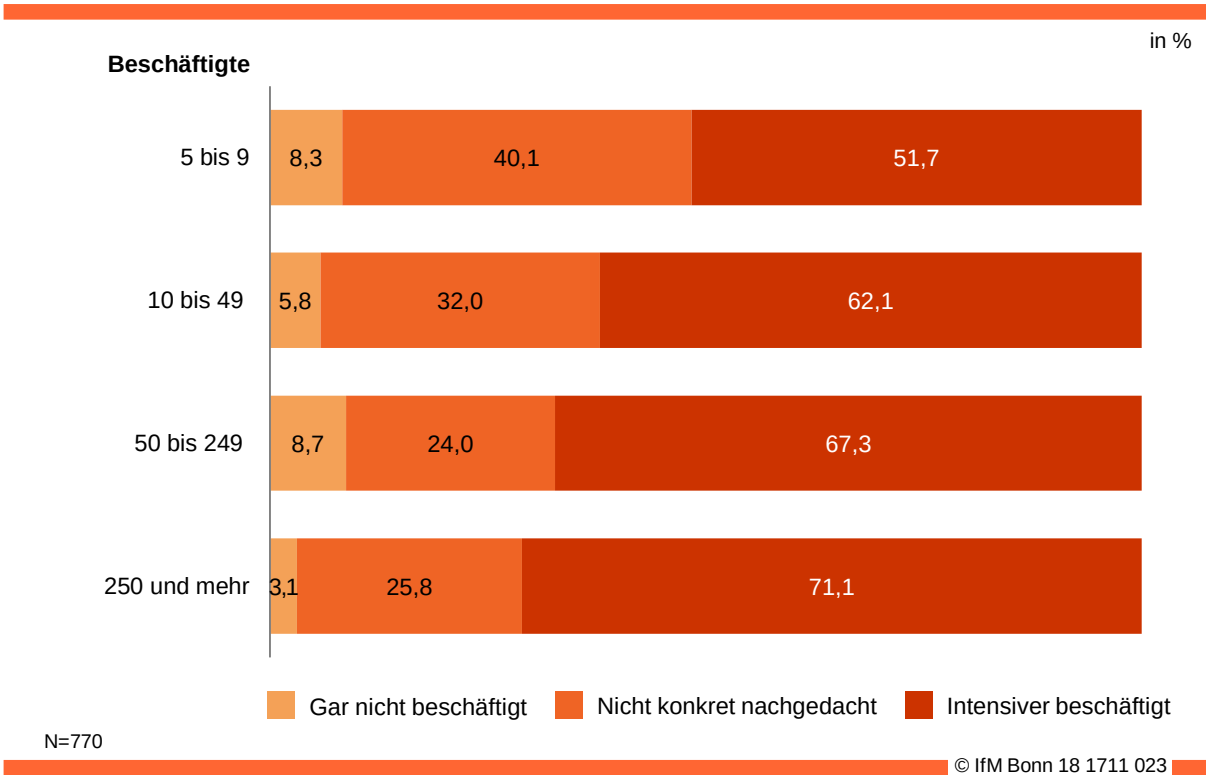
Abbildung 9: Informationsstand der Unternehmen zur Bevölkerungsentwicklung und den Auswirkungen auf das Unternehmen 2017 und 2007



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Der Informationsstand hat sich insbesondere in den KMU stark verbessert und dem der großen Unternehmen weitgehend angenähert. Selbst in der Gruppe der kleinsten Unternehmen (bis 9 Beschäftigte) hat sich heute über die Hälfte der Unternehmen intensiv mit den Folgen des demografischen Wandels auseinandergesetzt. Der Anteil der Kleinstunternehmen, die sich noch gar nicht mit dem Thema befasst haben, hat sich mehr als halbiert (vgl. Abbildung 10 und Tabelle A5 im Anhang). Dies ist ein Hinweis darauf, dass die demografische Entwicklung von Unternehmen aller Größen als bedeutender Faktor für die Unternehmensentwicklung wahrgenommen wird. Dies galt im Jahr 2007 lediglich für die Großunternehmen.

Abbildung 10: Informationsstand der Unternehmen zur Bevölkerungsentwicklung nach Beschäftigtengrößenklassen 2017

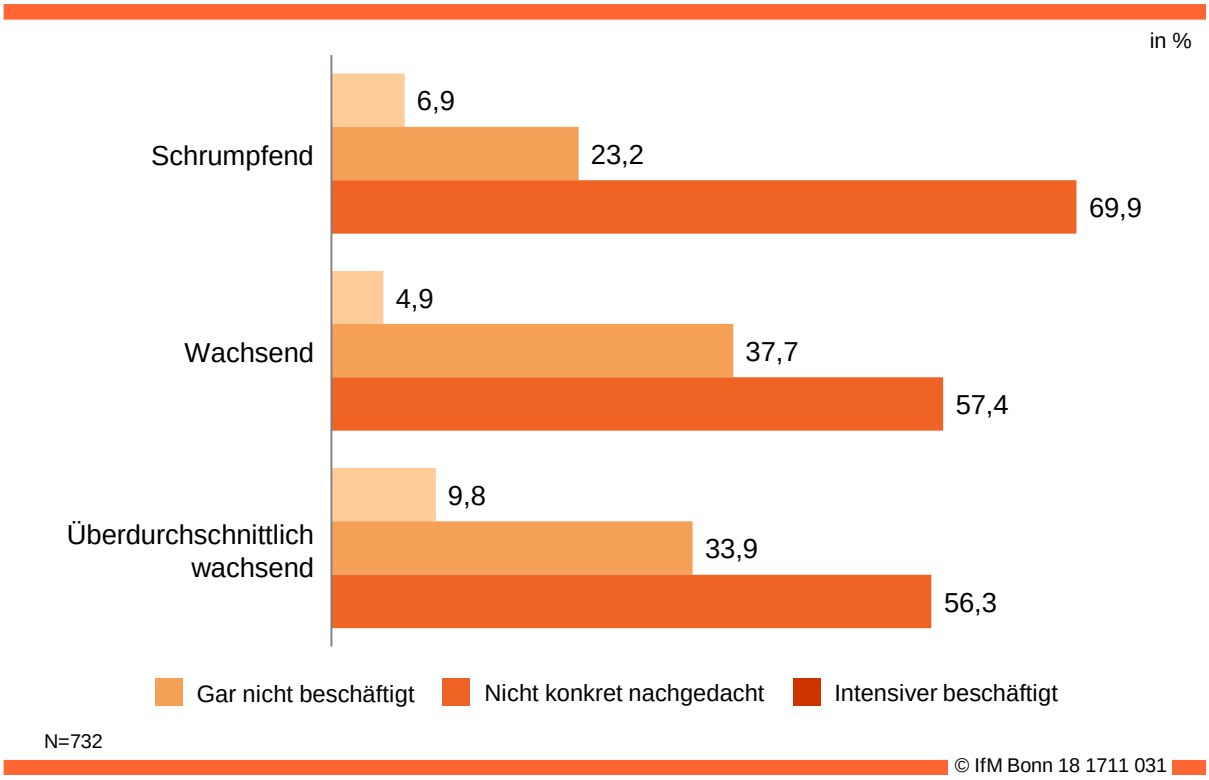


Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Zu vermuten ist, dass sich Unternehmen stärker mit dem Thema Demografie beschäftigen, wenn sie in einer Region angesiedelt sind, die stark vom demografischen Wandel betroffen ist. Wie Abbildung 11 zu entnehmen ist, kommt es aber offenbar weniger auf die "Stärke" des demografischen Wandels an als vielmehr auf die Entwicklungsrichtung: Unternehmen mit Standort in einer schrumpfenden Region haben sich häufiger bereits intensiver mit dem Thema beschäftigt als die Unternehmen, die in wachsenden Regionen angesiedelt sind (vgl. Abbildung 11).[17]

[17] Die Zuordnung der Standortregion zu einem Entwicklungstyp erfolgt auf der Ebene der Kreise und Kreisregionen gemäß der Raumabgrenzung des BBSR (vgl. Kapitel 2.1.2). Die Regionen mit nicht eindeutiger Entwicklung gemäß der BBSR-Abgrenzung werden bei den regionalen Vergleichen nicht berücksichtigt.

Abbildung 11: Informationsstand der Unternehmen zur Bevölkerungsentwicklung nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017



Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Der Informationsstand der Unternehmen erweist sich in allen Wirtschaftszweigen als hoch. Im distributiven Bereich (Handel, Gastgewerbe und Verkehr) sind etwas weniger Unternehmen informiert, wohingegen sich Unternehmen aus den Bereichen Gesundheits-/Sozialwesen und sonstigen Dienstleistungen überdurchschnittlich stark mit den demografischen Entwicklungen beschäftigt haben (vgl. Tabelle A6 im Anhang).

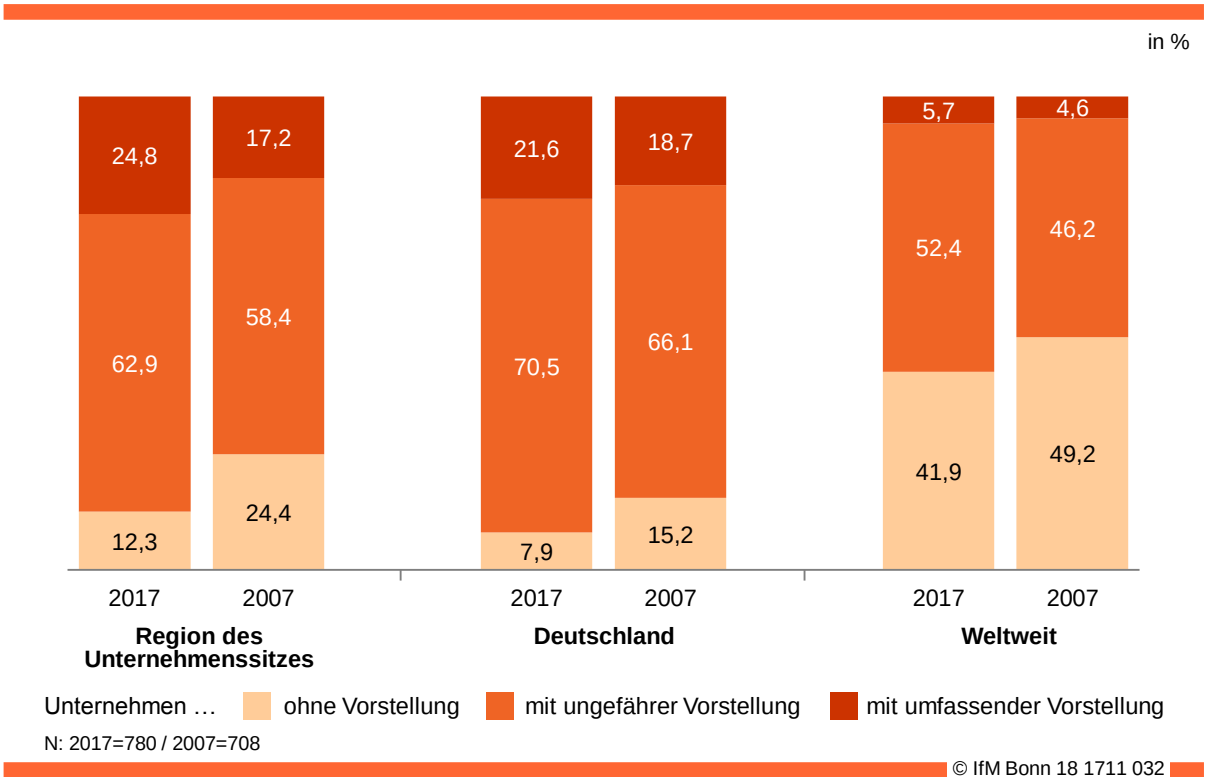
4.2 Wissensstand über Bevölkerungsentwicklung nach Räumen

Die Bevölkerung wird sich regional unterschiedlich entwickeln (vgl. Kapitel 2.1). Von Interesse ist daher auch der Wissensstand der Unternehmensleitungen über die Bevölkerungsentwicklung in bestimmten geografischen Räumen. Dabei wird zwischen der Entwicklung in der Region am Unternehmenssitz, in Deutschland und der globalen Entwicklung unterschieden.

Der Wissenstand der Unternehmen hat sich in den letzten zehn Jahren insbesondere hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und in der Standortregion der Unternehmen verbessert (vgl. Abbildung 12). Eine ungefähre Vorstellung über die demografische Entwicklung in der Region des Un-

ternehmenssitzes haben sechs von zehn Unternehmen, ein Viertel sogar eine umfassende. Ähnlich gut sind die Unternehmen über die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland informiert. Die globale demografische Entwicklung hat nur gut die Hälfte der Unternehmen im Blick. Hieran hat sich innerhalb der letzten zehn Jahre nur wenig geändert.

Abbildung 12: Wissensstand über Bevölkerungsentwicklung nach geografischen Räumen 2017 und 2007



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Die Unternehmensgröße hat nur einen geringen Einfluss auf den Wissensstand über die Bevölkerungsentwicklung. In 2007 waren die Großunternehmen noch im Hinblick auf alle Regionen besser informiert als die KMU (vgl. Abbildung A6 und Tabelle A7 im Anhang). Dies gilt heute nicht mehr. Lediglich die Kleinstunternehmen zeigen noch leichte Defizite.

Im Vergleich zur Unternehmensgröße hat der Entwicklungstyp der Region, in der ein Unternehmen angesiedelt ist, einen etwas größeren Einfluss auf den Wissensstand über die Bevölkerungsentwicklung in den geografischen Räumen. So haben Unternehmen mit Sitz in schrumpfenden Regionen seltener umfassende Kenntnisse zur bundes- und weltweiten Bevölkerungsentwicklung als Unternehmen in wachsenden Regionen. Sie konzentrieren sich auf die

demografische Entwicklung in der Region des Unternehmenssitzes (vgl. Tabelle A2).

Schließlich unterscheidet sich der Wissensstand der Unternehmen auch in Abhängigkeit von ihrer Wirtschaftszweigzugehörigkeit. Unternehmen aus Branchen, die wie das Verarbeitende Gewerbe oder der Verkehrssektor in starkem Maße überregional oder international agieren, sind teils weniger über rein regionale, dafür aber besser über nationale und internationale Aspekte informiert (vgl. Tabelle A3).

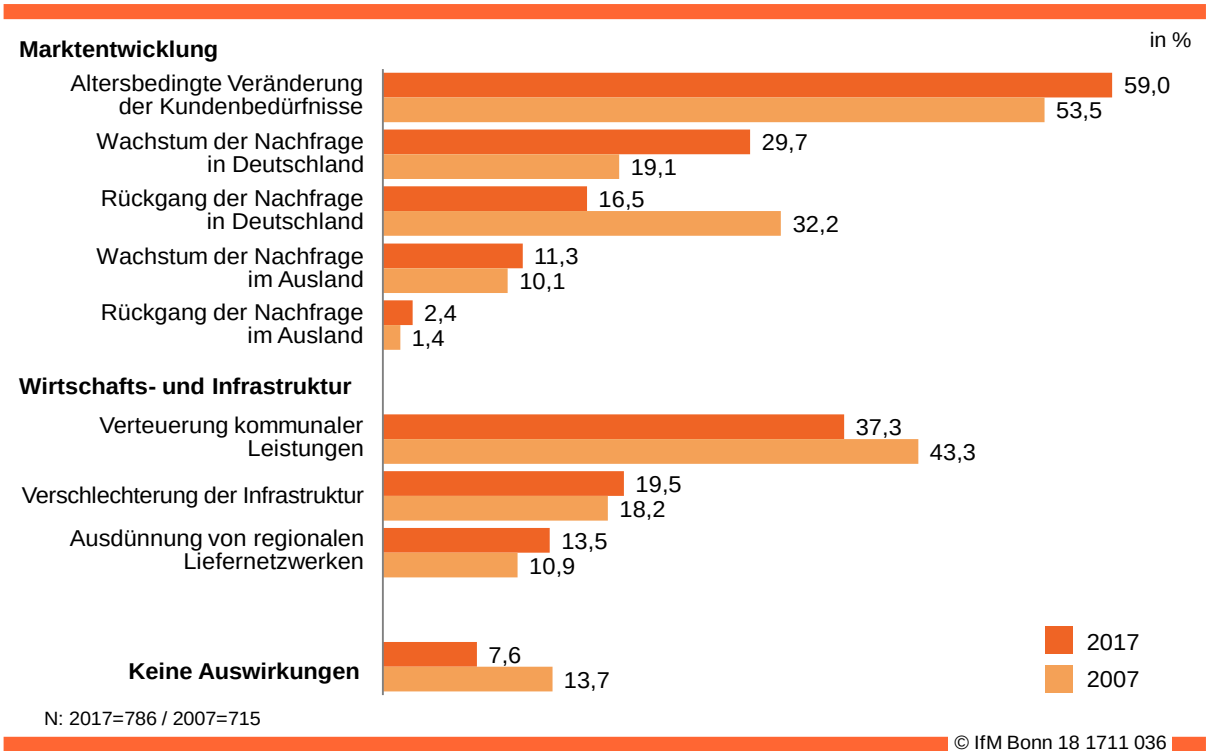
4.3 Die mittel- bis langfristig erwarteten Auswirkungen des demografischen Wandels

4.3.1 Erwartete absatzbezogene und außerbetriebliche Auswirkungen

Der demografische Wandel beeinflusst sowohl die Entwicklung von Absatzmärkten als auch die Wirtschafts- und Infrastruktur einer Volkswirtschaft. Gefragt nach ihren Erwartungen hinsichtlich möglicher absatzbezogener und sonstiger außerbetrieblicher Folgen des demografischen Wandels fallen die Antworten der Unternehmen in 2017 optimistischer aus als in 2007. Aufgehellt hat sich vor allem die Sicht auf die erwartete Marktentwicklung: Zwar erwarten die Unternehmen in 2017 häufiger als in 2007 eine altersbedingte Veränderung von Kundenbedürfnissen, gleichzeitig gehen sie aber häufiger von einem wachsenden Markt in Deutschland und weniger von einem sinkenden Marktvolumen aus (vgl. Abbildung 13). In Bezug auf die Wirtschafts- und Infrastruktur rechnen die Unternehmen hauptsächlich mit teureren kommunalen Leistungen, wenn auch etwas seltener als im Jahr 2007. Ein Grund für die überwiegend positive Sicht in die Zukunft ist die seit Jahren anhaltend gute konjunkturelle Entwicklung, die sich positiv auf die Marktaussichten der Unternehmen als auch auf die Finanzhaushalte der öffentlichen Hand auswirkt.

Hinsichtlich der erwarteten außerbetrieblichen Auswirkungen lässt sich am aktuellen Rand kein nennenswerter Einfluss der Unternehmensgröße erkennen (vgl. Tabelle 2). Allerdings erwarten Kleinstunternehmen etwas seltener als andere Unternehmen mittel- und langfristige Folgen des demografischen Wandels auf die Marktentwicklung und die Wirtschafts- und Infrastruktur.

Abbildung 13: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels 2017 und 2007



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Die Erwartungen der Unternehmen in Bezug auf die Marktentwicklung unterscheiden sich stark je nach Entwicklungstyp der Standortregion: Unternehmen aus einer schrumpfenden Region erwarten häufiger als andere Unternehmen einen schrumpfenden Markt in Deutschland. Auch die Absatzpotenziale im Ausland bewerten sie schlechter als andere Unternehmen. Das mag daran liegen, dass ihr Informationsstand über die demografische Entwicklung im Vergleich aller Unternehmen am schwächsten ausgeprägt ist (vgl. Kapitel 4.1). Wie die Unternehmen die Entwicklung der Wirtschafts- und Infrastruktur beurteilen, korrespondiert erwartungsgemäß mit dem Entwicklungstyp der Standortregion: Unternehmen aus einer Region mit "Schrumpfungstrend" erwarten deutlich häufiger Verschlechterungen der Standortqualität als die aus einer wachsenden Region, sei es im Hinblick auf die Verteuerung kommunaler Leistungen, die Verschlechterung der Infrastruktur oder die Ausdünnung von regionalen Liefernetzwerken (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 2: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen 2017, in %

Auswirkungen	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Marktentwicklung					
Altersbedingte Veränderung der Kundenbedürfnisse	53,1	61,4	55,6	67,1	59,0
Wachstum der Nachfrage in Deutschland	24,3	31,2	31,7	35,1	29,7
Rückgang der Nachfrage in Deutschland	17,7	15,3	21,9	17,2	16,5
Wachstum der Nachfrage im Ausland	12,6	10,2	14,2	17,2	11,3
Rückgang der Nachfrage im Ausland	2,0	2,2	4,6	4,6	2,4
Wirtschafts- und Infrastruktur					
Verteuerung kommunaler Leistungen	31,4	39,3	37,8	41,0	37,3
Verschlechterung der Infrastruktur	17,3	20,2	19,7	20,4	19,5
Ausdünnung von regionalen Liefernetzwerken	13,0	13,3	16,1	16,5	13,5
Sonstiges	4,0	3,3	0,3	1,2	3,1
Keine der Auswirkungen	13,2	6,2	3,8	6,6	7,6

N = 786 © IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle 3: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %

Auswirkungen	Entwicklungstyp der Standortregion		
	Schrumpfend	Wachsend	Überdurchschnittlich wachsend
Marktentwicklung			
Altersbedingte Veränderung der Kundenbedürfnisse	58,9	61,0	54,9
Wachstum der Nachfrage in Deutschland	32,3	29,1	30,7
Rückgang der Nachfrage in Deutschland	22,6	11,8	17,5
Wachstum der Nachfrage im Ausland	6,0	11,3	14,6
Rückgang der Nachfrage im Ausland	6,3	0,7	1,8
Wirtschafts- und Infrastruktur			
Verteuerung kommunaler Leistungen	47,2	35,5	34,4
Verschlechterung der Infrastruktur	24,8	19,8	15,2
Ausdünnung von regionalen Liefernetzwerken	23,2	10,4	9,6
Sonstige	9,9	0,8	2,6
Keine Auswirkungen	7,2	7,9	6,8
N = 747			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Die Erwartungen der Unternehmen werden schließlich auch durch ihre Branchenzugehörigkeit geprägt: In Bezug auf die Entwicklung der Nachfrage fällt ins Auge, dass die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes ebenso wie die des Bereichs Handel/Gastgewerbe/Verkehr die negativen außerbetrieblichen Folgen des demografischen Wandels betonen, wohingegen Unternehmen des Baugewerbes und Anbieter von unternehmensnahen Dienstleistungen mit dem demografischen Wandel eher positive marktseitige Erwartungen verbinden. In Bezug auf die Wirtschafts- und Infrastruktur erwarten Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und des Bereichs Distribution überproportional häufig Verschlechterungen. Dies dürfte unter anderem daran liegen, dass diese Branchen auch in Regionen jenseits der Agglomerationen stark vertreten sind, sie aber ähnlich oder gar stärker als andere Wirtschaftszweige auf eine gute Verkehrsinfrastruktur, kommunale Versorgungsanbieter und Zulieferernetzwerke in der Region angewiesen sind.

Tabelle 4: Mittel- und langfristig erwartete außerbetriebliche Folgen des demografischen Wandels nach Wirtschaftszweigen 2017, in %

Auswirkungen	Ver. Gew., Bergbau, Versorger	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit, Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	Insgesamt
Marktentwicklung							
Altersbedingte Veränderung der Kundenbedürfnisse	45,8	63,5	58,8	71,9	56,1	61,6	59,0
Wachstum der Nachfrage in Deutschland	15,8	37,9	17,1	55,8	37,1	27,8	29,7
Rückgang der Nachfrage in Deutschland	21,6	18,3	20,3	5,7	13,2	16,5	16,5
Wachstum der Nachfrage im Ausland	10,5	13,9	10,2	6,0	14,9	12,0	11,3
Rückgang der Nachfrage im Ausland	6,5	3,0	2,2	2,4	0,4	0,2	2,4
Wirtschafts- und Infrastruktur							
Verteuerung kommunaler Leistungen	43,0	36,0	43,4	25,8	32,0	38,7	37,3
Verschlechterung der Infrastruktur	19,1	16,9	23,1	20,7	20,7	9,6	19,5
Ausdünnung von regionalen Liefernetzwerken	23,3	20,6	11,4	12,4	8,9	7,1	13,5
Sonstiges	3,9	0,0	1,6	7,1	2,7	5,9	3,1
Keine Auswirkungen	11,1	11,4	8,0	2,7	6,1	5,9	7,6
N = 786							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

4.3.2 Erwartete Auswirkungen im Personalbereich

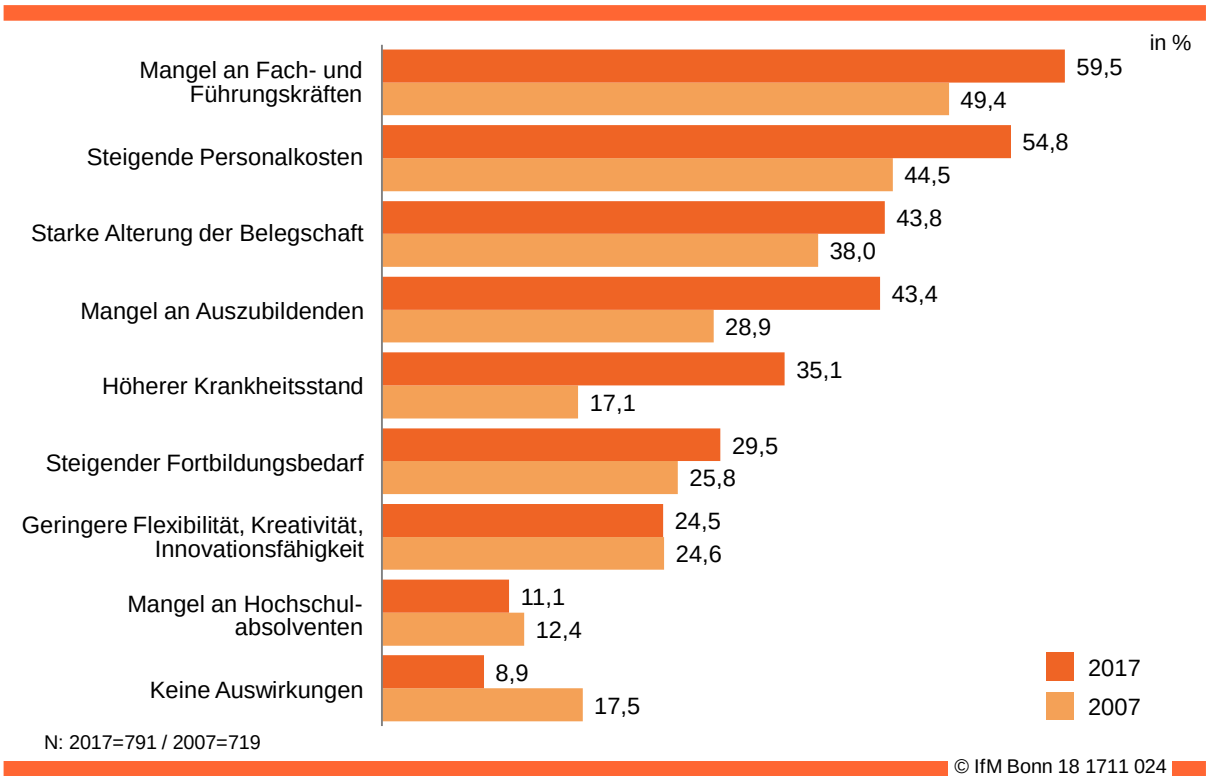
Der demografische Wandel wird gemeinhin zuallererst mit nachhaltigen Veränderungen am Arbeitsmarkt assoziiert, hat aber auch eine betriebliche Komponente. Mehr als 90 % aller Unternehmen rechnen mittel- und langfristig mit demografisch bedingten personalpolitischen Auswirkungen. Am häufigsten genannt werden ein Mangel an Fach- und Führungskräften, steigende Personalkosten und eine starke Alterung der Belegschaft. Einen Mangel an Hochschulabsolventen aufgrund des demografischen Wandels erwartet lediglich eine kleine Minderheit (vgl. Abbildung 14).

Im Vergleich mit dem Jahr 2007 gehen im Jahr 2017 mehr Unternehmen von personalpolitischen Auswirkungen des demografischen Wandels aus.[18] In der

[18] Die sich in Abbildung 15 widerspiegelnden Veränderungen zwischen 2007 und 2017 zeigen sich nicht nur insgesamt, sondern in allen Unternehmensgrößenklassen (vgl. Tabelle A8 im Anhang). Allein für die Folge "steigender Fortbildungsbedarf" gilt dies nicht.

Wahrnehmung der Unternehmen scheint der demografische Wandel gegenwärtig demnach einen stärkeren personalpolitischen Druck auszuüben als noch 2007. Wohl auch als Folge der deutlichen Alterung der Belegschaften in den zurückliegenden Jahren und entsprechenden Erfahrungen erwarten die Unternehmen gegenwärtig doppelt so häufig wie noch 2007 mittel- und langfristig einen höheren Krankenstand.

Abbildung 14: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels 2017 und 2007



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Ob die Unternehmen personalpolitische Auswirkungen des demografischen Wandels erwarten, hängt unter anderem von ihrer Größe und damit ihrem Personalbedarf ab. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf das Angebot an Arbeitskräften, seien es Fach- und Führungskräfte, Auszubildende oder Hochschulabsolventen. Je größer die Unternehmen, desto häufiger erwarten sie mittel- und langfristig einen Mangel (vgl. Tabelle 5). Insgesamt fällt auf, dass die Kleinstunternehmen insgesamt seltener und zugleich weniger personalpolitische Auswirkungen des demografischen Wandels auf sich zukommen sehen.

Tabelle 5: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen 2017, in %

Auswirkungen	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Mangel an Arbeitskräften					
Fach- und Führungskräften	47,6	61,1	73,8	81,5	59,5
Auszubildenden	30,3	45,0	59,2	70,2	43,4
Hochschulabsolventen	7,8	10,6	18,5	30,7	11,1
Kosten- und Produktivitätsaspekte					
Steigende Personalkosten	46,1	56,7	61,9	61,0	54,8
Starke Alterung der Belegschaft	39,6	43,5	54,3	54,4	43,8
Höherer Krankheitsstand	27,2	36,2	43,3	50,4	35,1
Steigender Fortbildungsbedarf	18,9	32,5	32,2	39,2	29,5
Geringere Flexibilität, Kreativität oder Innovationsfähigkeit	18,3	25,7	30,0	30,5	24,5
Sonstige Auswirkungen	4,5	1,4	2,9	2,2	2,3
Keine Auswirkungen	16,3	7,4	2,5	3,1	8,9
N = 791					© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle 6: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %

Auswirkungen	Entwicklungstyp der Standortregion		
	Schrumpfend	Wachsend	Überdurchschnittlich wachsend
Mangel an Arbeitskräften			
Fach- und Führungskräften	65,0	59,0	57,9
Auszubildenden	47,8	46,6	35,1
Hochschulabsolventen	8,2	11,7	11,6
Kosten- und Produktivitätsaspekte			
Steigende Personalkosten	61,7	52,7	52,0
Starke Alterung der Belegschaft	56,0	42,3	39,2
Höherer Krankheitsstand	47,0	32,8	30,7
Steigender Fortbildungsbedarf	24,5	30,5	27,6
Geringere Flexibilität, Kreativität oder Innovationsfähigkeit	25,9	24,1	23,9
Sonstige Auswirkungen	3,0	3,0	1,0
Keine Auswirkungen	3,0	11,2	9,8
N = 752			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Welche personalpolitische Folgen des demografischen Wandels die Unternehmen erwarten, wird unter anderem vom Entwicklungstyp der Region, in der ein Unternehmen angesiedelt ist, beeinflusst. So werden von Unternehmen in schrumpfenden Regionen Folgen wie ein Fach- und Führungskräftemangel, steigende Personalkosten oder starke Alterung der Belegschaften häufiger genannt als von Unternehmen in wachsenden Regionen. Bei anderen personalpolitischen Folgen liegen die Erwartungen in den verschiedenen Regionstypen nicht weit auseinander. Folgen wie ein steigender Fortbildungsbedarf oder ein Mangel an Hochschulabsolventen werden hingegen von Unternehmen in wachsenden Regionen häufiger genannt als von Unternehmen in schrumpfenden Regionen.

Tabelle 7: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Wirtschaftszweigen 2017, in %

Auswirkungen	Verarb. Gew., Bergbau, Versorger	Baugewerbe	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit, Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	Insgesamt
Mangel an Arbeitskräften							
Fach- und Führungskräften	55,9	85,0	54,9	58,6	55,3	55,3	59,5
Auszubildenden	52,8	73,2	40,2	42,5	28,0	32,5	43,4
Hochschulabsolventen	4,5	9,6	4,2	11,3	24,7	15,8	11,1
Kosten- und Produktivitätsaspekte							
Steigende Personalkosten	56,4	66,9	62,3	40,9	50,5	43,1	54,8
Starke Alterung der Belegschaft	50,3	63,3	40,4	40,3	38,6	34,5	43,8
Höherer Krankheitsstand	39,5	41,2	35,2	41,2	26,5	29,0	35,1
Steigender Fortbildungsbedarf	20,5	33,1	24,1	27,5	31,5	50,3	29,5
Geringere Flexibilität, Kreativität, Innovationsfähigkeit	21,4	36,7	18,7	26,3	25,7	25,3	24,5
Sonstiges	2,0	0,5	3,3	4,6	1,7	0,3	2,3
Keine Auswirkungen	3,9	0,7	14,5	4,7	11,1	11,7	8,9
N = 791							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Auch die Wirtschaftszweigzugehörigkeit eines Unternehmens hat Einfluss auf die erwarteten personalpolitischen Auswirkungen des demografischen Wandels (vgl. Tabelle 7). In besonderer Weise ragt dabei das Baugewerbe heraus, welches nahezu alle personalpolitischen Folgen (deutlich) häufiger nennt als alle anderen Branchen. In diese Einschätzungen spielt sicherlich die seit Jah-

ren anhaltende Hochkonjunktur am Bau hinein. Neben Spezifitäten des baunahen Arbeitsmarktes spiegelt sich in dem Antwortverhalten des Baugewerbes auch die tendenziell schlechtere Lage des Handwerks allgemein am Arbeitsmarkt wider. Anders als zu erwarten gewesen wäre, rechnen die Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens nicht häufiger als der Durchschnitt der Unternehmen mit einem Mangel an Fach- und Führungskräften oder Auszubildenden.[19]. Unternehmensnahe und sonstige Dienstleister erwarten am häufigsten einen Mangel an Hochschulabsolventen und am seltensten einen Mangel an Auszubildenden. Dies ist verständlich, weil sie häufiger als andere Hochschulabsolventen und seltener als andere Auszubildende benötigen.

4.4 Zwischenfazit

Getragen von der Zuwanderung und steigenden Geburtenraten wird für 75 % aller Kreisregionen ein Wachstum für möglich gehalten. Die Bevölkerungsentwicklung wird daher in der Öffentlichkeit und in den Unternehmen – anders als noch 2007 – seltener als Herausforderung betrachtet. Nach den Expertenmeinungen im Zukunftspanel Mittelstand 2017 (vgl. Kranzusch et al. 2017) wird die zukünftige Fachkräftegewinnung je nach Qualifikations- und Entwicklungstrend einer Region zur Herausforderung, dagegen wurden negative absatzbezogene Herausforderungen kaum genannt. Das zeigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung.

Die Herausforderungen der sich ändernden Demografie betreffen mit abnehmender Relevanz alle Unternehmensgrößen wie auch Regionen Deutschlands. Zwar stehen marktbezogene Veränderungen wie die weitere Alterung der Kunden an, die KMU erwarten aber in Bezug auf das Marktvolumen im Gegensatz zu 2007 deutlich häufiger einen Zuwachs. Dagegen fallen die Erwartungen im personalpolitischen Bereich negativer aus.

Die Unternehmen sind gut und deutlich besser als vor 10 Jahren über die demografische Entwicklung in Deutschland bzw. ihrer Standortregion informiert. Kenntnislücken bestehen partiell in Bezug auf mit der Bevölkerungsentwicklung verbundene Potenziale in Regionen jenseits des eigenen Standorts und im Besonderen im Ausland.

---

[19] Dies dürfte zumindest zum Teil auf die Zusammensetzung der Stichprobenziehung zurück zu führen sein. Öffentliche Institutionen, dazu gehören zahlreiche Krankenhäuser, Sozial- und auch Pflegeeinrichtungen, wurden nicht in die Stichprobe einbezogen.

5 Betriebliche Anpassungsstrategien im Absatzbereich

5.1 Betroffenheit von der demografischen Entwicklung aufgrund der Altersstruktur der Kunden

Inwieweit ein Unternehmen im Absatzbereich von den demografischen Entwicklungen berührt ist, hängt unmittelbar mit seiner absatzpolitischen Zielgruppenausrichtung zusammen. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass Unternehmen, die weder Personen noch Haushalte zu ihren Kunden und Endverbrauchern zählen, kurz- bis mittelfristig nur wenig vom demografischen Wandel tangiert sein werden. Anbieter von personenorientierten Produkten und Dienstleistungen hingegen werden unmittelbar von der demografischen Entwicklung berührt. Entscheidend ist dabei die altersmäßige Zusammensetzung der jeweiligen Zielgruppe: Unternehmen, deren Angebot sich vorwiegend an Kunden mittleren Alters richtet, müssen sich in der kommenden Dekade auf rückläufige Kundenzahlen einstellen. Bilden vorwiegend ältere Personen die Zielgruppe, ist von einem wachsenden Markt auszugehen (vgl. Kapitel 2.1.1). Hat die Zielgruppe hingegen keinen Altersschwerpunkt, wird sich die mengenmäßige Nachfrage bis 2030 voraussichtlich kaum ändern.[20] Allerdings müssen sich Unternehmen mit einer derartigen Zielgruppe auf einen wachsenden Anteil älterer Kunden einrichten. Für Unternehmen schließlich, die sich auf Kinder und Jugendliche spezialisieren, sind zumindest deutschlandweit kaum mengenmäßige Nachfrageänderungen zu erwarten.

Auf die Frage "Gehören u.a. Personen/Haushalte zu den Kunden/Endverbrauchern Ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen?" antworten knapp 30 % der Unternehmen mit "nein". Somit ist ein beachtlicher Anteil der Unternehmen nur mittelbar vom demografischen Wandel betroffen. Gut zwei Drittel aller Unternehmen bieten ihre Produkte bzw. Dienstleistungen Personen oder Haushalten an, wobei die meisten dieser Unternehmen keine spezifische Altersgruppe im Blick haben. Nur jeweils eine Minderheit der KMU hat sein Angebot überhaupt auf spezifische Altersgruppen ausgerichtet. Rund jedes zehnte Unternehmen hat das Angebot auf ältere Kunden spezialisiert. Diese Unternehmen – wie auch die ohne altersgruppenbezogene Ausrichtung – können von einem

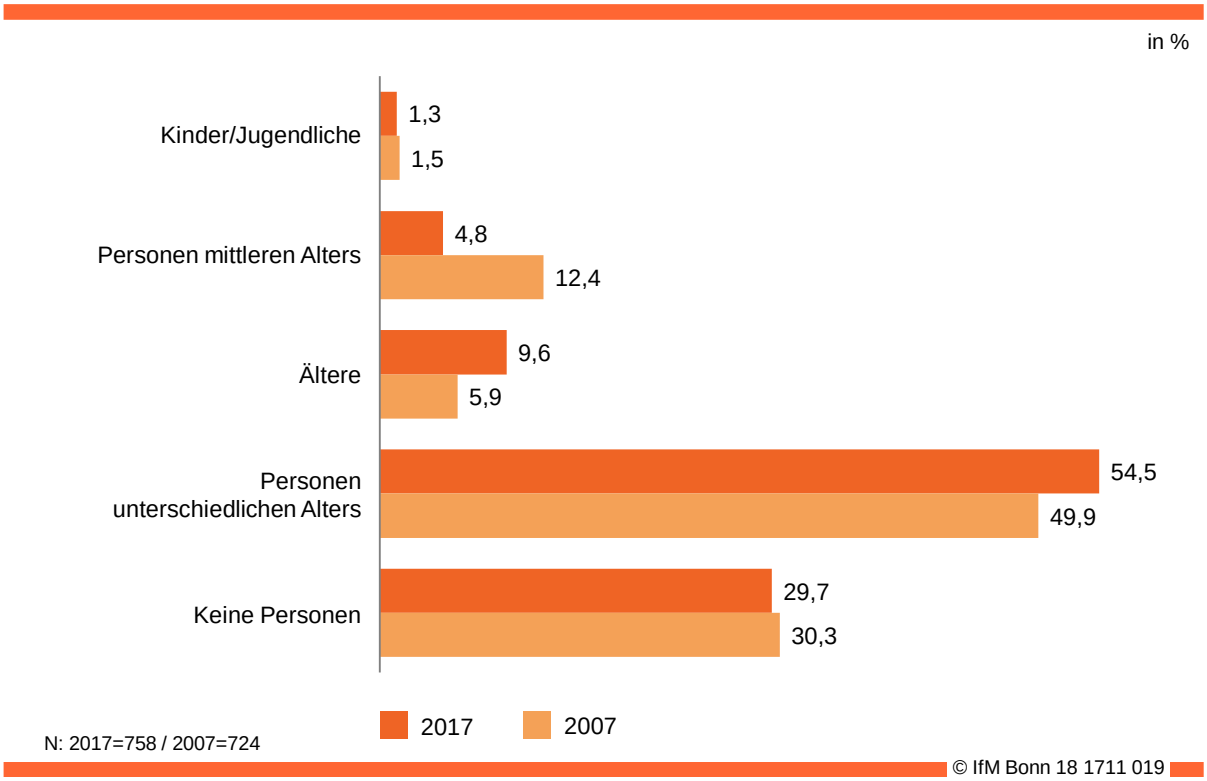
---

[20] Dieser Aussage liegt die Annahme zugrunde, dass die Nachfrage der Kunden unterschiedlichen Alters substituierbar ist. Aus einer leicht steigenden bzw. stagnierenden Bevölkerungszahl bis 2030 (vgl. Kapitel 2.1) resultiert daher eine in etwa gleich bleibende Nachfrage für die betrachteten Unternehmen.

potenziellen Zuwachs der Anzahl Älterer in Deutschland und weltweit ausgehen.

Die meisten Unternehmen in Deutschland haben ihre Zielgruppen in Bezug auf das Kundenalter diversifiziert. Im Vergleich zum Jahr 2007 ist zwar der Anteil der Unternehmen mit Älteren als Zielgruppe leicht gestiegen, aber der Anteil der Unternehmen, deren Kundschaft allen Altersgruppen entstammt, ist ebenso gewachsen (vgl. Abbildung 15). Zu vermuten ist, dass diese Anteilswertänderungen bereits Reaktionen der KMU auf die sich seit vielen Jahren vollziehende Alterung der Bevölkerung darstellen.

Abbildung 15: Zielgruppenausrichtung der Unternehmen 2017 und 2007



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Welche Kunden ein Unternehmen adressiert und ob ein Nischenmarkt in Bezug auf das Alter der Kunden gewählt wird, hängt unter anderem von der Unternehmensgröße ab. Mittlere und große Unternehmen bieten ihre Produkte/Dienstleistungen häufiger Unternehmen und sonstigen Organisationen an. Wenn diese Unternehmen Personen oder Haushalte als Zielgruppe haben, nehmen sie häufiger als Kleinst- und Kleinunternehmen altersmäßige Beschränkungen vor. Umgekehrt stellt es sich bei Kleinstunternehmen dar. Sie zählen überdurchschnittlich häufig Personen jeglichen Alters zu ihrem Kundenkreis (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Zielgruppenausrichtung der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, Entwicklungstyp der Standortregion und Wirtschaftszweigen 2017, in %

Merkmal der Unternehmen	Zielgruppe				
	Kinder/ Jugendliche	Personen mittleren Alters	Ältere	Personen unterschiedl. Alters	keine Personen
Insgesamt	1,3	4,8	9,6	54,5	29,7
Beschäftigtenzahl					
5 bis 9	0,0	5,4	9,0	63,4	22,2
10 bis 49	1,4	4,5	9,9	53,2	30,9
50 bis 249	3,2	5,0	9,6	43,5	38,7
250 und mehr	2,6	4,6	9,5	46,5	36,8
Entwicklungstyp der Standortregion					
Schrumpfend	5,3	6,5	13,5	55,1	19,6
Wachsend	0,4	4,1	9,4	52,1	34,0
Überdurchschnittlich wachsend	0,4	5,0	8,4	56,2	30,0
Wirtschaftszweige					
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung	0,0	8,3	2,0	46,4	43,2
Baugewerbe	0,0	0,4	0,4	74,4	24,8
Handel, Gastronomie, Verkehr	0,0	9,3	5,6	64,3	20,7
Gesundheit, Soziales*	2,5	0,2	54,3	25,9	17,0
Unternehmensnahe Dienstleistungen	0,0	2,1	1,0	43,2	53,6
Sonstige Dienstleistungen	9,0	3,4	0,0	73,7	13,8
N = 758					© IfM Bonn

* Inklusive Pflege/Betreuung.

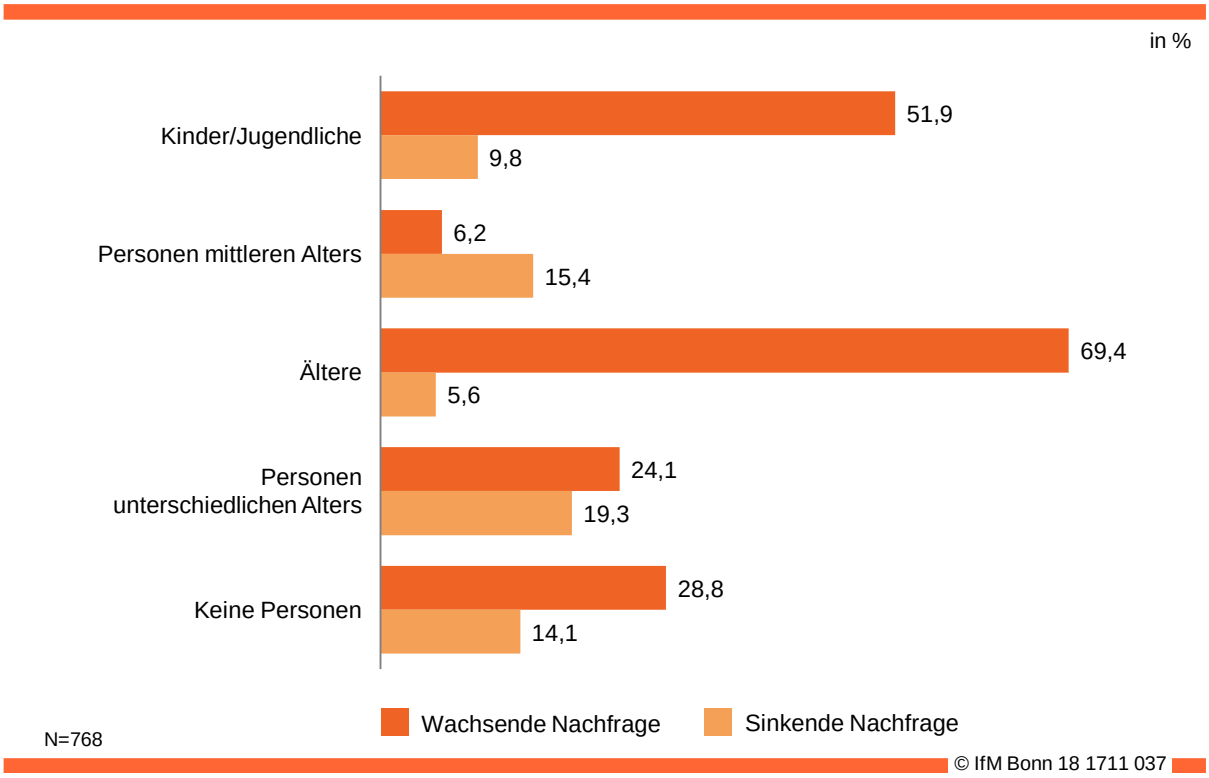
Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Auch der Entwicklungstrend der Standortregionen beeinflusst die Absatzstrategie. So sind Anbieter personenorientierter Produkte und Dienstleistungen überdurchschnittlich häufig in schrumpfenden Regionen ansässig, die, die sich an andere Unternehmen oder die öffentliche Hand richten, hingegen seltener. Letztere haben ihren Unternehmenssitz stattdessen häufiger in wachsenden Regionen.

Den stärksten Einfluss auf die Zielgruppenausrichtung hat die Wirtschaftszweigzugehörigkeit. So bieten die Unternehmen aus den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Energie- und Wasserversorgung sowie Unternehmensnahe Dienstleistungen etwa nur halb so häufig wie Unternehmen anderer

Branchen personenorientierte Produkte oder Dienstleistungen an. Die stärkste Orientierung auf ältere Kunden weisen mit Abstand die Unternehmen des Bereichs Gesundheit und Soziales auf. Personen mittleren Alters sind hingegen relativ häufig Kunden von Unternehmen aus dem Bereich Handel/Gastgewerbe/Verkehr sowie im Verarbeitenden Gewerbe (vgl. Tabelle 8).

Abbildung 16: Mittel- bis langfristig erwartete demografisch bedingte Veränderungen der Binnennachfrage nach Zielgruppenausrichtung 2017



Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Die Zielgruppenausrichtung der Unternehmen und ihre Erwartungen, wie sich der demografische Wandel mittel- bis langfristig auf die Nachfrage auswirkt, stimmen überein: So erwarten knapp 70 % der Unternehmen mit Orientierung auf ältere Kunden einen demografisch bedingten Anstieg der Nachfrage in Deutschland. Deutlich gedämpfter sind die Nachfrageerwartungen der Unternehmen, deren Kunden ein mittleres Alter haben (vgl. Abbildung 16). Es mag zunächst überraschen, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen mit Orientierung auf Kinder/Jugendliche von einer künftig steigenden Nachfrage nach den eigenen Produkten/Dienstleistungen ausgeht. Das ist jedoch angesichts einer (geringfügig) wachsenden jungen Bevölkerung in Deutschland durchaus realis-

tisch.[21] Zugleich ist zu berücksichtigen, dass die Nachfrage gerade in diesem Alterssegment nicht allein von der Anzahl der Kinder und Jugendlichen abhängt, sondern auch von der Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Eltern und Großeltern.

Wie Kapitel 4.2.1 zeigte, rechnen mehr Unternehmen mit altersbedingten Veränderungen der Kundenbedürfnisse als mit einer Zu- oder Abnahme der Nachfrage. Zurückzuführen ist dies vor allem auf die Unternehmen, zu deren Kunden Personen unterschiedlichen Alters gehören. Dies überrascht vor dem Hintergrund ihrer breiten Angebotsstreuung wenig. Zu den Unternehmen, die altersbedingten Veränderungen der Kundenbedürfnisse eine relativ große Bedeutung beimessen, zählen aber auch Unternehmen, deren Kunden mittleren Alters sind (vgl. Tabelle A9 im Anhang). Da diese Bevölkerungsgruppe zumindest in Deutschland tendenziell rückläufig ist, müssen die Unternehmen ihr Angebot altersbezogen diversifizieren und/oder geografisch ausweiten. Weitere Analysen zeigen, dass viele dieser Unternehmen bereits entsprechende Maßnahmen ergriffen oder geplant haben (vgl. Kapitel 5.2).

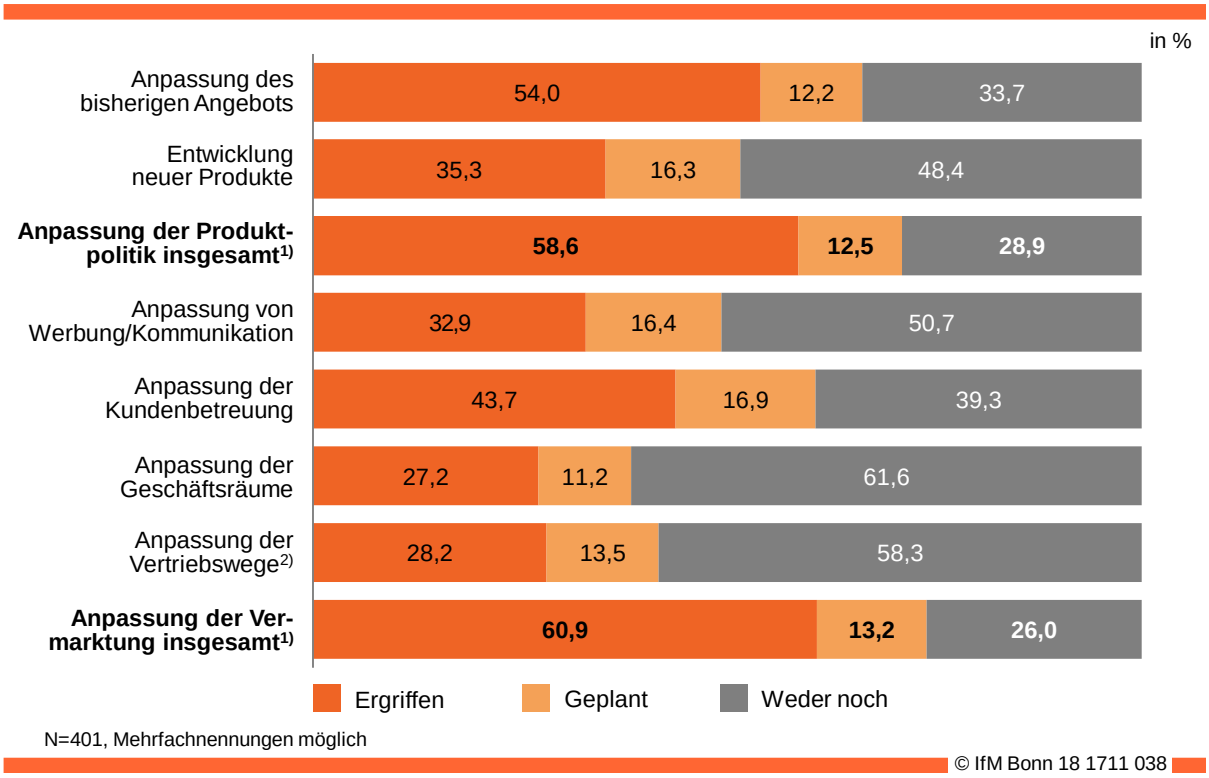
5.2 Ergriffene und geplante Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden

Die Unternehmen beobachten nicht nur die allgemeinen und regionalen Bevölkerungstrends, sie bilden sich auch ein Urteil über deren Auswirkungen auf das Unternehmen und passen Absatz-, Marketing- und Innovationsstrategien an. So hat bereits mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen ihr bestehendes Angebot an die Bedürfnisse älterer Kunden angepasst und mehr als ein Zehntel hat dies vor. Jedes dritte Unternehmen hat völlig neue Produkte und Dienstleistungen speziell für ältere Kunden entwickelt. Rund 16 % planen dies für die Zukunft. Lediglich in gut einem Viertel der Unternehmen wurden derartige Anpassungen der Produktpolitik weder umgesetzt noch ins Auge gefasst (vgl. Abbildung 17).

---

[21] Im Jahr 2007 erwartete kein Unternehmen in diesem Absatzsegment – bedingt durch das damals erwartete Schrumpfen dieser Altersgruppe – eine steigende Nachfrage und knapp die Hälfte eine sinkende (vgl. Tabelle A9 im Anhang).

Abbildung 17: Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte)



1) Anpassung jeweils in mindestens einem der Bereiche der Produkt- bzw. Vermarktungspolitik

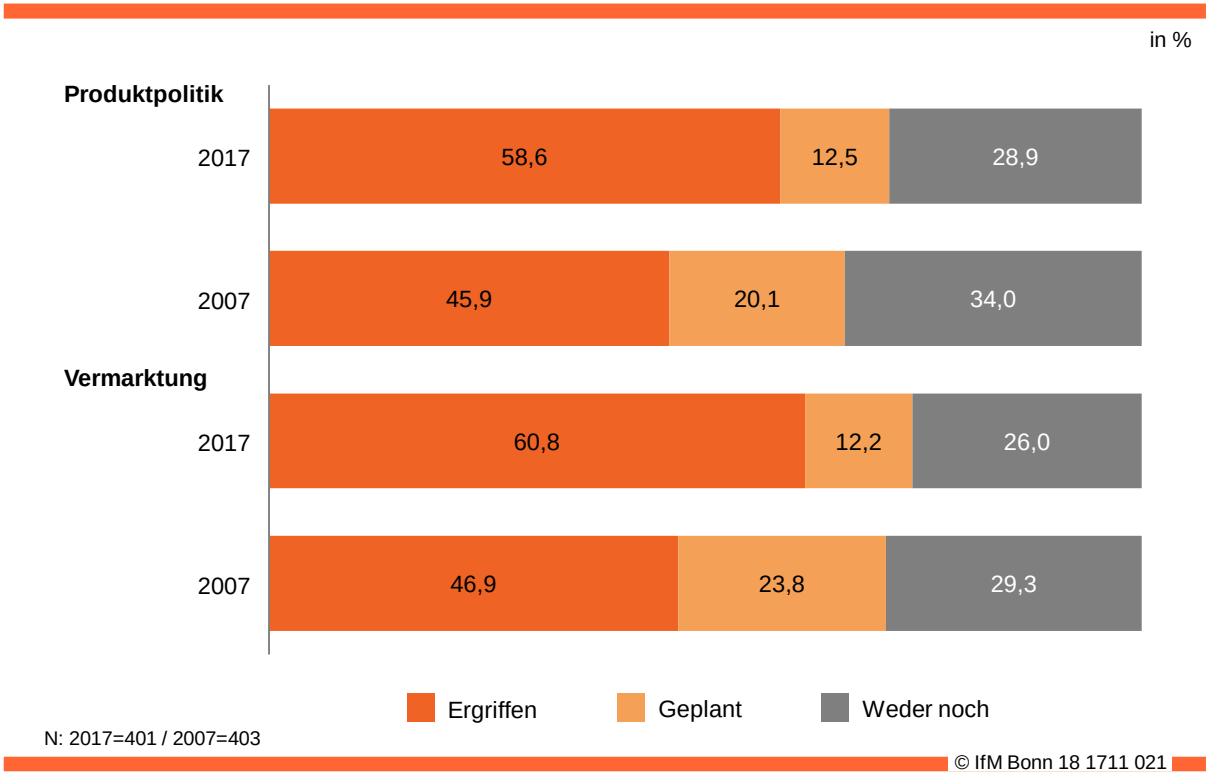
2) Lieferservice, Hausbesuche, mobile Verkaufseinrichtungen, etc.

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Im Marketing haben die Unternehmen diverse Innovationen umgesetzt. Am häufigsten wurde die Kundenbetreuung und -beratung verändert, gefolgt von Anpassungen der Werbung/Kommunikation, der Vertriebswege und der Geschäftsräume. Nur gut ein Viertel aller Unternehmen hat im Bereich der Vermarktung weder Anpassungen vorgenommen noch geplant. Insgesamt reagieren die Unternehmen auf den demografischen Wandel etwas häufiger mit Anpassungen im Marketing als mit Innovationen ihrer Produktpolitik.

Im Vergleich zum Jahr 2007 haben die Unternehmen deutlich häufiger bereits Innovationen im Bereich der Produktpolitik wie auch der Vermarktung umgesetzt. Im Gegenzug befinden sich etwas weniger Unternehmen noch in einer Planungsphase (vgl. Abbildung 18). Über den betrachteten Zeitraum hinweg haben insbesondere mehr Unternehmen ihr bisheriges Angebot an ältere Kunden angepasst, neuartige Produkte und Dienstleistungen entwickelt sowie Geschäftsräume und Vertriebswege verändert (vgl. Tabelle A10 im Anhang).

Abbildung 18: Anpassungen der Produktpolitik und der Vermarktung zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte)



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Ob und welche Maßnahmen zur Gewinnung von älteren Kunden eingeführt wurden oder geplant sind, hängt kaum von der Unternehmensgröße ab. KMU ergreifen ähnlich häufig wie größere Unternehmen derartige Maßnahmen. Im Hinblick auf die Produktpolitik sind die Kleinst- und Kleinunternehmen geringfügig seltener aktiv als die größeren (vgl. Tabelle 9), im Gegensatz zur Situation vor zehn Jahren (vgl. Tabelle A11 im Anhang). Die kleineren Unternehmen haben vor allem in den Bereichen Produktentwicklung und Werbung sehr stark aufgeholt. Eine Lücke zum Aktivitätsniveau von Großunternehmen besteht hingegen weiterhin bei der Anpassung der Geschäftsräume und Vertriebswege (vgl. Tabelle A12 im Anhang).

Einen etwas größeren Einfluss auf die Produkt- und Vermarktungspolitik hat der Entwicklungstyp der Region, in der ein Unternehmen ansässig ist. Dies gilt insbesondere für die Produktpolitik. In diesem Bereich scheint der Handlungsdruck gerade für Unternehmen mit Sitz in einer schrumpfenden Region groß zu sein, was sich in dem vergleichsweise hohen Anteil an Unternehmen widerspiegelt, die Veränderungen planen (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Anpassungen der Produktpolitik und der Vermarktung zur Gewinnung älterer Kunden 2017 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte) nach Unternehmensmerkmalen, in %

Merkmal der Unternehmen	Produktpolitik			Vermarktung		
	ergriffen	geplant	Insgesamt	ergriffen	geplant	Insgesamt
Insgesamt	58,6	12,5	71,1	60,8	13,2	74,0
Beschäftigtenzahl						
5 bis 9	54,5	18,3	72,8	46,6	25,0	71,6
10 bis 49	60,2	9,9	70,1	66,2	8,4	74,6
50 bis 249	58,0	16,1	74,1	59,4	17,0	76,6
250 und mehr	58,0	17,8	75,8	56,2	17,7	73,9
Entwicklungstyp der Standortregion						
Schrumpfend	55,0	20,4	75,4	54,1	19,0	73,1
Wachsend	61,0	11,7	72,7	66,5	7,0	73,5
Überdurchschnittlich wachsend	55,0	9,3	64,3	55,3	17,2	72,5
Wirtschaftszweige						
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung	49,2	7,8	57,0	39,7	13,9	53,6
Baugewerbe	77,1	7,2	84,3	59,0	14,7	73,7
Handel, Gastgewerbe und Verkehr	41,2	16,3	57,5	51,4	16,3	67,7
Gesundheit/Soziales*	81,1	13,4	94,5	82,2	11,8	94,0
Unternehmensnahe Dienstleistungen	59,7	13,4	73,1	71,0	4,7	75,7
Sonstige Dienstleistungen	62,4	11,3	73,7	72,4	11,6	84,0

N = 401 © IfM Bonn

* Inklusive Pflege/Betreuung.

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Entscheidender für die Produkt- und Vermarktungspolitik ist jedoch der Wirtschaftszweig, dem ein Unternehmen angehört. So hat zum Beispiel nahezu jedes Unternehmen der Gesundheitsbranche das Dienstleistungsangebot verändert, während die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bereichs Handel, Gastgewerbe und Verkehr unterdurchschnittlich häufig Anpassungen umsetzten.

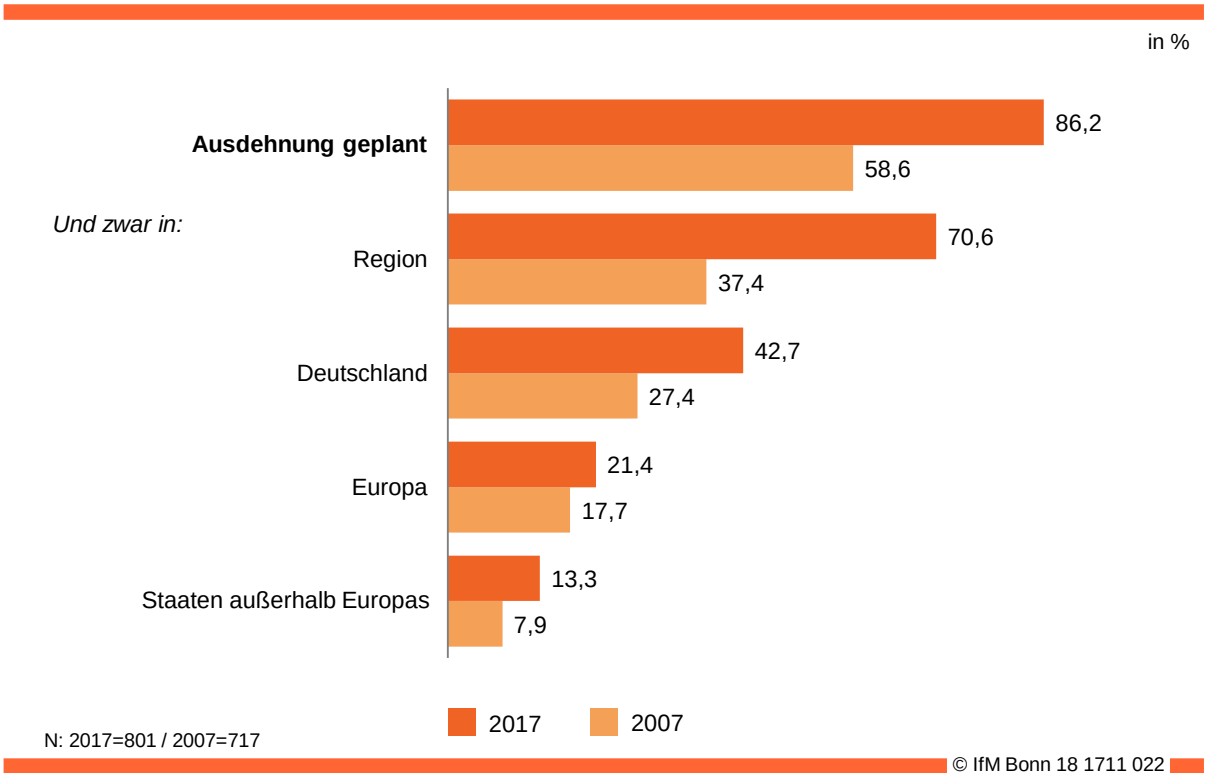
Abschließend richten wir den Blick auf die Frage, ob und inwiefern die adressierte Zielgruppe eines Unternehmens den Einsatz von Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden beeinflusst. Die Antwort fällt differenziert aus: Unternehmen, die bestimmte Altersgruppen adressieren, ergreifen häufiger Maßnahmen als Unternehmen, deren Angebot sich an Personen unterschiedlichen

Alters richtet (vgl. Tabelle A13 im Anhang). Der Aktivitätsgrad ist bei Unternehmen, deren Angebot auf ältere Kunden oder auf Kinder/Jugendliche zielt, am höchsten. Unternehmen, die ältere Kunden im Blick haben, haben bereits eine breite Palette an Maßnahmen umgesetzt – sowohl im Bereich der Produktpolitik als auch der Vermarktung. Auch viele Unternehmen mit Fokus auf Kinder/Jugendliche haben ihre Produktpalette bereits angepasst. Im Bereich der Vermarktung setzten sie bisher schwerpunktmäßig auf eine veränderte Ansprache der Kunden via Werbung/Kommunikation; viele Unternehmen planen aber weitere Anpassungen für die Zukunft. Unternehmen, die Personen mittleren Alters adressieren, haben vergleichsweise seltener ihre Produktpolitik und teils auch die Vermarktung seltener an die Bedürfnisse Älterer angepasst.

5.3 Geplante geografische Marktausdehnung

Einem demografisch bedingten Nachfragerückgang können Unternehmen auch durch eine räumliche Markterweiterung entgegenwirken. Wie aus Abbildung 19 ersichtlich, strebt die überwiegende Mehrheit der Unternehmen im Jahr 2017 eine Marktausdehnung an: und zwar sowohl in Hinsicht auf den regionalen wie auch deutschlandweiten Markt.

Abbildung 19: Geplanter Ausbau der Präsenz nach Märkten 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Im Vergleich zu 2007 verfolgen deutlich mehr Unternehmen solche Expansionspläne. Allerdings sind diese Pläne im Vergleich zu 2007 seltener rein demografisch bedingt (vgl. Tabelle 10). Die Expansionspläne der Unternehmen sind demnach vielmehr auch auf das seit mehreren Jahren positive Wirtschaftsklima zurückzuführen.

Mit Blick auf Tabelle 10 wird auch deutlich, dass die Planung einer Marktausweitung vergleichsweise wenig von der jeweiligen Zielgruppe eines Unternehmens abhängt. Dies gilt weitgehend auch für die demografisch bedingte Marktausdehnung. Im Zeitvergleich fällt jedoch auf, dass der unterstellte Zusammenhang zwischen Demografie und Marktausdehnung bei Unternehmen, die Kunden mittleren Alters ansprechen, 2017 deutlich seltener als 2007 eine Bedeutung für die Geschäftsstrategie hat.

Tabelle 10: Geplante Marktausdehnung nach Zielgruppe 2017 und 2007, in %

Kundengruppen	Jahr	Marktausdehnung	
		Geplant	Darunter demografisch bedingt
Insgesamt	2017	86,2	25,5
	2007	58,6	34,6
Nur Kinder/Jugendliche	2017	95,9	38,6
	2007	18,2	33,3
Nur Personen mittleren Alters	2017	81,0	22,2
	2007	52,8	50,0
Nur Ältere	2017	90,5	32,8
	2007	72,7	25,8
Personen unterschiedlichen Alters	2017	85,1	26,4
	2007	58,7	31,5
Keine Personen	2017	91,4	20,3
	2007	59,8	35,9
N: 2017 = 801 / 2007 = 715			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Ob ein Unternehmen eine Marktausdehnung plant, ist unabhängig von seiner Größe. Diese hat jedoch Einfluss darauf, wo der Markt ausgedehnt werden soll (vgl. Tabelle 11). Während kleinere Unternehmen eher planen, regional zu expandieren, streben größere Unternehmen häufiger an, auch auf europäischer bzw. internationaler Ebene ihre Präsenz auszubauen. Lediglich bei deutschlandweiten Marktausdehnungen scheint die Unternehmensgröße von unterge-

ordneter Bedeutung zu sein. Diese Unterschiede sind dadurch zu erklären, dass kleineren Unternehmen weniger Kapazitäten und Mittel zur Verfügung stehen, um über die Landesgrenzen hinweg aktiv zu sein. Gegenüber der Befragung von 2007 scheinen demografische Gründe vor allem bei kleinen Unternehmen deutlich seltener ausschlaggebend für eine Marktausdehnung zu sein (vgl. Tabelle A14 im Anhang).

Tabelle 11: Geplante Marktausdehnung 2017 nach Unternehmensmerkmalen, in %

Merkmale der Unternehmen	Geplante Marktausdehnung in …				Insgesamt	Davon: Demografiebedingt
	der Region	Deutschland	Europa	Staaten außerhalb Europas		
Unternehmen insgesamt	70,6	42,7	21,4	13,3	86,2	25,5
Beschäftigtenzahl						
5 bis 9	65,7	46,8	20,2	15,4	85,0	23,3
10 bis 49	74,3	42,2	20,2	11,5	86,2	26,4
50 bis 249	62,3	36,0	28,8	16,8	89,1	24,6
250 und mehr	49,1	44,3	39,9	30,9	89,9	28,3
Entwicklungstyp der Standortregion						
Schrumpfend	68,1	42,3	13,9	7,5	90,1	32,1
Wachsend	71,4	43,3	25,9	15,0	87,7	27,6
Überdurchschnittlich wachsend	71,0	42,2	22,0	16,2	81,6	18,2
Wirtschaftszweige						
Verarbeit. Gew., Bergbau, Energie-/Wasserversorg.	47,8	51,9	48,0	25,5	82,8	21,9
Baugewerbe	86,6	36,3	8,5	3,2	93,5	25,9
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	67,5	40,5	29,9	22,0	79,5	24,3
Gesundheit, Soziales*	83,9	26,6	5,4	0,3	88,6	20,9
Unternehmensnahe Dienstleistungen	66,9	57,9	18,8	14,4	90,6	18,0
Sonstige Dienstleistungen	77,2	36,7	7,3	3,7	90,1	51,1
N = 801						© IfM Bonn

* Inklusive Pflege/Betreuung.

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Schließlich hat der Entwicklungstyp der Region, in der das Unternehmen seinen Sitz hat, Einfluss auf die Expansionspläne. Dies liegt nahe, weil in schrumpfenden Regionen eher ein Nachfragerückgang zu erwarten ist. Diese Einschätzung teilen die Unternehmen. So ist jede dritte Marktausdehnung von

Unternehmen aus schrumpfenden Regionen demografisch bedingt, in überdurchschnittlich wachsenden Regionen dagegen nur knapp jede fünfte. Unternehmen aus Branchen mit einem starken lokalen Bezug gaben ebenfalls häufiger demografische Gründe für eine Marktausdehnung an, wie z. B. das Gastgewerbe und das Baugewerbe.

Gegenüber der Befragung aus dem Jahr 2007 spielt die Marktexpansion zwar eine wesentlich größere Rolle. Der Druck, aus demografischen Gründen zu expandieren, scheint aber gesunken zu sein. Dieser Befund sollte jedoch nicht über regionale Unterschiede hinwegtäuschen. In schrumpfenden Regionen ist der demografische Wandel weiterhin ein treibender Grund für Marktausdehnungen.

5.4 Zwischenfazit

Die absatzpolitische Situation der Unternehmen hat sich gegenüber der Befragung von 2007 deutlich verändert. Es erwarten deutlich mehr Unternehmen einen demografisch bedingten Anstieg als einen Rückgang der Binnennachfrage. Dieser positive Blick in die Zukunft geht mit einer aktiven Gestaltung der Absatzstrategie einher. Mehr Unternehmen als 2007 haben ihr Angebot an Produkten und Dienstleistungen verändert und diversifiziert. Gerade KMU haben seitdem ihre Geschäftsstrategien neu ausgerichtet (vgl. Kap. 5.2). Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen strebt zudem eine regionale oder deutschlandweite Ausweitung ihres Absatzmarkts an, d. h. die Abhängigkeit von einem begrenzten Markt wird verringert und damit auch das Absatzrisiko. Die deutliche Steigerung des Aktivitätsniveaus der KMU gegenüber der vorhergehenden Befragung ist hier allerdings nicht nur auf den demografisch bedingten Veränderungsdruck zurückzuführen, sondern auch auf das langjährig gute Wirtschaftsklima in Deutschland und im Ausland (vgl. Kap. 5.3).

6 Betriebliche Anpassungsstrategien im Personalbereich

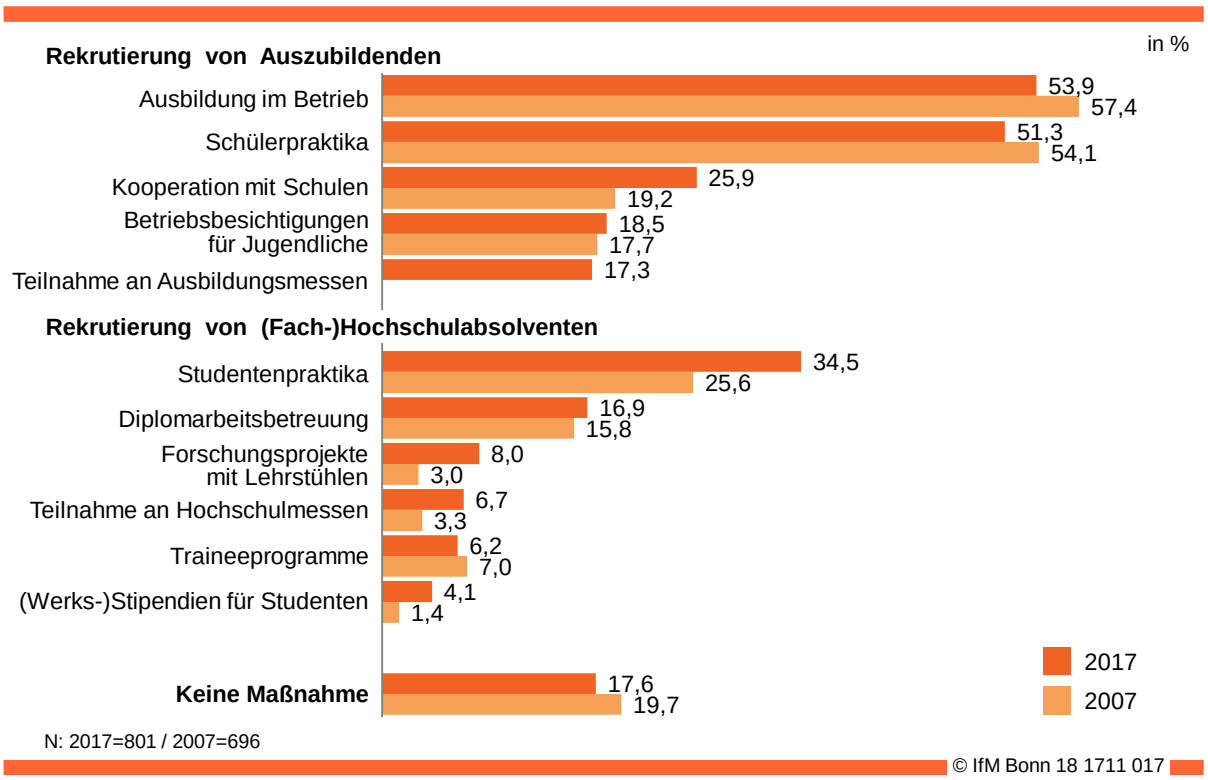
Der demografische Wandel stellt die Personalpolitik der Unternehmen in der kommenden Dekade vor Herausforderungen (vgl. Kapitel 2.2.2). Eine davon entsteht durch das sukzessive Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben, was mit einem erhöhten Ersatzbedarf in den Unternehmen einhergehen wird. Der zukünftige Personalbedarf wird vermutlich aufgrund von Rationalisierungsanstrengungen niedriger und in Bezug auf die nachgefragten Qualifikationen andersartig ausfallen. Unabhängig davon werden die Rekrutierung neuer Mitarbeiter sowie die Bindung der eigenen Mitar-

beiter an das Unternehmen aufgrund eines zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte zukünftig schwieriger. Im Folgenden analysieren wir daher, welche Strategien der Personalbedarfsdeckung die Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels verfolgen.

6.1 Nachwuchssicherung

Die Unternehmen stehen miteinander im Wettbewerb um junge Talente, die als Fach- und Führungskräfte die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen mitbestimmen. Insgesamt beabsichtigen gut vier von zehn Unternehmen, verstärkt jüngere Mitarbeiter zu rekrutieren (vgl. Tabelle A23 im Anhang). Dies gilt für große Unternehmen mehr als für kleine, und ist Ziel der Personalstrategie unabhängig von arbeitsmarktrelevanten Merkmalen, die den Entwicklungstyp der Standortregion kennzeichnen. Damit richtet sich der Fokus der Personalsuche heute deutlich stärker auf jüngere Mitarbeiter als noch vor zehn Jahren, als gut 30 % aller Unternehmen diese Absicht formulierten. Den Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung folgend, wird der Zustrom junger Personen auf den Arbeitsmarkt kurz- bis mittelfristig konstant bleiben, so dass diese Ausrichtung zunächst erfolgversprechend sein kann.

Abbildung 20: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Als Nachwuchskräfte gelten Fachkräfte, die vor kurzem eine betriebliche Ausbildung oder ein (Fach-) Hochschulstudium absolviert haben. Ein häufig gewählter Weg, erstere für sich zu gewinnen, ist die Ausbildung im eigenen Betrieb. Dies zeigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung: Mehr als die Hälfte der Unternehmen will weiterhin diesen Weg beschreiten (vgl. Abbildung 20). Zur Anwerbung von geeigneten Auszubildenden bieten die Unternehmen überwiegend Schülerpraktika an, sie gehen aber auch Kooperationen mit Schulen ein.

Deutlich weniger Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Sicherung von Nachwuchskräften mit einem (Fach-) Hochschulabschluss. Der Kontakt zu Bewerbern wird in diesen Fällen zumeist über Praktikumsstellen hergestellt. Maßnahmen wie die Betreuung von Diplomarbeiten, Forschungsprojekte mit Lehrstühlen, die Teilnahme an Hochschulmessen, Traineeprogramme oder Stipendien sind im Vergleich zu Maßnahmen für Ausbildungsplatzbewerber selten.[22]

Im Vergleich zum Jahr 2007 zeigen sich für die beiden betrachteten Qualifikationsgruppen unterschiedliche Entwicklungstrends. In Bezug auf die Ausbildungsbeteiligung der Unternehmen und das Angebot von Schülerpraktika ist ein leichter Rückgang zu beobachten. Dies ist u. a. Ergebnis der schwächeren Besetzung der ausbildungsreifen Jahrgänge in Ostdeutschland, aber auch auf ein aus Sicht von KMU zu geringes oder zu hohes Qualifikationsausgangsniveau der Bewerber zurückzuführen.[23] Kooperationen mit Schulen werden als einzige der ausbildungsfördernden Maßnahmen von mehr Unternehmen eingegangen als noch vor zehn Jahren. Dagegen richten mehr Unternehmen als 2007 ihre Rekrutierungsanstrengungen auf Akademiker aus. Dies steht im Einklang mit dem steigenden Anteil von Akademikern in der Erwerbsbevölkerung und letztlich auch im Personalbestand der Unternehmen. Beschäftigten in 2007 66 % der Unternehmen derartig qualifizierte Mitarbeiter, sind es heute gut 85 % (vgl. Tabelle A15 im Anhang).

---

22 Nicht untersucht wurden andere Rekrutierungs- und Ausbildungswege wie z. B. ein duales Studium. Unterstützende Maßnahmen wie das Angebot von Wohnungen für Auszubildende werden im Kap. 6.3 beschrieben.

23 Die Bundesagentur für Arbeit registriert für die letzten zehn Jahre ebenfalls eine sinkende betriebliche Ausbildungsbeteiligung (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2017, S. 216). Zu möglichen Ursachen der verringerten Ausbildungsbeteiligung von KMU vgl. u. a. Pahnke et al. (2014).

Tabelle 12: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)

Maßnahmen nach Qualifikationsniveau	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Rekrutierung von Auszubildenden						
Ausbildung im Betrieb	2017	28,9	58,5	78,5	86,5	53,9
	2007	42,2	62,0	79,7	91,7	57,4
Schülerpraktika	2017	31,5	55,2	68,4	76,5	51,3
	2007	43,5	57,6	68,3	69,2	54,1
Kooperation mit Schulen	2017	8,6	29,0	41,8	56,3	25,9
	2007	15,5	18,4	33,3	46,2	19,2
Betriebsbesichtigungen für Jugendliche	2017	8,7	18,9	33,7	49,2	18,5
	2007	7,8	20,4	31,7	50,0	17,7
Teilnahme an Ausbildungsmessen	2017	4,7	18,1	34,0	65,4	17,3
	2007	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Rekrutierung von (Fach-) Hochschulabsolventen						
Studentenpraktika	2017	26,4	33,7	52,6	70,6	34,5
	2007	16,8	25,7	49,2	75,0	25,6
Diplomarbeitsbetreuung	2017	18,7	13,8	25,3	54,7	16,9
	2007	5,2	16,9	38,3	69,2	15,8
Forschungsprojekte mit Lehrstühlen	2017	7,7	6,9	11,7	29,6	8,0
	2007	0,9	20,3	11,9	25,0	3,0
Teilnahme an Hochschulmessen	2017	2,0	6,3	14,1	41,6	6,7
	2007	1,7	2,3	8,5	38,5	3,3
Traineeprogramme	2017	4,1	4,7	15,5	34,2	6,2
	2007	1,7	8,3	11,9	41,7	7,0
(Werks-)Stipendien für Studenten	2017	0,0	4,3	7,8	24,2	4,1
	2007	0,4	1,3	3,4	15,4	1,4
Keine der genannten Maßnahmen	2017	29,0	15,6	5,9	2,2	17,6
	2007	30,6	16,1	5,1	0,0	19,7
N: 2017 = 801 / 2007 = 696						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Erwartungsgemäß finden alle Maßnahmen zur Nachwuchssicherung mit der Unternehmensgröße eine steigende Anwendung (vgl. Tabelle 12). Entsprechend sinkt der Anteil der Unternehmen, die keine Maßnahmen anbieten, mit der Unternehmensgröße. Während 29 % der Kleinstunternehmen keine systematische Nachwuchssicherung betreiben, sind es unter den mittleren Unternehmen nur noch 6 %. Deutlich tritt dieser Größeneffekt auch bei Maßnahmen wie Kooperationen mit Schulen, bei Betriebsbesichtigungen und bei Teilnahmen an Ausbildungsmessen zu Tage. Hierin spiegelt sich – neben dem

höheren Personalbedarf – auch eine Professionalisierung der Personalarbeit in größeren Unternehmen wider. In der Regel gibt es mit steigender Beschäftigtenzahl einen oder mehrere Personalverantwortliche und ab etwa 100 Beschäftigten auch eine Personalabteilung.

Im Zeitverlauf lassen sich weitere größenspezifische Besonderheiten feststellen. Die Ausbildungsbeteiligung hat ebenso wie die Nutzung anbahnender Maßnahmen über alle Größenklassen hinweg abgenommen, der Rückgang ist bei Kleinstunternehmen aber besonders ausgeprägt. Umgekehrt bemühen sich Kleinstunternehmen heute deutlich häufiger um Akademiker als noch 2007. Sie bieten häufiger Studentenpraktika oder eine Betreuung von Diplomarbeiten an und kooperieren zudem häufiger mit Lehrstühlen zu Forschungszwecken. Für mittlere und größere Unternehmen zeigt sich im Vergleich zum Jahr 2007 dagegen ein konstantes oder gestiegenes Aktivitätsniveau bei den Maßnahmen zur Anbahnung von Ausbildungsverhältnissen – und meist auch hinsichtlich der Anwerbung von jungen Akademikern.

Die Wahl der Maßnahmen zur Nachwuchssicherung wird auch von der Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung am Unternehmensstandort beeinflusst. Die Aktivitäten von Unternehmen mit Sitz in einer Region mit Schrumpfungstrend sind deutlich stärker auf die betriebliche Ausbildung und weniger auf Hochschulabsolventen ausgerichtet (vgl. Tabelle 13). Diese Unternehmen könnten – branchenbedingt – einen höheren Ausbildungsbedarf haben. Möglicherweise wenden sie sich aber auch bewusst der betrieblichen Ausbildung zu, weil ihnen die Rekrutierung von Auszubildenden eher gelingt als ein Zuzug von Akademikern – vorausgesetzt, dass beide Qualifikationsgruppen substituierbar sind. Unternehmen mit Sitz in einer wachsenden Region zeigen hingegen ein höheres Aktivitätsniveau im Hinblick auf (Fach-) Hochschulabsolventen. Dieses Verhalten ist Ergebnis der Standortwahl: Wachsende Regionen sind häufig durch Großstädte geprägt, in denen der Arbeitsmarkt durch ein hohes Angebot an Akademikern gekennzeichnet ist. Großstadtregionen werden daher häufig von Unternehmen mit hohem Akademikerbedarf als Unternehmenssitz gewählt, z. B. von Unternehmen aus dem unternehmensnahen Dienstleistungssektor (vgl. Tabellen A16 und A17 im Anhang).[24]

---

[24] Weniger ausgeprägt ist dieser Effekt der Standortwahl bei Unternehmen aus dem Bereich Verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Versorgung. Sie wählen Standorte in Randregionen von Agglomerationsräumen (meist wachsende Regionen) oder im ländlichen Raum (meist schrumpfende Regionen) gleichermaßen.

Tabelle 13: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Maßnahmen nach Qualifikationsniveau	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
Rekrutierung von Auszubildenden			
Ausbildung im Betrieb	62,1	57,8	44,4
Schülerpraktika	56,1	52,7	46,8
Kooperation mit Schulen	32,7	25,5	22,5
Betriebsbesichtigungen für Jugendliche	28,5	20,2	10,3
Teilnahme an Ausbildungsmessen	17,9	17,1	17,9
Rekrutierung von (Fach-) Hochschulabsolventen			
Studentenpraktika	27,6	34,2	40,3
Diplomarbeitsbetreuung	15,5	15,8	20,0
Forschungsprojekte mit Lehrstühlen	7,3	6,3	11,5
Teilnahme an Hochschulmessen	3,2	6,7	8,7
Traineeprogramme	6,7	6,2	5,3
(Werks-)Stipendien für Studenten	2,5	5,6	3,1
Keine der genannten Maßnahmen	18,6	18,1	15,1

N = 761 © IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Der Wirtschaftszweig beeinflusst die Auswahl rekrutierungsfördernder Maßnahmen im Zuge der Nachwuchssicherung ebenfalls. Unternehmen aus dem Baugewerbe zeichnen sich aktuell durch eine vergleichsweise hohe Ausbildungsbeteiligung aus, da sie vorwiegend Facharbeiter beschäftigen.[25] Auch das privatwirtschaftliche Segment der Branche Gesundheit/Soziales und das Verarbeitende Gewerbe ergreifen überdurchschnittlich häufig Maßnahmen, die auf die Anwerbung von Auszubildenden zielen (vgl. Tabelle A18 im Anhang). Einige Maßnahmen zur Rekrutierung von (Fach-)Hochschulabsolventen werden dagegen von Unternehmen aus den Bereichen Unternehmensnahe Dienstleistungen und aus dem Produzierenden Gewerbe häufiger ergriffen. Wenig aktiv bei der Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses sind dagegen Unternehmen des Bereichs Handel, Gastgewerbe und Verkehr, die sich auch seltener von den personalpolitischen Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen fühlen.

25 Bauunternehmen erwarten auch zukünftig besonders häufig demografisch bedingte Engpässe bei der Rekrutierung von Auszubildenden.

Das Aktivitätsniveau der Unternehmen im Hinblick auf die Nachwuchssicherung wird allgemein von der Wahrnehmung des demografischen Wandels beeinflusst. Zahlreiche Unternehmen erleben und erwarten einen Mangel an Auszubildenden und sind daher aktuell aktiver als solche, die keinen Mangel an Fachkräften erwarten. Dass trotzdem weniger Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes als 2007 ausbilden, deutet auf bereits existierende Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Auszubildenden hin.

6.2 Erhalt der Arbeitsfähigkeit des Personalbestands

Angesichts der weiteren Alterung des Personalbestands ist der Erhalt der langfristigen Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ein wichtiges personalpolitisches Handlungsfeld.[26] Maßnahmen zur Förderung der körperlichen und qualifikatorischen Arbeitsfähigkeit erhöhen zudem auch die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber und befördern somit die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung.

6.2.1 Körperliche Arbeitsfähigkeit

Im Jahr 2017 bieten nur noch vergleichsweise wenige Unternehmen der betrachteten Unternehmensgrößenklassen gar keine Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes an (vgl. Tabelle 14).

Entsprechend ist der Anteil der Unternehmen, die gezielte Maßnahmen zum Erhalt der körperlichen Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ergreifen, in den letzten zehn Jahren gestiegen. Darin spiegelt sich ein zunehmendes Bewusstsein der Unternehmen für die Alterung der Bevölkerung und ihres Personalbestands wider. Am häufigsten berücksichtigen die Unternehmen ergonomische oder arbeitsschutzbezogene Gesichtspunkte bei der Arbeitsplatzgestaltung. Die gestiegene Bedeutung der Mitarbeitergesundheit in der Personalarbeit lässt sich auch daran ablesen, dass im Zeitverlauf insbesondere solche Angebote ausgeweitet wurden, die über das gesetzlich Geforderte hinausgehen (z. B. Gesundheitskurse und -schulungen, betrieblich geförderte Sportangebote). Die Nutzung derartiger Maßnahmen übersteigt zudem das Ausmaß, das aufgrund der Planungen von 2007 zu erwarten war. Die heutigen Planungen der Unternehmen lassen für die Zukunft eine weitere Erhöhung des Aktivitätsniveaus der KMU erwarten (vgl. Tabelle A19 im Anhang).

---

[26] Frühverrentungen, die als Alternative zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit betrachtet werden können, werden nur noch von einer Minderheit der Unternehmen angeboten (vgl. Tabelle A23 im Anhang).

Tabelle 14: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in %

Art der Maßnahme	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung u. Arbeitsschutz	2017	61,4	63,7	86,6	89,7	65,9
	2007	43,8	53,7	73,7	84,6	52,7
Untersuchung/ Beratung durch Werksärzte o. Experten	2017	16,6	43,4	81,2	86,8	42,3
	2007	24,6	53,7	77,6	83,3	46,6
Gesundheitskurse/-schulungen	2017	12,3	30,3	50,3	66,6	29,2
	2007	12,0	22,5	29,8	53,8	20,2
Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten	2017	16,4	16,4	31,1	47,3	18,5
	2007	3,1	5,3	14,0	33,3	5,8
Betriebseigene Sportangebote	2017	5,3	10,8	24,9	49,4	11,9
	2007	1,8	3,2	10,5	41,7	4,0
Sonstige Maßnahmen	2017	8,3	4,8	13,4	14,1	6,7
	2007	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Keine dieser Maßnahmen	2017	20,1	13,1	1,2	0,5	13,3
	2007	39,3	16,0	5,2	0,0	22,5
N: 2017 = 760 / 2007 = 671						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Ein gestiegenes Aktivitätsniveau zeigt sich über alle Unternehmensgrößenklassen hinweg. Da die Maßnahmennutzung größenübergreifend zumeist gestiegen und nur selten gesunken ist, sind größere Unternehmen weiterhin häufiger und mit mehr Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsschutz aktiv als kleinere. Die KMU, gerade die Kleinstunternehmen, haben aber aufgeholt.

Derartige Gesundheitsschutzmaßnahmen werden von den Unternehmen in den verschiedenen Standortregionen unterschiedlich häufig ergriffen (vgl. Tabelle 15). So berücksichtigen in schrumpfenden Regionen überdurchschnittlich viele Unternehmen ergonomische Aspekte bei der Arbeitsplatzgestaltung bzw. organisieren Untersuchungen durch Werksärzte bzw. Experten. Dieser Effekt könnte aber vorwiegend auf Branchenspezifika beruhen, weil diese meist auch die Standortwahl beeinflussen: So bieten Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit-/Soziales sowie aus dem Baugewerbe überdurchschnittlich häufig ärztliche Untersuchungen bzw. Beratungen oder gesundheitsfördernde Schulungen an (vgl. Tabelle A20 im Anhang). In beiden Branchen sind die Arbeitsplätze durch hohe körperliche Belastungen gekennzeichnet, die durch die genannten Maßnahmen abgemildert werden können. Gleichzeitig ist der regionale Arbeitsmarkt in schrumpfenden Regionen bereits durch einen höheren Al-

tersdurchschnitt als in anderen Regionen gekennzeichnet. Denkbar ist, dass Unternehmen in schrumpfenden Standortregionen häufiger als andere versuchen, ihre Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse Älterer anzupassen. Im Rahmen der Branchenanalyse zeigt sich bei Unternehmen des Bereichs Handel/Gastgewerbe/Verkehr erneut eine unterdurchschnittliche Nutzung der untersuchten Maßnahmen.

Tabelle 15: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %

Art der Maßnahme	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung u. Arbeitsschutz	75,4	61,9	65,2
Untersuchung/Beratung durch Werksärzte o. Experten	54,8	42,1	34,2
Gesundheitskurse/-schulungen	31,7	30,8	23,9
Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten	15,8	19,7	18,3
Betriebseigene Sportangebote	13,3	13,4	10,2
Sonstige Maßnahmen	1,6	7,4	6,8
Keine dieser Maßnahmen	5,9	14,9	15,0
N = 722			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

6.2.2 Qualifikatorische Arbeitsfähigkeit

Entwicklungen, wie etwa der branchenübergreifende Trend zur Digitalisierung, die anhaltend steigende Dienstleistungsorientierung oder die Internationalisierung, verändern die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter. Daraus entsteht ein fortlaufender Bedarf der Qualifizierung, der sich aufgrund der Alterung des Personalbestands weiter erhöht. So bekunden mehr Unternehmen als im Jahr 2007 einen demografiebedingten Weiterbildungsbedarf (vgl. Kap. 4) und sie berücksichtigen diesen Bedarf auch häufiger in ihrer Personalarbeit. Das Konzept des lebenslangen Lernens wie auch alle anderen in Tabelle 16 aufgeführten Maßnahmen werden mittlerweile von deutlich mehr, teils 2,5-fach so vielen Unternehmen wie 2007 praktiziert.[27]

[27] Zudem bestehen weitere Planungen zur Einführung derartiger Maßnahmen (vgl. Tabelle A23 im Anhang)

Tabelle 16: Qualifikationsfördernde Maßnahmen in Hinblick auf die zukünftige Alterung des Personalbestands nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in %

Art der Maßnahme	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Förderung des lebenslangen Lernens aller Mitarbeiter	2017	32,7	58,1	58,0	61,4	52,7
	2007	33,7	33,0	50,0	54,5	35,1
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	2017	23,4	46,5	51,4	59,0	42,5
	2007	25,4	28,1	43,1	53,8	29,1
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	2017	23,9	35,3	40,2	46,7	33,6
	2007	9,0	13,7	26,3	33,3	13,7
Personalentwicklung/ individuelle Laufbahngestaltung	2017	14,9	36,0	49,3	66,3	33,4
	2007	10,9	16,3	32,8	58,3	16,9
N: 2017 = 726 / 2007 = 652						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Qualifikationsbezogene Maßnahmen werden von Unternehmen aller Größenklassen häufiger als 2007 eingesetzt, wobei die Nutzung bei Unternehmen mittlerer Größe am stärksten gestiegen ist. Hervorzuheben ist, dass insbesondere mehr kleinste und kleine Unternehmen ältere Mitarbeiter bei Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigen. Andererseits ist in Unternehmen dieser Größe die Ausbildungsbeteiligung vergleichsweise stark zurückgegangen (vgl. Kap. 6.1). Möglicherweise hat dies dazu beigetragen, dass die Wertschätzung älterer Mitarbeiter gestiegen ist.[28]

Wird die Entwicklung des Unternehmensstandorts bei der Analyse berücksichtigt, zeigt sich eine unterdurchschnittliche Nutzung qualifikationsfördernder Maßnahmen bei Unternehmen aus wachstumsschwachen Regionen. Sie verfolgen die Förderung lebenslangen Lernens ebenso wie die strategische Personalentwicklung seltener als Unternehmen aus anderen Regionen (vgl. Tabelle A21 im Anhang). Auch hierfür könnte ein Brancheneffekt verantwortlich sein, denn das Konzept des lebenslangen Lernens wird im Gesundheits- und Sozialwesen sowie bei unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen am häufigsten verfolgt (vgl. Tabelle A22 im Anhang). Im Unterschied zu allen anderen Wirtschaftszweigen sind es erneut die Unternehmen aus dem Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr, die nur selten qualifikationsfördernde

[28] Unternehmen, die demografiebedingt negative Implikationen auf ihre Personalarbeit erwarten, bieten qualifikationsfördernde Maßnahmen häufiger an als andere.

Maßnahmen ergriffen haben. Dies zeigte sich auch bereits im Bereich der Nachwuchssicherung.

6.3 Arbeitsbedingungen und -zeiten

Die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber hängt unter anderem auch von den gebotenen betrieblichen Sozialleistungen und Arbeitszeitmodellen ab. Im Vergleich zum Jahr 2007 bieten heute größenübergreifend deutlich mehr Unternehmen freiwillige betriebliche Sozialleistungen an (vgl. Tabelle 17). Monetäre Leistungen, wie die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg oder die Gewährung von Jobtickets, sind nach wie vor am weitesten verbreitet und sollen auch zukünftig am häufigsten neu eingeführt werden (dazu vgl. Tabelle A24 im Anhang). Von allen in Tabelle 17 aufgeführten Maßnahmen haben die Unternehmen ihr Engagement relativ am stärksten im Hinblick auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesteigert. Diese Maßnahmen zielen nicht alleine auf weibliche Arbeitskräfte ab, sondern auch auf Väter und pflegende Angehörige insgesamt. Noch einmal gut jedes zehnte Unternehmen plant, zukünftig mehr Sonderurlaubstage bzw. Freistellungen zur Pflege von Angehörigen zu bewilligen.

Im Allgemeinen bieten größere Unternehmen häufiger betriebliche Sozialleistungen an als kleinste und kleine Unternehmen. Einige Maßnahmen wie der Sonderurlaub oder das Jobticket werden jedoch auch von mittleren Unternehmen vergleichsweise häufig gewählt. Im Zeitverlauf sind es erneut die kleinen Unternehmen, die ihr Engagement relativ stärker ausgeweitet haben als große, insbesondere hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Das Angebot von Zusatzleistungen hängt auch vom Unternehmensstandort ab (vgl. Tabelle A25 im Anhang): So wird das Jobticket in wachsenden, städtisch geprägten Regionen häufiger als in schrumpfenden, ländlich geprägten Regionen angeboten. Die betriebliche Förderung externer Kinderbetreuung ist häufiger für Unternehmen in schrumpfenden und durchschnittlich wachsenden Regionen eine Option als für Unternehmen in überdurchschnittlich wachsenden Regionen. In überdurchschnittlich wachsenden Regionen ergänzen die Unternehmen das öffentliche Angebot und errichten überproportional häufig selbst Betriebskindergärten. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Unternehmen, die einen Mangel an Fach- und Führungskräften und/oder an Auszubildenden erwarten, schon heute tendenziell häufiger betriebliche Sozialleistungen anbieten. So offerieren Unternehmen in schrumpfenden Regionen mittlerweile vergleichsweise häufig Auszubildenden Wohnraum, was geeigneten Bewerbern

aus größerer Entfernung eine Ausbildungsteilnahme erleichtert. Auszubildendenunterkünfte bieten insbesondere größere Unternehmen an (vgl. Tabelle A25 im Anhang).[29]

Tabelle 17: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Monetäre Leistungen						
Erfolgs-/Gewinnbeteiligungen, Mitarbeiteraktien	2017	25,8	33,6	39,4	41,3	32,6
	2007	19,0	24,2	32,7	45,5	23,7
Jobticket o.ä.	2017	11,0	23,8	24,2	29,0	21,1
	2007	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Vereinbarkeit von Familie und Beruf						
Sonderurlaub für Mitarbeiter mit Kindern	2017	10,0	22,8	17,7	21,9	19,5
	2007	6,0	6,9	11,1	15,4	7,2
Sonderurlaub o. Freistellung zur Pflege von Angehörigen	2017	8,1	19,9	31,3	44,8	19,0
	2007	1,0	5,6	12,7	16,7	5,0
Förderung externer Kinderbetreuung	2017	4,4	9,3	18,2	20,0	9,4
	2007	0,5	4,7	3,6	16,7	3,5
Betriebskindergarten	2017	1,6	1,3	1,6	12,2	1,7
	2007	2,0	0,3	3,6	8,3	1,3
Förderung von Auszubildenden						
Unterkünfte für Auszubildende	2017	2,5	9,9	11,1	22,1	8,7
	2007	3,0	5,3	12,5	16,7	5,4
N: 2017 = 712 / 2007 = 636						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Die Auswahl geeigneter Maßnahmen erfolgt in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit und damit letztlich auch von der Beschäftigtenstruktur. So haben Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, in dem überdurchschnittlich viele Frauen tätig sind (vgl. dazu Kap. 6.4.3), überdurchschnittlich häufig Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergriffen (vgl. Tabelle A26 im Anhang). Aus Sicht vieler Arbeitskräfte sind derartige Maßnahmen ebenso wie Möglichkeiten zur individuellen Bestimmung der Lage

[29] Unternehmen, die demografiebedingt mit einem anhaltenden Mangel an Auszubildenden rechnen, bieten diese Maßnahme überdurchschnittlich häufig an. Dabei treten erwartungsgemäß Brancheneffekte auf (vgl. Tabelle A26 im Anhang).

der Arbeitszeit wesentlich für die Arbeitgeberauswahl, sie ermöglichen oft erst die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit.

Diesen Zusammenhang berücksichtigen Unternehmen aller Größenklassen immer häufiger bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen: Im Vergleich zu 2007 kommen Arbeitszeitmodelle, bei denen die Mitarbeiter über die Lage der Arbeitszeit mitbestimmen können, heute häufiger zum Einsatz. Weitere Unternehmen planen die Einführung solcher Regelungen (vgl. Tabellen 18 und 19). Insofern vollzieht sich in den Unternehmen ein Wandel hin zu einer flexibleren Arbeitsorganisation, die neben Arbeitgeber- auch Arbeitnehmerinteressen berücksichtigt. Erneut haben vor allem die Unternehmen der unteren Größenklassen besonders häufig neue Arbeitszeitmodelle eingeführt. Im Ergebnis ist der Einfluss der Unternehmensgröße bei der Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle weniger stark ausgeprägt als bei den betrieblichen Sozialleistungen oder elternfreundlichen Maßnahmen (vgl. Tabelle 17).

Besonders hervorzuheben ist das gestiegene Angebot von Homeoffice und Telearbeit. Dank der digitalen Kommunikationswege können sich immer mehr Unternehmen dezentrale Arbeitsformen vorstellen und setzten diese auch um. Auch für die Zukunft ist in dieser Hinsicht nochmals ein Zuwachs zu erwarten, sodass in naher Zukunft rund 40 % aller Unternehmen Homeoffice-Arbeitsplätze bereitstellen könnten.

Der Einsatz von Maßnahmen der arbeitsorganisatorischen Flexibilisierung unterscheidet sich je nach Entwicklungstyp des Unternehmensstandorts. Unternehmen aus überdurchschnittlich wachsenden Regionen bieten drei Mal so häufig Homeoffice-Arbeitsplätze an wie Unternehmen mit Sitz in schrumpfenden Regionen (vgl. Tabelle A27 im Anhang). Im Branchenvergleich sind es die Anbieter unternehmensnaher Dienstleistungen, die überdurchschnittlich oft Homeoffice und flexible Arbeitszeitmodelle anbieten (vgl. Tabelle A28 im Anhang). Im Produzierenden Gewerbe sind dagegen andere Strategien gebräuchlich: Hier ermöglichen Arbeitszeitkonten Unternehmen wie Beschäftigten mehr Flexibilität.

Tabelle 18: Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, Anteil der Unternehmen in % (Mehrfachnennungen)

Arbeitszeitform	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Teilzeit, deren Start/Ende die Mitarbeiter (mit-)bestimmen	2017	60,3	58,9	67,0	70,9	60,3
	2007	35,0	33,2	47,4	75,0	35,7
Arbeitszeitkonten	2017	43,2	60,0	75,4	72,6	58,0
	2007	27,6	55,0	63,2	72,7	47,1
Gleitende Arbeitszeit (mit Kernzeit)	2017	45,9	50,6	65,0	82,3	51,6
	2007	36,4	43,3	54,2	83,3	42,8
Homeoffice/Telearbeit	2017	34,5	37,6	39,3	61,7	37,6
	2007	10,6	7,6	15,5	33,3	9,7
N: 2017 = 763 / 2007 = 672						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle 19: Ergriffene oder geplante Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter 2017, in %

Arbeitszeitform	Status	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Teilzeit, deren Start/Ende die Mitarbeiter (mit-)bestimmen	ergriffen	60,3	58,9	67,0	70,9	60,3
	geplant	3,5	4,2	3,3	4,8	4,0
Arbeitszeitkonten	ergriffen	43,2	60,0	75,4	72,6	58,0
	geplant	3,0	6,5	4,7	6,5	5,6
Gleitende Arbeitszeit (mit Kernzeit)	ergriffen	45,9	50,6	65,0	82,3	51,6
	geplant	8,7	4,5	3,2	3,5	5,3
Homeoffice/Telearbeit	ergriffen	34,5	37,6	39,3	61,7	37,6
	geplant	6,0	2,5	9,8	8,4	4,1
N = 763						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Zusätzlich zu den bereits genannten gaben die Unternehmen auch Auskunft über arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die sie explizit vor dem Hintergrund der Alterung des Personalbestands ergriffen haben. Diese tragen dazu bei, mögliche altersbedingte Leistungsdefizite von Mitarbeitern abzumildern oder gar nicht erst aufkommen zu lassen. Tabelle 20 zeigt die Verbreitung verschiedener Formen der Arbeitsgestaltung nach Unternehmensgrößenklassen. Am häufigsten kommen Formen wie generationenübergreifende Arbeitsteams, technische Arbeitsplatzausrüstungen, auf Ältere abgestimmte Arbeitszeitmo-

delle sowie die Einrichtung von Arbeitsplätzen mit geringer körperlicher und psychischer Belastung zum Einsatz.[30]

Im Zeitverlauf ergreifen immer mehr Unternehmen gezielt arbeitsorganisatorische Maßnahmen im Hinblick auf die Alterung ihrer Arbeitskräfte. Körperliche und psychische Belastungen versuchen heute drei Mal so viele Unternehmen durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen zu vermeiden wie noch im Jahr 2007. Insgesamt setzt mehr als jedes fünfte Unternehmen derartige Maßnahmen gezielt ein. Besonders viele Unternehmen wollen aufgrund der Alterung des Personalbestands zukünftig in die technische Ausstattung ihrer Arbeitsplätze investieren. Werden diese Pläne umgesetzt, haben über 70 % der Unternehmen zumindest einzelne Arbeitsplätze umgestaltet. Dies versetzt Unternehmen aller Größenklassen in die Lage, besser auf den demografischen Wandel zu reagieren, weil es sie befähigt, auch Arbeitskräfte mit körperlichen Defiziten einzusetzen.

Tabelle 20: Arbeitsorganisatorische Maßnahmen in Hinblick auf die Alterung des Personalbestands nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in %

Art der Maßnahme	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Generationsübergreifende Arbeitsteams	2017	51,4	61,9	62,1	69,9	59,9
	2007	27,9	37,5	47,4	50,0	35,6
Verbesserung der technischen Ausstattung	2017	50,9	57,5	59,3	66,8	56,5
	2007	34,8	44,6	51,7	50,0	42,3
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit für Ältere	2017	35,5	55,8	50,1	58,2	51,0
	2007	24,4	17,2	31,0	36,4	21,0
Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher/psychischer Belastung	2017	14,5	23,5	28,0	36,7	22,2
	2007	6,4	6,5	14,0	27,3	7,5
N: 2017 = 715 / 2007 = 652						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Erwartungsgemäß treten bei der Nutzung der beschriebenen Maßnahmen Brancheneffekte auf.[31] Erneut haben Unternehmen aus dem Bereich Gesund-

30 Die fortschreitende Alterung der Mitarbeiter führt in mittleren und großen Unternehmen nahezu unausweichlich dazu, dass sich generationsübergreifende Arbeitsteams herausbilden. Daher war eine hohe Nutzung dieser Organisationsform zu erwarten, und diese wird zukünftig weiter steigen (vgl. Tabelle A23 im Anhang).

31 Die regionsspezifischen Effekte sind dagegen gering, mit einer Ausnahme: Unternehmen in durchschnittlich wachsenden Regionen streben auffällig häufig eine Verbesserung der technischen Ausstattung an (vgl. Tabelle A29 im Anhang).

heit und Soziales überproportional häufig Maßnahmen im Hinblick auf die Alterung der Beschäftigten ergriffen (vgl. Tabelle A30). Bauunternehmen versuchen besonders häufig, über Verbesserungen der technischen Ausstattung alterungsbedingte Leistungsdefizite ihrer Mitarbeiter aufzufangen.

6.4 Erschließung von Arbeitsmarktreserven

Die zukünftige Verknappung des Arbeitskräfteangebots wird zu einer Intensivierung des Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte führen. Dies erfordert c.p. verstärkte Anstrengungen auf dem Feld der Personalgewinnung, wozu auch die gezielte Ausschöpfung von ungenutzten Arbeitsmarktreserven im In- und Ausland zählt. Bezugnehmend auf Kapitel 2 lassen sich drei Personengruppen benennen, denen in unterschiedlichem Maße Potenzial zugesprochen wird: ältere, ausländische und weibliche Erwerbspersonen.

6.4.1 Ältere Arbeitskräfte

Die Erwerbsbeteiligung von Personen im Alter von 50 und mehr Jahren ist in den letzten zehn Jahren überdurchschnittlich gestiegen (vgl. Kapitel 2). Dies spiegelt sich auch im Rekrutierungsverhalten der Unternehmen wider. Im zurückliegenden Fünfjahreszeitraum haben fast zwei Drittel der Unternehmen Über-50-Jährige eingestellt; in der Vorbefragung traf dies nur auf jedes zweite Unternehmen zu.[32] Je größer die Unternehmen, desto häufiger verfügen sie über Erfahrungen bei der Rekrutierung von älteren Bewerbern.[33] Die Berücksichtigung von Älteren ist unabhängig vom regionalen Entwicklungstyp, dem der Unternehmensstandort zuzuordnen ist. Die Einstellung und Beschäftigung von älteren Mitarbeitern ist also zunehmend unternehmerische Praxis geworden.

Korrespondierend dazu werden Mitarbeiter seltener frühverrentet. In 2007 hatten noch 11 % aller Unternehmen Frühverrentungen angeboten oder geplant, den aktuellen Ergebnissen folgend, ist dies nur noch in einer Minderheit aller Unternehmen der Fall. Unter den größeren Unternehmen bietet jedes vierte Unternehmen Frühverrentungen an (vgl. Tabelle A23 im Anhang). Dies steht im Widerspruch zu den demografisch bedingten personalpolitischen Heraus-

---

32 Nicht bekannt ist, ob die Unternehmen, die keine ältere Person einstellten, überhaupt Rekrutierungsbedarf hatten.

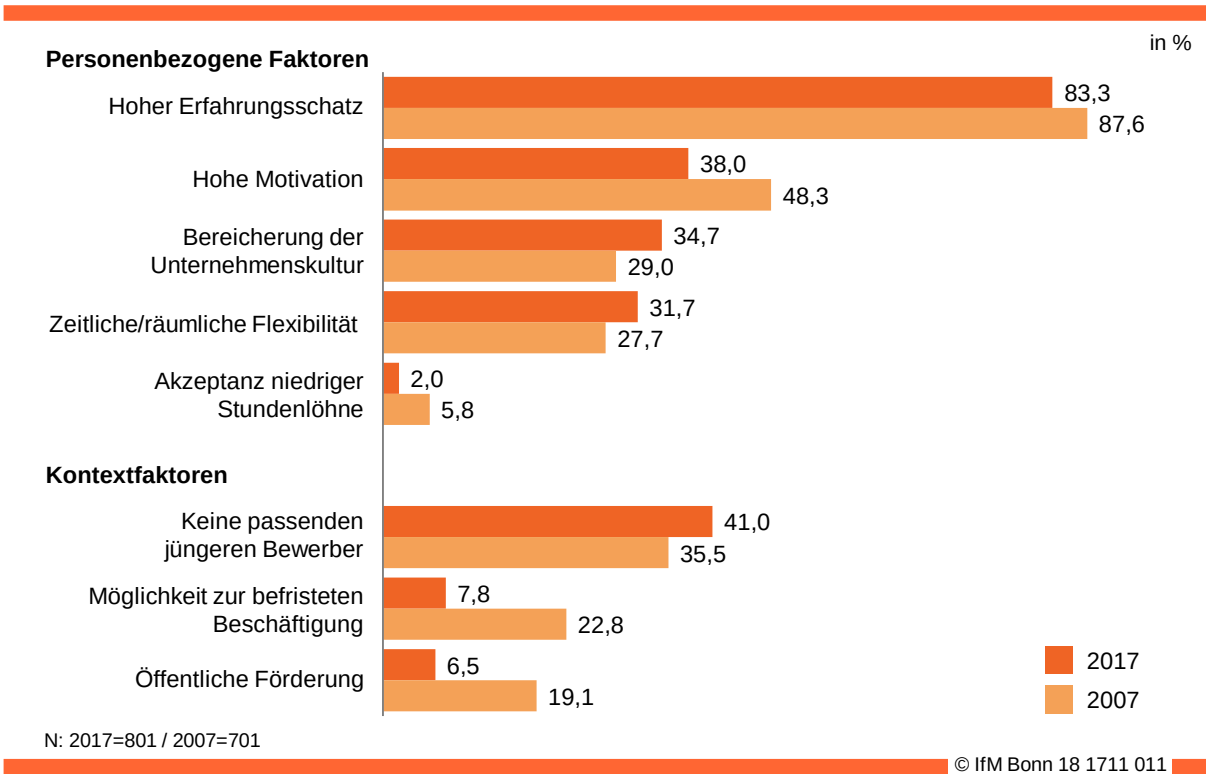
33 Im Branchenvergleich haben Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit und Soziales überdurchschnittlich häufig Personen im Alter von über 50 Jahren eingestellt.

forderungen, die von größeren Unternehmen stärker wahrgenommen werden als von kleineren (vgl. Kapitel 4). Im Branchenvergleich wird die Frühverrentung vergleichsweise häufig von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes eingesetzt.

Die Gründe, die für oder gegen eine Beschäftigung bzw. Einstellung älterer Bewerber sprechen, lassen sich in personen- und kontextbezogene Faktoren einteilen. Das Gesamtbild zeigt, dass überwiegend in der Person der Bewerber liegende Gründe für die Einstellung älterer Bewerber sprechen. Kontextfaktoren, wie sie sich etwa aus den rechtlichen und arbeitsmarktseitigen Umständen ergeben, sind seltener von Bedeutung.

Für die Einstellung älterer Mitarbeiter spricht heute wie vor zehn Jahren vor allem ihre Berufs- und Lebenserfahrung (vgl. Abbildung 21). Alle übrigen personenbezogenen Faktoren werden deutlich seltener genannt. Häufiger als noch vor zehn Jahren wird mit älteren Mitarbeitern eine Bereicherung der Unternehmenskultur verbunden, seltener dagegen eine hohe Motivation.

Abbildung 21: Gründe für die Einstellung älterer Bewerber 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen)

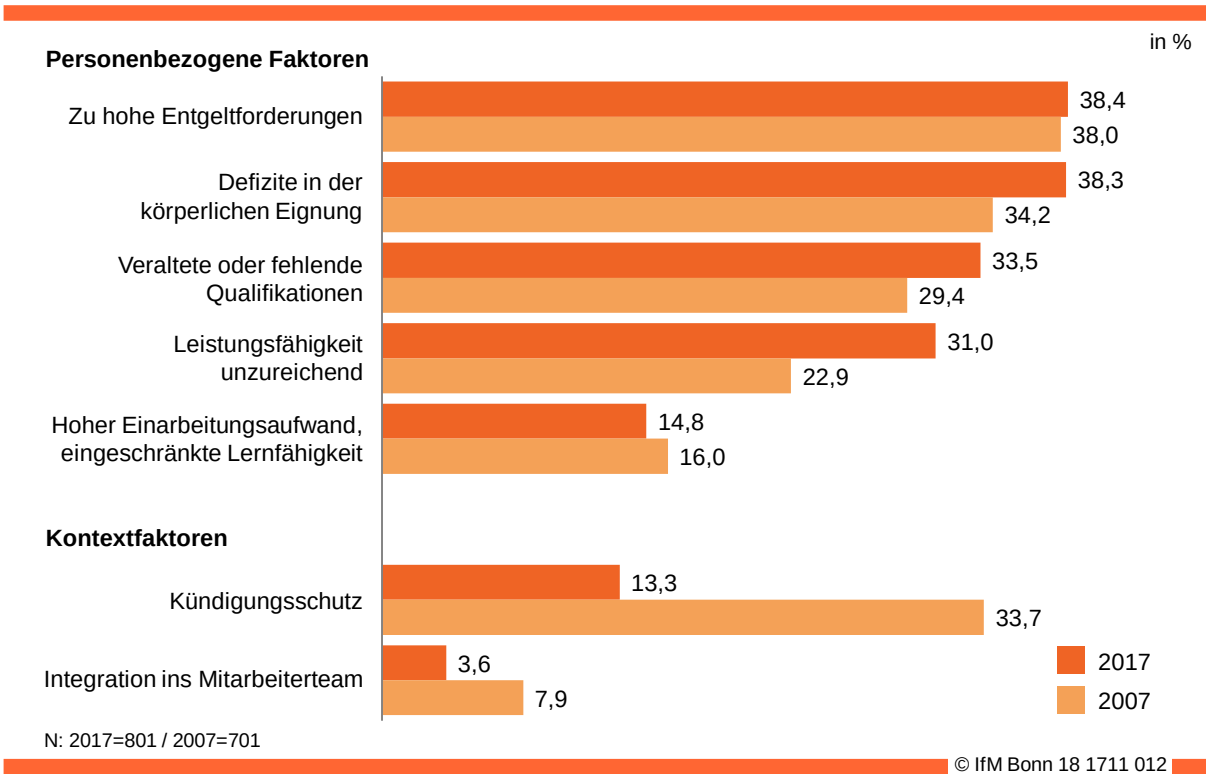


Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Unter den Kontextfaktoren ist der Mangel an passenden jüngeren Bewerbern der am häufigsten genannte Grund für die Rekrutierung älterer Bewerber. Die Rekrutierung älterer Bewerber ist also teilweise eine Ausweichstrategie.

Die Reihung der Argumente, die gegen die Einstellung älterer Bewerber sprechen, hat sich im Laufe der letzten zehn Jahre nicht geändert. Die Gegenargumente werden heute jedoch von mehr Unternehmen wahrgenommen (vgl. Abbildung 22). Es sind zu hohe Entgeltforderungen, Defizite in der körperlichen Eignung, veraltete oder fehlende Qualifikationen sowie eine unzureichende Leistungsfähigkeit, die Unternehmen von der Einstellung älterer Bewerber absehen lassen. Zwar werden diese Gründe jeweils von höchstens knapp 40 % der Unternehmen vorgebracht, da aber ein einziger Grund zur Ablehnung Älterer ausreicht, entwickeln sie in der Praxis relativ große Bedeutung.

Abbildung 22: Gründe gegen die Einstellung älterer Bewerber 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)

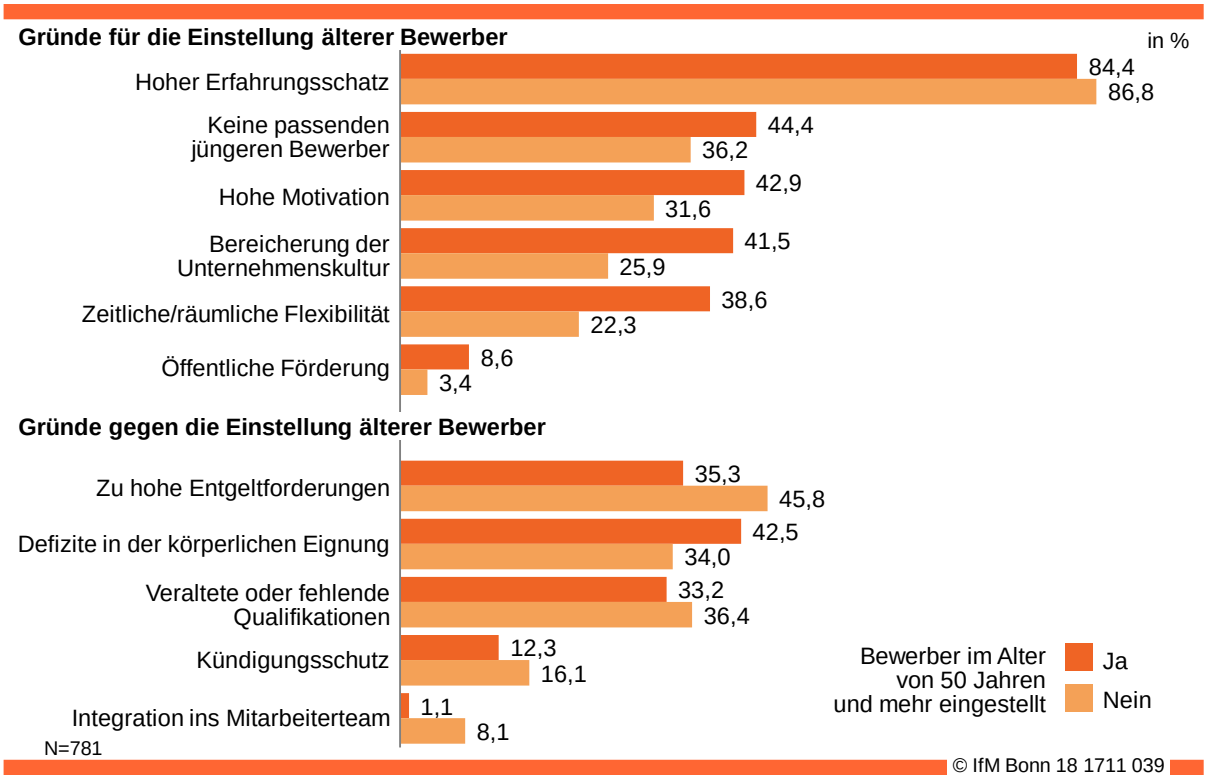


Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Im Zeitverlauf haben vor allem die Vorbehalte hinsichtlich der körperlichen und qualifikatorischen Leistungsfähigkeit älterer Bewerber zugenommen. Daraus folgt jedoch nicht, wie bereits dargelegt, dass ältere Bewerber seltener eingestellt werden als noch vor zehn Jahren. Das Gegenteil ist der Fall. Die Unter-

nehmen scheinen sich vielmehr an die Gegebenheiten des Arbeitsmarktes anzupassen, indem sie zunehmend Maßnahmen zum Ausgleich körperlicher und qualifikatorischer Defizite eingeführt haben (vgl. Kapitel 6.2). Kontextfaktoren wie der Kündigungsschutz oder Bedenken hinsichtlich der Integration ins Mitarbeiterteam spielen heute im Vergleich zu 2007 eine untergeordnete Rolle im Entscheidungsprozess.

Abbildung 23: Ausgewählte Gründe für und gegen die Einstellung Älterer nach Rekrutierungserfahrung in den letzten fünf Jahren (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Werden die Unternehmen danach unterschieden, ob sie in den letzten fünf Jahren tatsächlich einen älteren Bewerber eingestellt haben oder nicht, zeigen sich Unterschiede in den Einstellungen gegenüber älteren Bewerbern (vgl. Abbildung 23). Unternehmen mit Rekrutierungserfahrung sehen häufiger positive, in der Person liegende Gründe für die Einstellung älterer Bewerber als Unternehmen ohne solche Erfahrungen.[34] Sie nehmen gleichzeitig aber auch verstärkt körperliche Defizite wahr. Unternehmen, die hohe Entgeltforderungen

[34] Eine Ausnahme bildet der Grund "Hoher Erfahrungsschatz", den Unternehmen mit und ohne Rekrutierungserfahrung gleichermaßen wertschätzend angeben. Dieses Antwortverhalten kann aber auch auf der sozialen Erwünschtheit dieser Aussage beruhen.

als Argument gegen die Einstellung älterer Bewerber anführen, haben in den letzten fünf Jahren auch seltener ältere Bewerber eingestellt.[35]

Unternehmensgrößenbezogene Vergleiche ergeben nur wenige Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung der mit älteren Bewerbern verbundenen Vor- und Nachteile (vgl. Tabellen A31 und A32 im Anhang). Unerwartet geben kleine Unternehmen die Möglichkeiten zur befristeten Beschäftigung häufiger an als große Unternehmen. Letztere hingegen sehen vergleichsweise häufiger im Mangel an jüngeren Bewerbern einen Grund, ältere Bewerber einzustellen, schätzen aber auch die hohe Motivation älterer Bewerber und empfinden diese eher als kleine Unternehmen als Bereicherung der Unternehmenskultur. Welche Gründe gegen die Einstellung älterer Bewerber angeführt werden, hängt nicht von der Unternehmensgröße ab.

Die Gründe, die aus Sicht der Unternehmen für oder gegen die Rekrutierung älterer Bewerber sprechen, werden jedoch vom Entwicklungstyp der Standortregion beeinflusst (vgl. Tabelle A33 im Anhang). Unternehmen in schrumpfenden Regionen bewerten die Möglichkeiten zur befristeten Beschäftigung Älterer und öffentliche Förderungen deutlich häufiger als positive Argumente für die Einstellung Älterer als Unternehmen in wachsenden Regionen. Andererseits äußern sie aber auch häufiger Bedenken hinsichtlich der körperlichen Eignung und würden jüngere Bewerber vorziehen, wenn diese zur Verfügung stünden. Unternehmen mit Standort in einer wachsenden Region nehmen dagegen ältere Bewerber häufiger als Bereicherung der Unternehmenskultur wahr, bemängeln aber auch hohe Entgeltforderungen.

Im Branchenvergleich schätzen unternehmensnahe Dienstleister und Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit/Soziales/Pflege die in der Person liegenden Vorteile älterer Bewerber besonders (vgl. Tabelle A34 im Anhang). Gleichwohl führen unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen Defizite in der Qualifikation sowie hohe Entgeltforderungen häufiger als Gründe gegen die Einstellung älterer Bewerber an als Unternehmen anderer Branchen. Bedenken aufgrund mangelnder körperlicher Eignung und Leistungsfähigkeit werden vor allem von Bauunternehmen geltend gemacht, die auch häufig den

---

35 Unbekannt ist jedoch, ob die Unternehmen im genannten Zeitraum überhaupt Rekrutierungsbedarf hatten und ob die Höhe der Gehaltsforderung der Grund für eine Ablehnung älterer Bewerber war.

Mangel an passenden jüngeren Bewerbern als Grund für die Einstellung Älterer nennen.

6.4.2 Ausländische Arbeitskräfte

Seit der Demografie-Erhebung im Jahr 2007 hat die Zuwanderung stark zugenommen, wodurch sich das Arbeitsangebot stark ausgeweitet hat. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Antworten der Unternehmen wider: Heute beschäftigen mehr als 60 % der Unternehmen mindestens einen Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Im Jahr 2007 waren es erst knapp 50 %. Der Migrantenanteil am Personalbestand ist insbesondere in den Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern erheblich gestiegen (vgl. Tabelle 21). Unternehmen in wachstumsstarken Regionen weisen einen höheren Migrantenanteil aus als Unternehmen aus anderen Regionen (vgl. Tabelle A35 im Anhang). Das Gesundheits- und Sozialwesen, die unternehmensnahen Dienstleistungen und der Bausektor beschäftigen relativ gesehen mehr Migranten als Unternehmen anderer Branchen (vgl. Tabelle A36 im Anhang).

Tabelle 21: Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand nach Unternehmensgrößenklassen 2017 und 2007, in %

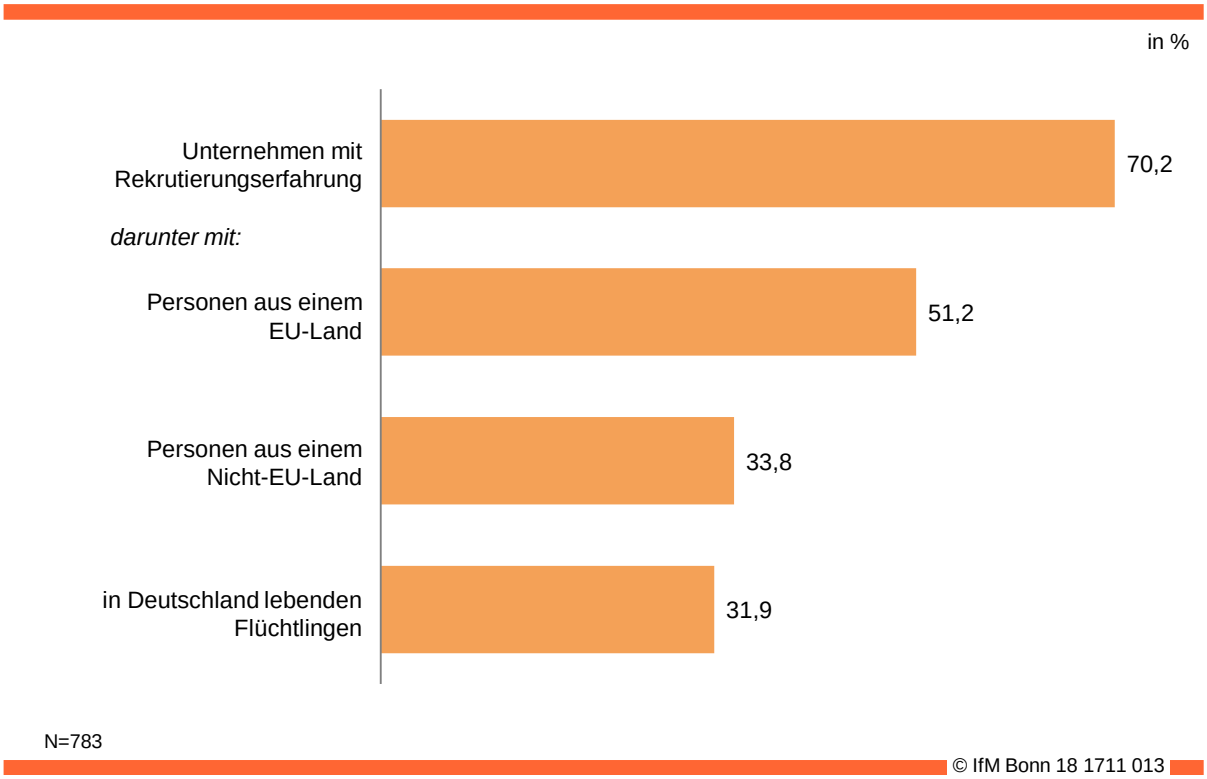
Anteil der Personen mit Migrationshintergrund	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
0 %	2017	75,0	32,7	7,2	1,2	38,3
	2007	72,9	42,5	23,5	10,0	49,5
1 bis unter 10 %	2017	0,0	21,7	40,9	37,5	19,4
	2007	0,0	23,9	41,2	50,0	18,6
10 bis unter 20 %	2017	3,6	23,7	19,9	23,1	19,2
	2007	7,1	15,1	15,7	20,0	12,8
20 bis unter 40 %	2017	14,4	12,4	20,3	23,6	13,8
	2007	10,6	12,9	11,8	10,0	12,0
40 bis 100 %	2017	7,0	9,6	11,7	14,6	9,3
	2007	9,4	5,7	7,8	10,0	7,1
N: 2017 = 709 / 2007 = 560						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Die Berücksichtigung von zugewanderten Personen im Rekrutierungsprozess ist in den letzten zehn Jahren von einer Ausnahme zur Normalität geworden. Immerhin 70 % der Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren in Erwägung gezogen, eine nach Deutschland zugewanderte Person einzustellen (vgl.

Abbildung 24).[36] Dabei hatten 50 % aller Unternehmen Personen aus EU-Staaten im Blick, deren Einstellung aufgrund der EU-weiten Arbeitnehmerfreizügigkeit vergleichsweise einfach ist. Zudem hat jedes dritte Unternehmen schon einmal erwogen, eine aus einem Nicht-EU-Land zugewanderte Person bzw. gar eine Person mit Flüchtlingsstatus einzustellen, auch wenn deren Rekrutierung als vergleichsweise schwerer angesehen wird. Nicht bekannt ist jedoch, ob es tatsächlich zu einer Einstellung kam.

Abbildung 24: Berücksichtigung von zugewanderten Personen bei der Personalrekrutierung (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Ob Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren Erfahrungen mit der Rekrutierung von zugewanderten Personen gemacht haben, wird von verschiedenen Unternehmensmerkmalen beeinflusst. So beziehen Unternehmen, die bereits Personen mit Migrationshintergrund beschäftigen, häufiger Zugewanderte in den potentiellen Bewerberkreis ein als Unternehmen ohne derartige Beschäftigte (vgl. Tabelle A37 im Anhang). Dies gilt für alle betrachteten Herkunftsgebiete der Zuwanderer gleichermaßen. Dabei steigt der Anteilswert derer, die

36 Diese Frage wurde in der ersten Demografie-Erhebung des IfM Bonn nicht gestellt. Ein Vergleich zum Jahr 2007 ist daher nicht möglich.

zugewanderte Personen im Rekrutierungsprozess berücksichtigen, von 44 % der Kleinstunternehmen auf 98 % der großen Unternehmen (vgl. Tabelle A38 im Anhang). Zu berücksichtigen ist, dass Kleinstunternehmen vermutlich auch einen geringeren Einstellungsbedarf hatten. Liegt der Standort des Unternehmens in einer schrumpfenden Region, werden Zuwanderer seltener als in stark wachsenden Regionen in den Rekrutierungsprozess einbezogen (vgl. Tabelle A39 im Anhang). Im Branchenvergleich ziehen Unternehmen des Bereichs Gesundheit und Soziales häufiger Zugewanderte in Erwägung, Unternehmen aus dem Handel, Gastgewerbe und Verkehr dagegen unerwartet seltener (vgl. Tabelle A40 im Anhang). Auch hinsichtlich der Herkunftsländer der Zugewanderten unterscheiden sich die Branchen.

Auch wenn die Unternehmen mehrheitlich Zugewanderte zum Bewerberkreis hinzu zählen, erwägen nur 30 % der Unternehmen eine gezielte Suche nach Fachkräften im Ausland. Im Vergleich zu 2007 (15 %) dehnen die Unternehmen ihre Personalsuche heute jedoch deutlich häufiger auf das Ausland aus. Dies zeigt sich in allen Unternehmensgrößenklassen. Große Unternehmen und Unternehmen der Baubranche gehen diesen Weg besonders häufig. Die Zurückhaltung kleinerer Unternehmen mag in den Kosten dieses Rekrutierungsweges begründet liegen. In der Baubranche ist die häufige Suche nach Fachkräften im Ausland Ausdruck des besonderen Mangels an Fachkräften, aber auch des großen Preisdrucks. Diesem lässt sich durch die Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften mit geringeren Lohnansprüchen besser begegnen. Der Entwicklungstyp der Standortregion wirkt sich nicht auf die Nutzung dieses spezifischen Rekrutierungsweges aus.

Die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften und ihre Integration in die betrieblichen Abläufe sind mit spezifischen Hürden verbunden. Als größte Hürde erweisen sich unzureichende Deutschkenntnisse der Bewerber (vgl. Abbildung 25).

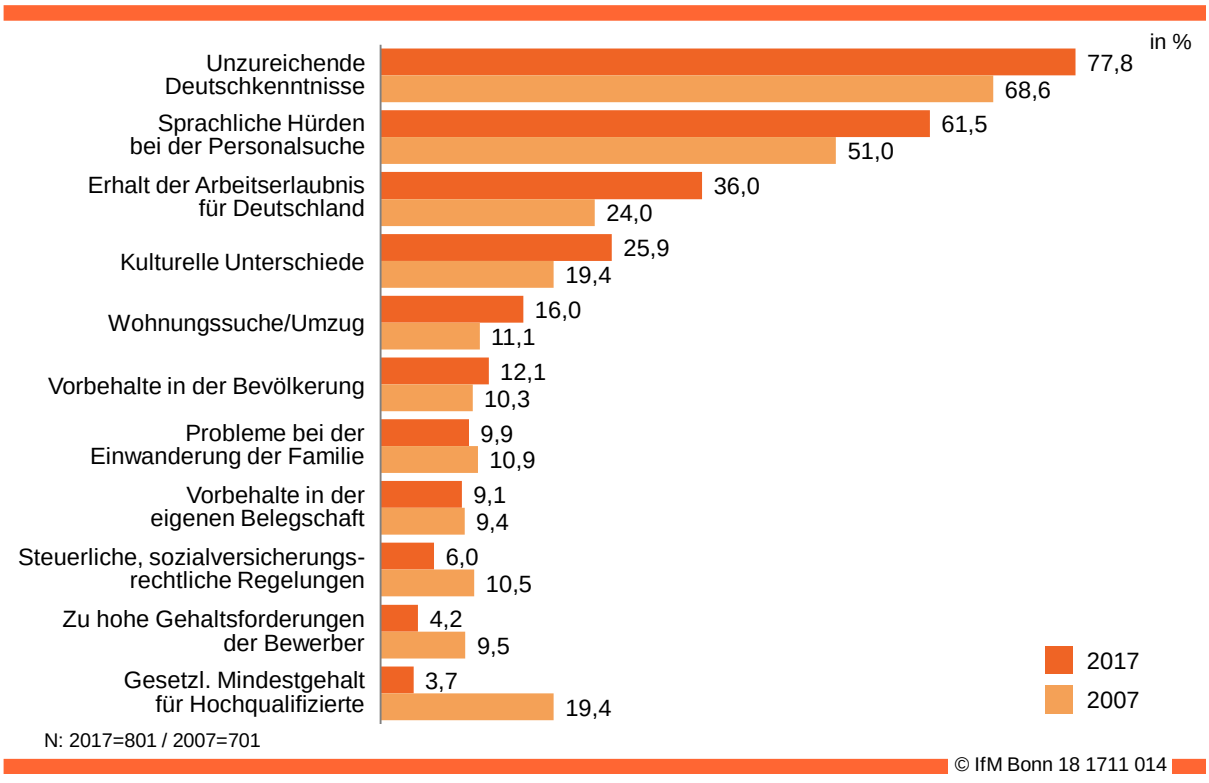
Daneben erschweren aber auch sprachliche Defizite der Personalverantwortlichen oder Informationsdefizite in Bezug auf die Erteilung der Arbeitserlaubnis die Rekrutierung.[37] Aufgrund der für EU-Bürger geltenden Arbeitnehmerfrei-

---

[37] Die administrativen Prozesse unterliegen je nach Status des Zugewanderten bzw. Herkunftslands zahlreichen Gesetzen und Verordnungen, die sich für KMU schlecht erschließen lassen (vgl. Maaß/Icks 2012). In den letzten Jahren vorgenommene Änderungen im Einwanderungsrecht haben in den KMU offenbar noch nicht zu einer spürbaren Erleichterung geführt.

zügigkeit dürfte die letztgenannte Hürde vorwiegend Bürger von Nicht-EU-Staaten betreffen. Kulturelle Unterschiede nennt jedes vierte Unternehmen als Hürde bei der Einstellung ausländischer Fachkräfte. Alle übrigen abgefragten Hürden wurden seltener genannt. Während das gesetzliche Mindestgehalt für Hochqualifizierte, die Höhe der Gehaltsforderungen und steuer- und sozialversicherungsrechtliche Regelungen 2007 von 10 bis 20 % der Unternehmen als Hindernis angeführt wurden, haben sich die Unternehmen 2017 darauf eingestellt und nennen diese Hürden entsprechend seltener. Abgesehen von diesen zuletzt genannten Hürden hat sich die Reihenfolge der untersuchten Hürden im Verlauf der letzten zehn Jahre kaum geändert, sie werden aber von mehr Unternehmen als relevant angesehen.

Abbildung 25: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen)

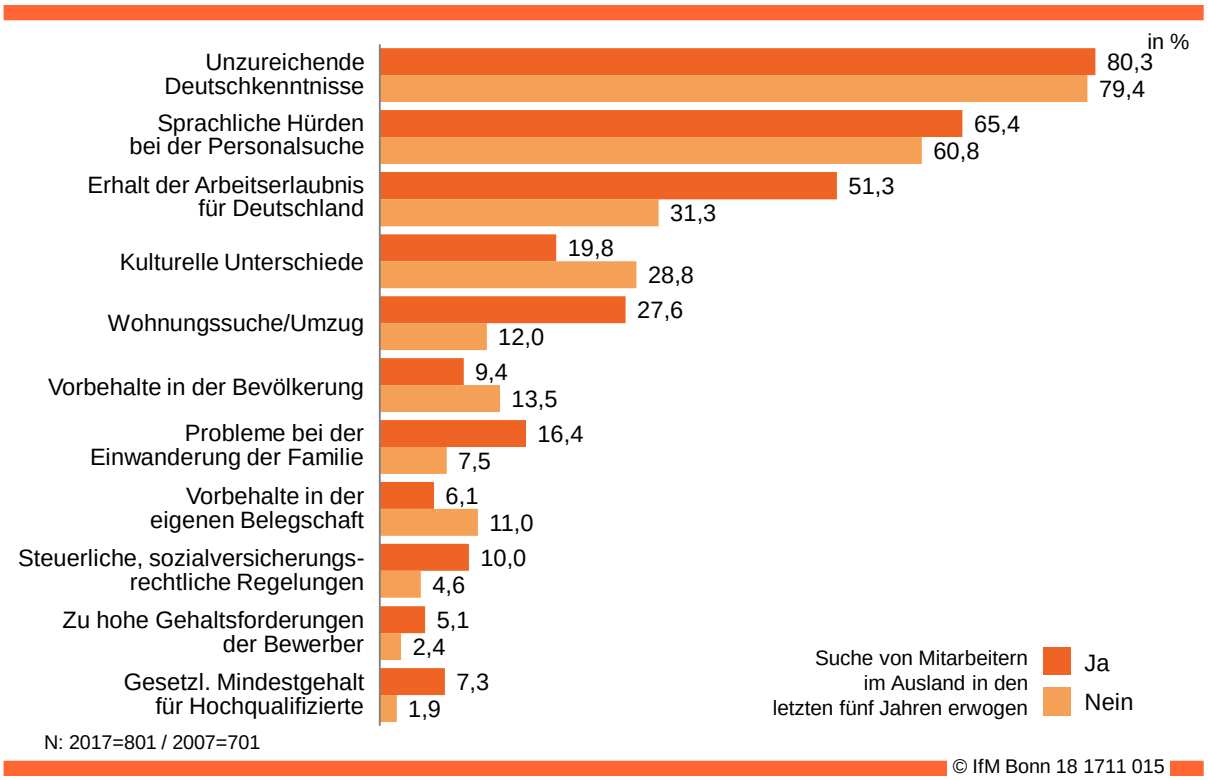


Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Ein Vergleich der Unternehmen, die bereits Erfahrungen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern im Ausland gemacht haben, und jenen ohne derartige Erfahrungen zeigt, dass Sprachbarrieren von allen Unternehmen gleichermaßen gesehen werden (vgl. Abbildung 26). Der Erhalt der Arbeitserlaubnis, die Wohnungssuche und Probleme bei der Einwanderung der Familie werden von erfahrenen Unternehmen deutlich häufiger als Hürde hervorgehoben als von den übrigen Unternehmen. Fehlt die Rekrutierungserfahrung, verweisen die

Unternehmen deutlich häufiger auf kulturelle Unterschiede, Vorbehalte in der Bevölkerung und in der eigenen Belegschaft. Die Bewertung der Hürden bei der Suche und Einstellung ausländischer Fachkräfte beruht demnach teils auf bestehenden Vorurteilen.

Abbildung 26: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte nach Rekrutierungserfahrung 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Von der Unternehmensgröße und der Wirtschaftszweigzugehörigkeit gehen ebenfalls Effekte auf die Wahrnehmung von Rekrutierungshürden aus. So befürchten kleine Unternehmen häufiger Vorbehalte in der Bevölkerung, Probleme bei der Einwanderung der Familie und zu hohe Gehaltsforderungen der Bewerber. Große Unternehmen hingegen nennen häufiger sprachliche und administrative Hürden (vgl. Tabelle A41 im Anhang). Im Branchenvergleich berichten Unternehmen der Baubranche und der unternehmensnahen Dienstleistungen verstärkt über Hürden bei der Arbeitserlaubnisbewilligung. Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialsektor sehen die Wohnungssuche bzw. den Umzug häufig als Herausforderung an (vgl. Tabelle A42 im Anhang).

Schließlich führen Unternehmen mit Standort in schrumpfenden Regionen neben den Sprachbarrieren häufiger Vorbehalte in der Bevölkerung und in der

eigenen Belegschaft an (vgl. Tabelle 22), möglicherweise weil ihnen Erfahrungen mit ausländischen Fachkräften fehlen.

Tabelle 22: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte, nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Hürden	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
Unzureichende Deutschkenntnisse	84,7	76,9	73,6
Sprachliche Hürden bei der Personalsuche	76,7	57,2	60,6
Erhalt der Arbeitserlaubnis für Deutschland	33,4	36,2	39,3
Kulturelle Unterschiede	27,6	25,9	25,2
Wohnungssuche/Umzug	16,7	9,2	25,8
Vorbehalte in der Bevölkerung	21,9	11,7	6,0
Probleme bei der Einwanderung der Familie	10,7	8,7	12,2
Vorbehalte in der eigenen Belegschaft	19,6	4,2	9,5
Steuerliche, sozialversicherungsrechtliche Regelungen	6,5	5,6	6,8
Zu hohe Gehaltsforderungen der Bewerber	3,1	3,2	5,3
Gesetzl. Mindestgehalt für Hochqualifizierte	0,6	3,8	6,0
N = 761			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

6.4.3 Frauen als Erwerbspersonenpotenzial

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Erwerbsbeteiligung von Frauen stetig erhöht und sich der der Männer angenähert. Dies zeigt sich auch am Anteil von Frauen am Personalbestand der Unternehmen, der sich unternehmensgrößenübergreifend erhöht hat (vgl. Tabelle A43 im Anhang). Der höchste Anteil weiblicher Beschäftigter findet sich im Bereich Gesundheit und Soziales, gefolgt von den unternehmensnahen Dienstleistungen (vgl. Tabelle 25). Die Unterscheidung nach dem Entwicklungstyp der Standortregion zeigt einen höheren Frauenanteil am Personalbestand in Unternehmen an (überdurchschnittlich) wachsenden Standorten (vgl. Tabelle A44 im Anhang).

Diese Entwicklung beruht auf verschiedenen Faktoren, darunter der zunehmende Wunsch der Frauen erwerbstätig zu sein, ihr gestiegenes Qualifikationsniveau und verbesserte Möglichkeiten der öffentlichen und betrieblichen Kinderbetreuung. Das gewachsene Angebot der Unternehmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Tendenz hin zu einer flexibleren Arbeits-

organisation dürfte ebenfalls zu einer höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen beigetragen haben (vgl. Kapitel 6.3). Ein Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen am Personalbestand und der Verbreitung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf lässt sich auf Basis der vorliegenden Daten jedoch nicht feststellen. Ein Grund dafür könnte sein, dass sich diese Maßnahmen nicht ausschließlich an weibliche Beschäftigte richten, sondern an Eltern und pflegende Angehörige insgesamt.

Tabelle 23: Anteil der Frauen am Personalbestand nach Wirtschaftszweigen 2017 und 2007, in %

Frauenanteil am Personalbestand	Wirtschaftszweige						Insgesamt	
	VG, Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	2017	2007
0 %	0,0	2,3	0,0	0,0	0,9	0,0	0,5	4,3
1 bis unter 25 %	53,3	66,6	20,7	2,6	26,9	6,0	28,7	34,7
25 bis unter 50 %	27,0	21,0	41,0	10,6	23,8	28,9	27,7	23,1
50 bis unter 75 %	13,0	10,1	20,8	22,2	37,1	47,6	24,6	19,9
75 bis 100 %	6,6	0,0	17,4	64,6	11,4	17,4	18,6	18,1
N = 754								© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Inwieweit sich die Erwerbsbeteiligung von Frauen noch weiter steigern lässt, ist nicht genau abschätzbar. Die Unternehmen werden das ungenutzte Arbeitspotenzial von Frauen aber nur erschließen können, wenn sie ihre Bemühung zur Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen weiter ausdehnen und die Bedürfnisse weiblicher Arbeitnehmer berücksichtigen.

6.5 Zwischenfazit

Die Personalpolitik der KMU hat sich angesichts der (erwarteten) Verknappung sowie der fortschreitenden Alterung der Erwerbspersonen neu ausgerichtet. Die Unternehmen erkennen die Notwendigkeit des Erhalts der Arbeitsfähigkeit stärker an als noch in 2007. Sie setzen Maßnahmen zur Weiterbildung, zur technischen Modernisierung, zur Gesundheitsförderung und zum Arbeitsschutz ein. Mehrheitlich wurden Konzepte des lebenslangen Lernens in die Personalarbeit integriert, im Vergleich zu 2007 auch verstärkt unter Berücksichtigung älterer Mitarbeiter. Dennoch werden sich die von den KMU benötigen Qualifikationen stetig, aber auch disrupt durch die digitale Transfor-

mation verändern. Folglich unterliegt auch der Einstellungs- und Qualifizierungsbedarf situationsbedingt Anpassungen.

Das größte Potenzial zur Schließung der Arbeitskräftelücke wird bei älteren, zugewanderten, weiblichen und geringqualifizierten Erwerbspersonen vermutet. Der Anteil älterer Erwerbspersonen am Personalbestand ist gewachsen, was auch auf die zunehmende Einstellung älterer Bewerber zurückgeht. Die stärkere Berücksichtigung älterer Bewerber ist teils dem Mangel an jüngeren Bewerbern geschuldet und stellt insofern eine Ausweichstrategie dar. Denn viele Unternehmen führen altersbedingte Leistungsdefizite als Einstellungshemmnis von Älteren an.

Die Mehrheit der KMU hat zugewanderte Bewerber im Blick, ungeachtet aller internen wie externen Hürden bei der Rekrutierung und Integration ins Unternehmen. Hürden bestehen aus Sicht der KMU in mangelnden sprachlichen Qualifikationen. Die Sprache bildet aber auch bei den eigenen Mitarbeitern eine Barriere, wenn diese Fachkräfte im Ausland suchen oder später einarbeiten sollen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die KMU die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Bewerber heute stärker berücksichtigen als früher. Dies spiegelt sich in dem ausgeweiteten Instrumentarium der Personalpolitik wider, dass die KMU einsetzen. Diese Verhaltensänderung ist als eine Reaktion auf die Arbeitsmarktentwicklung zu verstehen. Bemerkenswert ist, dass sich die Personalpolitik der KMU dem der Großunternehmen teils erheblich angenähert hat.

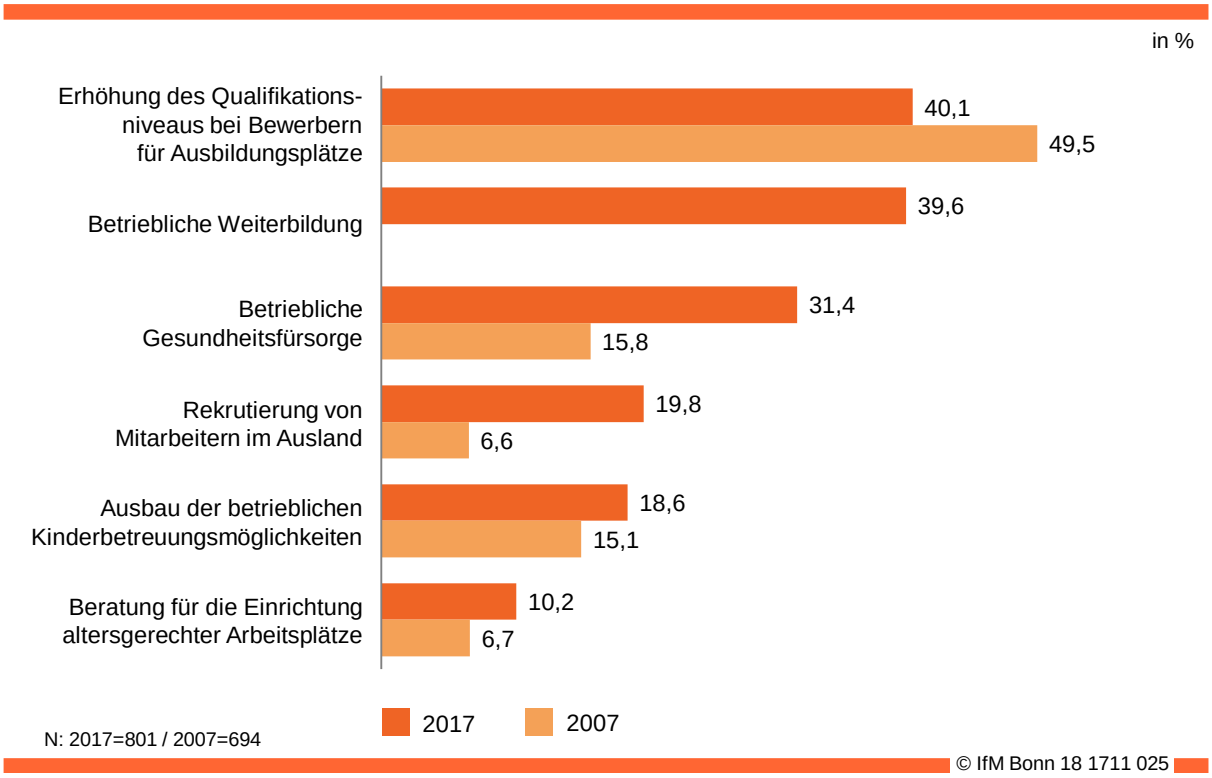
7 Öffentlicher Unterstützungsbedarf aus Sicht der Unternehmen

7.1 Unterstützungsbedarf in der betrieblichen Personalpolitik

Einige personalpolitische Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, werden insbesondere kleinere KMU nicht alleine bewältigen können, weil ihnen die Informationen und die finanziellen bzw. personellen Ressourcen dazu fehlen. Daher wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, in welchen Bereichen der betrieblichen Personalpolitik sie sich öffentliche Unterstützung wünschen. Es zeigt sich, dass sich die Unternehmen vornehmlich Unterstützung im Hinblick auf die Qualifikation von Ausbildungsplatzbewerbern und die betriebliche Weiterbildung im Allgemeinen wünschen (vgl. Abbildung 27).

Noch knapp ein Drittel meldet Unterstützungsbedarf im Bereich der betrieblichen Gesundheitsfürsorge an. Doch fast jedes vierte Unternehmen erkennt für sich keinen Unterstützungsbedarf in den in Abbildung 27 genannten Feldern der Personalpolitik. Dies waren im Jahr 2007 mit rund einem Drittel noch deutlich mehr Unternehmen.

Abbildung 27: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Dies ist nicht der einzige Unterschied im Vergleich zu 2007. So melden im Jahr 2017 doppelt so viele Unternehmen wie vor zehn Jahren einen Unterstützungsbedarf im Bereich der betrieblichen Gesundheitsvorsorge und drei Mal so viele bei der Rekrutierung von Mitarbeitern im Ausland an. Dies steht im Einklang mit den erwarteten personalpolitischen Folgen des demografischen Wandels am aktuellen Rand (Kapitel 4.2.2) sowie mit dem im Vergleich zum Jahr 2007 deutlich gestiegenen Anteil der Unternehmen, die im Ausland nach Mitarbeitern suchen bzw. dies in Erwägung gezogen haben (vgl. Kapitel 6.2.2). Etwas seltener als vor zehn Jahren erkennen die Unternehmen einen Bedarf

an öffentlicher Unterstützung im Bereich Qualifikation von Ausbildungsplatzbewerbern.[38]

Die Nennung eines öffentlichen Unterstützungsbedarfs im Bereich Personalpolitik nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu (vgl. Tabelle 24). Dies ist auf ein im Allgemeinen mit der Beschäftigtenzahl steigendem Aktivitätsniveau zurückzuführen, das zur Deckung des Personalbedarfs erforderlich ist (vgl. Kapitel 6).

Tabelle 24: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)

Bereich	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Erhöhung des Qualifikationsniveaus bei Ausbildungsplatzbewerbern	2017	40,8	38,1	49,8	54,8	40,1
	2007	29,6	58,4	65,0	61,5	49,5
Betriebliche Weiterbildung	2017	32,6	42,4	37,9	37,8	39,6
	2007	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Betriebliche Gesundheitsfürsorge	2017	17,0	35,0	39,7	44,9	31,4
	2007	15,3	14,6	25,0	23,1	15,9
Mitarbeiterrekrutierung im Ausland	2017	11,5	21,3	27,0	36,6	19,8
	2007	1,3	9,3	8,5	15,4	6,6
Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten	2017	18,9	16,2	29,8	38,4	18,6
	2007	9,2	16,4	25,0	33,3	15,1
Beratung für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze	2017	8,3	10,3	12,8	14,8	10,2
	2007	6,1	6,3	11,9	8,3	6,7
Keine Unterstützung in einem dieser Felder erforderlich	2017	22,5	15,5	9,5	9,0	16,5
	2007	49,3	29,0	16,9	16,7	34,5
N: 2017 = 801 / 2007 = 694						© IfM Bonn

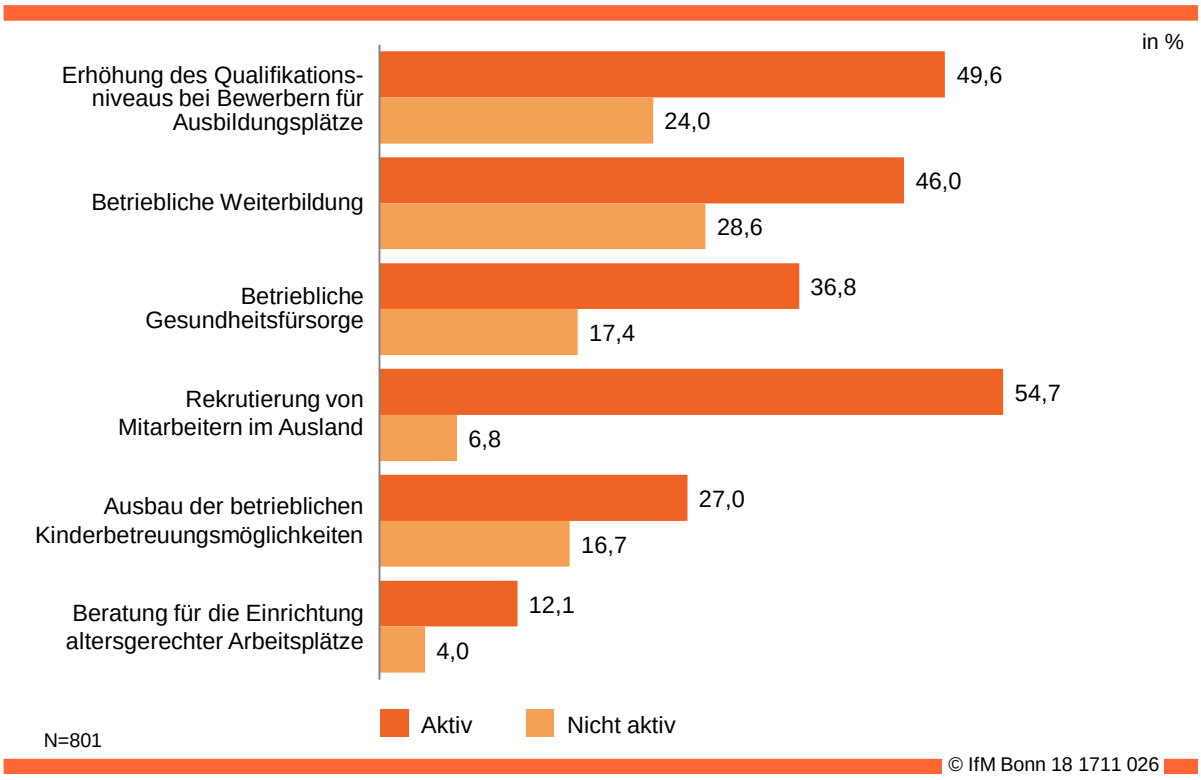
Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Kleinstunternehmen ergreifen nicht nur seltener personalpolitische Maßnahmen, sie betrachten dies auch mehrheitlich als ureigene Aufgabe des Unternehmens und erwarten dafür keine Unterstützung. Ausnahmen stellen die berufliche Ausbildung und die betriebliche Weiterbildung dar. Qualifizierung wird in allen Unternehmensgrößen als Erfolgsfaktor angesehen. Dies zeigte sich

[38] Dass die Unternehmen 2017 seltener Unterstützungsbedarf im Bereich Ausbildungsplatzbewerber angemeldet haben, dürfte auch damit zusammenhängen, dass sich weniger KMU an der betrieblichen Ausbildung beteiligen (können). Letzteres ist u. a. durch den Strukturwandel, einen Mangel an geeigneten Bewerbern bzw. einem Missmatch bei überqualifizierten Bewerbern bedingt (vgl. Pahnke et al. 2013; Pahnke et al. 2014).

bereits am hohen Aktivitätsniveau der Unternehmen im Bereich der Förderung des lebenslangen Lernens (vgl. Kapitel 6.3.2). Gemessen daran melden Kleinstunternehmen sogar überdurchschnittlich häufig einen Unterstützungsbedarf im Bereich der betrieblichen Weiterbildung an.[39] Außerdem plädieren die KMU – gemessen am Teil der Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen ergreifen (vgl. Kapitel 6.4) – überdurchschnittlich häufig für eine Unterstützung beim Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

Abbildung 28: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Aktivitätsgrad der Unternehmen 2017 (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Die Unternehmen geben deutlich häufiger einen Unterstützungsbedarf an, wenn sie entsprechende personalpolitische Maßnahmen in der Vergangenheit bereits umgesetzt haben (vgl. Abbildung 28). Von den übrigen Unternehmen plädieren nur zwischen einem Viertel bis ein Drittel für eine öffentliche Unterstützung. Der Zusammenhang zwischen Praxiserfahrung und Unterstützungsbedarf zeigt sich in besonderer Weise bei der Rekrutierung von Mitarbeitern im

39 Die Aus- und Weiterbildung sind sowohl für Mittelstandsexperten als auch Unternehmen zentrale Herausforderungen der Zukunft (vgl. Kranzusch et al. 2017a; Kranzusch et al. 2017b).

Ausland. Selbst die erfahrenen Unternehmen verbinden diesen Rekrutierungsweg mehrheitlich mit Hürden (vgl. Kap. 6.4.2). Lerneffekte, die sich aus eigenen Erfahrungen ergeben, stellen sich bei den Geschäftsführungen offenbar nur unzureichend ein. Bestimmte Schwierigkeiten lassen sich nicht alleine mit besserem Wissen beseitigen.

Die regionale demografische Entwicklung am Unternehmensstandort wirkt sich ebenfalls auf den personalseitigen Unterstützungsbedarf aus: Unternehmen aus durchschnittlich wachsenden Regionen plädieren häufiger als andere für eine Unterstützung beim Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuung, die aus schrumpfenden Regionen dagegen bei der Beratung für die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze (vgl. Tabelle 25). Nicht unerwartet melden Unternehmen aus stark wachsenden Regionen häufiger Unterstützung bei der Personalsuche im Ausland an als Unternehmen aus schrumpfenden Regionen: Erstere suchen häufiger – vergebens – nach Arbeitskräften und sehen die Zuwanderung von Arbeitskräften als Chance an.

Tabelle 25: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Bereich	Schrumpfend	Wachsend	Überdurchschnittlich wachsend
Erhöhung des Qualifikationsniveaus bei Ausbildungsplatzbewerbern	40,3	40,5	36,7
Betriebliche Weiterbildung	43,0	36,8	39,6
Betriebliche Gesundheitsfürsorge	35,0	33,2	27,2
Mitarbeiterrekrutierung im Ausland	20,8	17,0	25,2
Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten	8,9	24,4	16,8
Beratung für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze	18,6	7,0	9,8
N = 701			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Schließlich lassen sich deutliche branchenbezogene Unterschiede feststellen.[40] Eine Unterstützung bei der Erhöhung des Qualifikationsniveaus von

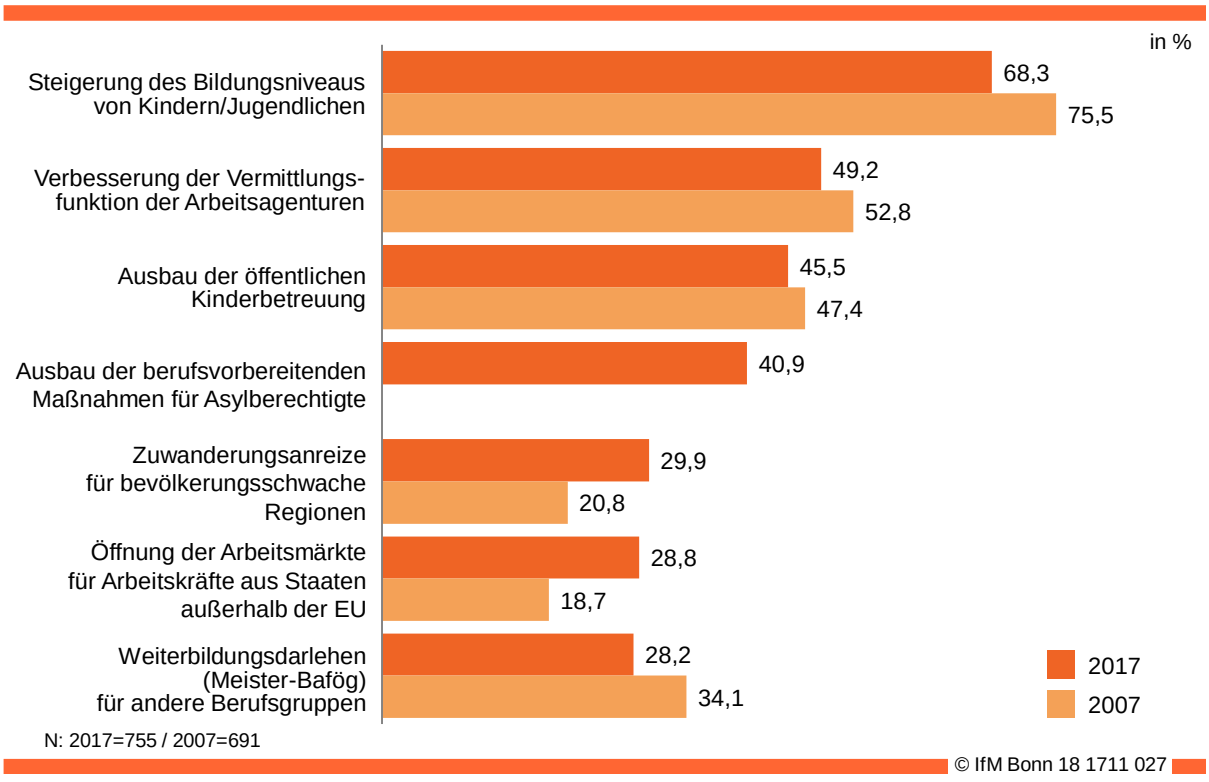
[40] Brancheneffekte zeigen sich auch, wenn Unternehmen Herausforderungen für die Zukunft benennen, so z. B. im Zukunftspanel Mittelstand (vgl. Kranzusch et al. 2017a).

Ausbildungsplatzbewerbern melden erwartungsgemäß am häufigsten das Bau- und das Verarbeitende Gewerbe, aber auch viele Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich an. Ein Unterstützungsbedarf bei der Rekrutierung im Ausland wird vergleichsweise häufig von Bauunternehmen, unternehmensnahen Dienstleistern und im Gesundheitswesen genannt. Dies spiegelt den (aktuellen) Arbeitskräfteengpass in diesen Sektoren wider (vgl. Tabelle A46 im Anhang).

7.2 Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen

Neben einer direkten Förderung betrieblicher Aktivitäten können der Staat und weitere gesellschaftliche Akteure die Unternehmen durch die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen bei der Bewältigung der demografisch bedingten Herausforderungen helfen. Zu den relevanten Handlungsfeldern gehören z.B. die Bereiche Arbeitsmarkt-, Einwanderungs- und Bildungspolitik.

Abbildung 29: Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen 2017 und 2007 (Mehrfachnennungen)



Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Ähnlich wie vor zehn Jahren sehen die Unternehmen in der Steigerung des Bildungsniveaus von Kindern und Jugendlichen das vordringlichste öffentliche Handlungsfeld (vgl. Kranzusch et al. 2017b). Dies steht im Einklang mit einem

sich verändernden betrieblichen Bedarf an beruflichen Qualifikationen, z. B. disruptiv durch die Digitalisierung oder fortlaufend durch die Alterung der Kunden oder die Internationalisierung. Aktuell erkennen die Unternehmen einen speziellen Anpassungsbedarf im Bereich der berufsvorbereitenden Qualifizierung von Asylberechtigten und ähnlichen Migrantengruppen. Häufiger noch werden jedoch eine Verbesserung der Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen und der Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung angemahnt.

Im Vergleich zur Befragung im Jahr 2007 lassen sich kaum Veränderungen in der relativen Bedeutung der untersuchten Politikfelder ausmachen: Allerdings sprechen sich aktuell mehr Unternehmen für Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen sowie für die Öffnung des Arbeitsmarktes für Fachkräfte aus Nicht-EU-Staaten aus (vgl. Abbildung 29). Es handelt sich dabei um Politikfelder, die nur für Teile des Mittelstands relevant sind. Sie sind Ausfluss einer (erwarteten) Arbeitskräfteknappheit, die in bestimmten Branchen und Regionen auftritt (vgl. auch Kapitel 4.2.2).

Tabelle 26: Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007 in % (Mehrfachnennungen)

Bereich	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Steigerung des Bildungsniveaus von Kindern u. Jugendlichen	2017	69,0	67,6	70,9	71,1	68,3
	2007	78,1	72,2	84,7	83,3	75,4
Verbesserung der Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen	2017	47,9	49,3	52,2	49,4	49,2
	2007	53,5	51,0	61,0	53,8	52,7
Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung	2017	47,5	43,6	50,4	58,8	45,4
	2007	47,6	46,3	52,5	53,8	47,4
Ausbau der berufsvorbereitenden Maßnahmen für Asylberechtigte	2017	36,5	39,5	56,3	65,1	40,8
	2007	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen	2017	25,8	30,8	33,0	36,8	29,9
	2007	21,4	20,5	18,6	30,8	20,8
Öffnung der Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus Staaten außerhalb der EU	2017	25,4	26,8	47,2	48,3	28,8
	2007	11,8	21,5	23,7	33,3	18,7
Weiterbildungsdarlehen (Meister-Bafög für andere Berufsgruppen)	2017	22,6	29,5	33,3	29,4	28,2
	2007	32,9	33,8	39,0	38,5	34,1
Keine Maßnahmen genannt	2017	9,2	7,8	4,3	4,4	7,7
	2007	12,2	11,9	3,4	7,7	11,2
N: 2017 = 801 / 2007 = 694						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Hinsichtlich der gewünschten Anpassungen wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen zeigen sich größenklassenspezifische Unterschiede (vgl. Tabel-

le 26). Unternehmen ab 50 Beschäftigten befürworten häufiger als kleinere Unternehmen eine Öffnung der Arbeitsmärkte für Nicht-EU-Ausländer sowie den Ausbau der berufsvorbereitenden Maßnahmen für Asylberechtigte.

Der regionale demografische Entwicklungstrend am Unternehmensstandort spiegelt sich insofern in dem geäußerten Reformbedarf der Unternehmen wider, als sich die Unternehmen mit Sitz in schrumpfenden Regionen deutlich häufiger für Zuwanderungsanreize[41] für bevölkerungsschwache Regionen aussprechen als die Unternehmen, die in den wachsenden Regionen angesiedelt sind. Erneut sehen Unternehmen aus schrumpfenden Regionen wesentlich seltener als andere in der Öffnung der Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus EU-Drittstaaten eine notwendige wirtschaftspolitische Maßnahme[42] (vgl. Tabelle 27). Unternehmen in (stark) wachsenden Regionen kommen hierbei zu anderen Einschätzungen als solche in schrumpfenden Regionen.

---

41 In der Befragung wurde nicht präzisiert, was "Zuwanderungsanreize" sein könnten. Zu denken wäre an Hilfen zur Steigerung der Mobilität von Arbeitskräften wie eine Erstattung von Umzugskosten oder ein Angebot von Wohnmöglichkeiten, aber auch an Ansiedlungsanreize für Unternehmen bzw. Selbstständige. Zu denken wäre auch an eine Verlagerung von öffentlichen Institutionen, denen ein Ausstrahlungseffekt auf den Umsatz bzw. das Arbeitsplatzangebot zukäme, aus Ballungszentren hin zu Städten in ländlichere Regionen..

42 Sie vertrauen offenbar auf den Zuzug von Arbeitskräften ohne Migrationshintergrund aus anderen Regionen Deutschlands bzw. unausgeschöpfte Arbeitskräftereserven vor Ort.

Tabelle 27: Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Bereich	Schrumpfend	Wachsend	Überdurchschnittlich wachsend
Steigerung des Bildungsniveaus von Kindern u. Jugendlichen	73,2	65,5	66,0
Verbesserung der Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen	53,8	46,4	50,9
Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung	45,2	43,6	47,1
Ausbau der berufsvorbereitenden Maßnahmen für Asylberechtigte	40,7	37,0	46,5
Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen	43,6	26,8	24,3
Öffnung der Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus Staaten außerhalb der EU	17,6	28,1	37,1
Weiterbildungsdarlehen (Meister-Bafög für andere Berufsgruppen)	27,4	28,8	27,1
N = 761			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Welche Reformbedarfe genannt werden, hängt wiederum auch von der Wirtschaftszweigzugehörigkeit ab. Wirtschaftszweigübergreifend werden jedoch Handlungsbedarfe im Bereich der schulischen Bildung und der öffentlichen Kinderbetreuung genannt (vgl. Tabelle A46 im Anhang). In Bezug auf die übrigen Handlungsfelder lassen sich hingegen einige auffällige branchenspezifische Unterschiede feststellen: So wird z. B. eine Verbesserung der Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen überdurchschnittlich stark von den Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit/Soziales und relativ selten von den Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes genannt. Den Ausbau der berufsvorbereitenden Maßnahmen für Asylberechtigte sowie die Öffnung der Arbeitsmärkte für Nicht-EU-Bürger im Allgemeinen sehen besonders viele Unternehmen aus dem Bausektor als Notwendigkeit an. Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen befürworten wiederum besonders viele Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit/Soziales. Das ist teils Ausfluss der hohen Alterung der Bevölkerung in diesen Regionen und der wachsenden Nachfrage nach medizinischen Dienstleistungen, die allerdings oft mit einem unzureichenden Angebot an Dienstleistungsanbietern (Stichwort: Haus- und Facharztmangel in ländlichen Regionen) einhergeht.

8 Resümee

8.1 Demografischer Wandel aus Sicht der Unternehmen

Die Unternehmen, insbesondere aber die KMU, sind über die demografischen Veränderungen heute wesentlich häufiger informiert als noch vor zehn Jahren. Dieses Wissen ist eine elementare Voraussetzung für eine stärker langfristig ausgerichtete Unternehmensführung. Die umfangreichen Informations- und Beratungsbemühungen einer Vielzahl von Akteuren, die sich in den letzten zehn Jahren vor allem an KMU gerichtet haben, scheinen somit Wirkung gezeigt zu haben.

Mit dem demografischen Wandel verbinden die Unternehmen heute primär die Alterung der Bevölkerung und der Arbeitskräfte, weniger einen Bevölkerungsrückgang. Vor allem die erwartete Verknappung des Erwerbspersonenpotenzials ist wegen der starken Zuwanderung nicht eingetreten und hat bislang nicht das Wachstum der deutschen Volkswirtschaft beeinträchtigt.

Im personalpolitischen Bereich erwarten mehr Unternehmen als vor zehn Jahren negative Folgen, wie einen Mangel an Fach- und Führungskräften oder Auszubildenden, höhere Krankenstände und steigende Personalkosten. Dies hat dazu geführt, dass die Unternehmen dem Personalerhalt mehr Aufmerksamkeit schenken, etwa durch Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der körperlichen und qualifikatorischen Arbeitsfähigkeit. Auch versuchen sie in höherem Maße Personal zu binden. Dies geschieht u. a. durch eine stärkere Ausrichtung der Arbeitsorganisation an den Arbeitnehmerinteressen (z. B. Homeoffice, Arbeitszeitkonten, Freistellungen zur Pflege). Die beobachtete Ausweitung des personalpolitischen Maßnahmenkatalogs insbesondere auf Seiten der KMU belegt, dass diese über die unternehmerischen Fähigkeiten und Möglichkeiten verfügen, um auf die bereits eingetretenen und die zukünftigen Veränderungen am Arbeitsmarkt reagieren zu können.

Im Gegensatz zur Personalpolitik erwarten die Unternehmen kaum Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihre Absatzstrategie. Den größten Einfluss hatten in der Vergangenheit – und werden in den kommenden Jahren haben – altersbedingte Veränderungen der Kundenbedürfnisse. Darauf hat sich die Mehrheit der KMU bereits eingestellt. Daher erwarten sie auch häufiger als im Jahr 2007 ein wachsendes und seltener ein sinkendes Absatzvolumen aufgrund des demografischen Wandels. Zu diesen überwiegend positiven Einschätzungen trägt möglicherweise auch die seit Jahren anhaltend gute kon-

junkturelle Entwicklung bei. Dass ab 2030 möglicherweise tatsächlich ein Bevölkerungsrückgang eintreten könnte, spielt aufgrund des üblicherweise kürzeren Planungshorizonts von Unternehmen noch keine Rolle in deren Einschätzungen.

Allerdings betreffen Rückgang und Alterung der Bevölkerung die Regionen in unterschiedlichem Ausmaß. Unternehmen aus strukturschwachen Regionen (mit tatsächlichem oder kurzfristig zu erwartendem Bevölkerungsrückgang) sehen sich entsprechend stärker mit demografisch bedingten Herausforderungen konfrontiert als Unternehmen aus wachstumsstarken Regionen. Für ein Viertel aller Kreisregionen wird ein (weiteres) Schrumpfen der Bevölkerung prognostiziert. Zumindest für einen Teil der Unternehmen dieser Regionen ist mit negativen Folgen für die Unternehmensentwicklung zu rechnen – aufgrund einer sich verschlechternden Infrastruktur, schwächerer Vernetzungspotenziale und eines ausbleibenden Zuzugs von Akademikern. In wachstumsstarken Regionen wird sich hingegen der Wettbewerb um verfügbare Arbeitskräfte intensivieren.

Im Vergleich der Befragungsergebnisse von 2007 und 2017 ist insgesamt eine durchaus positive Bilanz zu ziehen. Insbesondere die KMU haben auf die schon eingetretenen Herausforderungen des demografischen Wandels reagiert. Die positive Konjunkturentwicklung hat dazu beigetragen, dass die Unternehmen die zusätzlichen absatz- und personalpolitischen Anstrengungen bewältigen konnten.

Wie die zukünftige Entwicklung der Bevölkerungsstruktur die Unternehmen betreffen wird, ist aufgrund der Unsicherheiten von langfristigen Prognosen unklar. In stärkerem Maße als vor zehn Jahren erhöht das Zusammenspiel von Digitalisierung, Zuwanderung und Alterung nochmals die Planungsunsicherheit auf gesamtwirtschaftlicher und einzelbetrieblicher Ebene. Dies gilt insbesondere für die Deckung des Personalbedarfs, weil die zukünftige Arbeitskräftenachfrage ebenso schwer zu prognostizieren ist wie das zukünftige Arbeitskräfteangebot.

8.2 Handlungsempfehlungen

Der Bund und andere öffentliche Träger bieten bereits ein breites Spektrum an Informationen und Unterstützungsmaßnahmen an (vgl. Bundesministerium des Innern 2017). In Anbetracht dessen konzentrieren wir uns bei der Formulie-

rung von Handlungsempfehlungen auf darüber hinausgehende Verbesserungen der Rahmenbedingungen.

Zur Nachwuchssicherung nutzen viele KMU das Duale System der Berufsausbildung. Im Vergleich zu 2007 werden jedoch mehr Fachkräfte in Dienstleistungsberufen gesucht, die ihre Qualifikation in schulischen oder alternativen Ausbildungswegen erwerben. Derartige Ausbildungsformen gilt es durch die öffentliche Hand und Branchenverbände zu stärken. Mögliche Optionen sind die Gründung von Aus- und Weiterbildungszentren oder die partielle Subventionierung von Ausbildungsgebühren, die private Einrichtungen zumeist verlangen.

Im Hinblick auf die Minimierung einer potenziellen Arbeitskräftelücke spielt die Zuwanderung von Fachkräften eine wesentliche Rolle. Unsere Befragungsergebnisse deuten darauf hin, dass Bedenken hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit Zugewanderten geringer sind, wenn die Unternehmen eigene Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben. Diese Erfahrungen könnten genutzt werden, um etwaigen Vorbehalten in der Bevölkerung entgegen zu wirken. Dies gelänge zum Beispiel, indem unternehmerische Good-Practice-Beispiele mit regionalem und sektoralem Bezug erarbeitet und verbreitet werden, die dezidiert auf Vor- und Nachteile der Integration von zugewanderten Arbeitskräften eingehen. Diese Aufgabe liegt bei den Unternehmen, ihren Verbänden und Kammern, aber auch bei der Bundes- und Landespolitik.

Die Arbeitgeber- und Standortattraktivität, die von den Unternehmen selbst geprägt wird, kann im Wettbewerb um knappe Arbeitsmarktressourcen entscheidend sein. Bedingt durch den Bevölkerungsrückgang ist der Handlungsdruck für Unternehmen in strukturschwachen Regionen besonders groß. Aufgrund begrenzter Ressourcen könnten insbesondere kleinere, regional orientierte Unternehmen weiterhin auf Informationsangebote und Unterstützung bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen angewiesen sein. Daher sollten die bereits bestehenden Informationsangebote vorerst fortgesetzt werden, allerdings unter Beachtung der veränderten Entwicklung auf regionaler Ebene.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen zeigen: Der Unterstützungsbedarf für die KMU erstreckt sich über unterschiedliche Politikbereiche (u. a. Bildung, Zuwanderung, regionale Entwicklung und Infrastrukturausbau). Zum Teil liegen diese Aufgaben jenseits derer der Wirtschaftsministerien des Bundes und der Länder. Infolgedessen bedarf es in zunehmendem Maße ressortübergreifender Maßnahmen.

Anhang

Tabelle A1: Unternehmen der Markus-Datenbank ab fünf Beschäftigten mit E-Mail-Adresse nach Wirtschaftsbereichen (WZ 2008) und Beschäftigtengrößenklassen

Zahl der Beschäftigten	Produzierendes Gewerbe B, C, D, E, F	Handel, Gastgewerbe, Verkehr G, H, I	Unternehmensnahe Dienstleistungen J, L, M, N	Sonstige Dienstleistungen K, P, Q, R, S	Insgesamt
5 bis 49	113.914	110.162	83.948	44.208	352.232
50 bis 249	20.273	14.441	11.358	9.402	55.474
250 u. mehr	4.358	2.380	2.835	3.022	12.595
Insgesamt	138.545	126.983	98.141	56.632	420.301

© IfM Bonn

Quelle: Markus-Datenbank (Stand Oktober 2017), eigene Berechnungen.

Tabelle A2: Informationsstand hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung in verschiedenen Regionen nach Entwicklungstyp der Region des Unternehmenssitzes 2017, Anteil der Unternehmen in %

Entwicklungstyp der Standortregion	Bevölkerungsentwicklung in der Region: Ohne Vorstellung	in der Region: Ungefähre Vorstellung	in der Region: Umfassende Vorstellung	in Deutschland: Ohne Vorstellung	in Deutschland: Ungefähre Vorstellung	in Deutschland: Umfassende Vorstellung	weltweit: Ohne Vorstellung	weltweit: Ungefähre Vorstellung	weltweit: Umfassende Vorstellung
Schrumpfend	15,8	59,4	24,9	10,7	76,5	12,8	47,3	51,0	1,7
Wachsend	12,4	63,7	23,9	8,5	71,1	20,5	44,6	50,1	5,3
Überdurchschnittlich wachsend	10,4	65,9	23,7	5,4	68,3	26,2	34,4	57,4	8,2

N = 742

© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A3: Informationsstand hinsichtlich der Bevölkerungsentwicklung in verschiedenen Regionen nach Wirtschaftszweigen 2017, Anteil der Unternehmen in %

Wirtschaftszweig	Bevölkerungsentwicklung								
	in der Region			in Deutschland			weltweit		
	Ohne Vorstellung	Ungefähre Vorstellung	Umfassende Vorstellung	Ohne Vorstellung	Ungefähre Vorstellung	Umfassende Vorstellung	Ohne Vorstellung	Ungefähre Vorstellung	Umfassende Vorstellung
Verarbeit. Gewerbe, Bergbau, Energie-/ Wasserversorgung	13,9	64,1	22,0	10,8	64,9	24,2	45,1	51,4	3,5
Baugewerbe	9,2	75,9	14,9	11,1	80,7	8,2	49,6	48,2	2,2
Handel, Gastronomie, Verkehr	19,5	60,9	19,6	6,8	81,5	11,7	40,5	51,3	8,2
Gesundheit, Soziales	5,7	57,1	37,3	7,9	54,0	38,1	49,8	47,0	3,2
Unternehmensnahe Dienstleistungen	10,6	64,4	25,0	4,6	66,4	29,0	33,4	60,9	5,7
Sonstige Dienstleistungen	6,3	55,2	38,5	8,8	64,8	26,3	37,8	53,4	8,8
Insgesamt	12,3	62,9	24,8	7,9	70,5	21,6	42,9	52,4	5,7
N = 780									© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A4: Gegenüberstellung der Wirtschaftsbereiche für die Stichprobenziehung der Befragungen 2007 (WZ 2003) und 2017 (WZ 2008)

Wirtschaftsbereich	Abschnitt nach WZ 2003		Abschnitt nach WZ 2008	
Produzierendes Gewerbe	C	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
	D	Verarbeitendes Gewerbe	C	Verarbeitendes Gewerbe
	E	Energie- und Wasserversorgung	D	Energieversorgung
	F	Baugewerbe	E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen
			F	Baugewerbe
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
	H	Gastgewerbe	I	Gastgewerbe
	I	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	H	Verkehr und Lagerei
Unternehmensnahe Dienstleistungen	K	Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen u. a.	L	Grundstücks- und Wohnungswesen
			M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
			N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
			J	Information und Kommunikation
Sonstige Dienstleistungen	J	Kredit- und Versicherungsgewerbe	K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
	M	Erziehung und Unterricht	P	Erziehung und Unterricht
	N	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	Q	Gesundheits- und Sozialwesen
	O	Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	R	Kunst, Unterhaltung und Erholung
			S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

© IfM Bonn

Tabelle A5: Informationsstand der Unternehmen 2017 im Vergleich zu 2007 nach Beschäftigtengrößenklassen, in %

Unternehmen mit … Beschäftigten	Jahr	Gar nicht beschäftigt	Nicht konkret nachgedacht	Intensiver beschäftigt
5 bis 9	2017	8,3	40,1	51,7
	2007	20,7	40,9	38,4
10 bis 49	2017	5,8	32,0	62,1
	2007	18,2	46,9	34,9
50 bis 249	2017	8,7	24,0	67,3
	2007	8,3	51,7	40,0
250 und mehr	2017	3,1	25,8	71,1
	2007	7,1	35,7	57,1
Insgesamt	2017	6,6	33,0	60,3
	2007	17,9	45,2	36,9
N: 2017 = 770 / 2007 = 708				© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A6: Informationsstand der Unternehmen 2017 nach Wirtschaftszweigen, in %

Wirtschaftszweig	Gar nicht beschäftigt	Nicht konkret nachgedacht	Intensiver beschäftigt
Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung	5,7	37,1	57,2
Baugewerbe	7,2	37,6	55,2
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	10,5	40,8	48,7
Gesundheit, Soziales	0,4	25,0	74,5
Unternehmensnahe Dienstleistungen	9,0	29,8	61,2
Sonstige Dienstleistungen u.a.	0,6	17,7	81,7
Insgesamt	6,6	33,0	60,3
N=770			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A7: Wissensstand der Unternehmen über die Bevölkerungsentwicklung in Zielregionen 2017 und 2007, nach Beschäftigtengrößenklassen, in %

Unternehmen mit … Beschäftigten	Jahr	Bevölkerungsentwicklung in der Region			Bevölkerungsentwicklung in Deutschland			Bevölkerungsentwicklung weltweit		
		Ohne Vorstellung	Ungefähre Vorstellung	Umfassende Vorstellung	Ohne Vorstellung	Ungefähre Vorstellung	Umfassende Vorstellung	Ohne Vorstellung	Ungefähre Vorstellung	Umfassende Vorstellung
5 bis 9	2017	23,7	53,5	22,7	10,5	67,0	22,6	41,1	53,5	5,4
	2007	24,4	59,0	16,7	12,8	65,5	21,7	40,6	52,1	7,3
10 bis 49	2017	8,6	66,3	25,1	7,4	72,2	20,4	42,2	52,0	5,7
	2007	24,8	58,2	17,0	17,8	65,2	17,0	54,7	41,8	3,4
50 bis 249	2017	10,1	64,3	25,6	4,9	68,1	27,0	42,8	51,2	6,0
	2007	24,2	59,7	16,1	9,8	75,4	14,8	46,8	50,0	3,2
250 u. mehr	2017	12,6	52,7	34,8	7,3	68,0	24,8	37,5	58,4	4,1
	2007	15,4	53,8	30,8	7,1	57,1	35,7	35,7	57,1	7,1
Insgesamt	2017	12,3	62,9	24,8	7,9	70,5	21,6	41,9	52,4	5,7
	2007	24,4	58,4	17,2	15,2	66,1	18,7	49,2	46,2	4,6
N: 2017 = 780 / 2007 = 708										© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A8: Mittel- und langfristig erwartete personalpolitische Folgen des demografischen Wandels nach Unternehmensgrößenklassen 2017, in %

Auswirkungen	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Mangel an Arbeitskräften						
Mangel an Fach- und Führungskräften	2017	47,6	61,1	73,8	81,5	59,5
	2007	34,6	55,4	62,3	71,4	49,4
Mangel an Auszubildenden	2017	30,3	45,0	59,2	70,2	43,4
	2007	28,4	27,4	37,7	53,8	29,1
Mangel an Hochschulabsolventen	2017	7,8	10,6	18,5	30,7	11,1
	2007	8,5	12,2	23,0	42,9	12,5
Kosten und Produktivitätsaspekte						
Steigende Personalkosten	2017	46,1	56,7	61,9	61,0	54,8
	2007	35,2	50,1	45,9	35,7	44,6
Starke Alterung der Belegschaft	2017	39,6	43,5	54,3	54,4	43,8
	2007	32,2	39,7	45,9	53,8	38,0
Höherer Krankheitsstand	2017	27,2	36,2	43,3	50,4	35,1
	2007	11,9	18,1	26,2	30,8	17,0
Steigender Fortbildungsbedarf	2017	18,9	32,5	32,2	39,2	29,5
	2007	19,1	26,7	39,3	61,5	25,9
Geringere Flexibilität, Kreativität, Innovationsfähigkeit	2017	18,3	25,7	30,0	30,5	24,5
	2007	21,9	25,2	31,1	28,6	24,7
Sonstige Auswirkungen	2017	4,5	1,4	2,9	2,2	2,3
	2007	2,1	0,0	1,6	0,0	0,8
Keine Auswirkungen	2017	16,3	7,4	2,5	3,1	8,9
	2007	30,1	12,2	8,2	0,0	17,5
N: 2017 = 791 / 2007 = 719						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A9: Mittel- bis langfristig erwartete demografisch bedingte Veränderungen der Nachfrage nach Zielgruppenausrichtung 2017 und 2007, in %

Unternehmen	Jahr	Erwartete Veränderungen		
		Altersbedinge Veränderung der Kundenbedürfnisse	Sinkende Nachfrage in Deutschland	Wachsende Nachfrage in Deutschland
Insgesamt	2017	59,0	16,5	29,7
	2007	53,5	32,2	19,1
Mit Zielgruppe				
Kinder/Jugendliche	2017	57,6	9,8	51,9
	2007	72,7	45,5	0,0
Personen mittleren Alters	2017	62,0	15,4	6,2
	2007	68,9	42,7	12,4
Ältere	2017	70,5	5,6	69,4
	2007	65,1	18,2	55,8
Personen unterschiedlichen Alters	2017	66,6	19,3	24,1
	2007	61,6	26,3	21,8
Keine Personen	2017	41,5	14,1	28,8
	2007	30,7	39,4	10,6

N: 2017 = 768 / 2007 = 715

© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A10: Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte), in %

Maßnahmen	Jahr	Maßnahmen sind … ergriffen	geplant	Insgesamt
Anpassung des bisherigen Angebots	2017	54,0	12,2	65,2
	2007	43,4	20,1	63,5
Entwicklung neuer Produkte/Dienstleitungen	2017	35,3	16,3	51,6
	2007	21,4	21,4	42,8
Anpassung der Produktpolitik insgesamt[1)]	**2017**	**58,6**	**12,5**	**71,1**
	2007	**45,9**	**20,1**	**66,0**
Anpassung von Werbung/Kommunikation	2017	32,9	16,4	49,3
	2007	19,3	23,1	42,4
Anpassung der Kundenbetreuung	2017	43,7	16,9	60,6
	2007	33,6	21,5	55,1
Anpassung der Geschäftsräume	2017	27,2	11,2	38,4
	2007	18,0	11,7	29,7
Anpassung der Vertriebswege[2)]	2017	28,2	13,5	41,7
	2007	20,0	12,8	32,8
Anpassung der Vermarktung insgesamt[1)]	**2017**	**60,9**	**13,2**	**74,1**
	2007	**46,9**	**23,8**	**70,7**

N: 2017 = 401 / 2007 = 403

© IfM Bonn

1) Anpassung jeweils in mind. einem der Bereiche der Produkt- bzw. Vermarktungspolitik.
2) Lieferservice, Hausbesuche, mobile Verkaufseinrichtungen etc.

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A11: Anpassungen der Produktpolitik und der Vermarktung zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte) nach Beschäftigtengrößenklassen, in %

Unternehmensgröße	Jahr	Produktpolitik			Vermarktung		
		ergriffen	geplant	Insgesamt	ergriffen	geplant	Insgesamt
Insgesamt	2017	58,6	12,5	71,1	60,9	13,2	74,1
	2007	45,9	20,1	66,0	46,9	23,8	70,7
Unternehmen mit … Beschäftigten							
5 bis 9	2017	54,5	18,3	72,8	46,6	25,0	71,6
	2007	48,0	23,0	71,0	45,9	21,6	67,5
10 bis 49	2017	60,2	9,9	70,1	66,2	8,4	74,6
	2007	43,8	18,4	62,2	46,9	25,1	72,0
50 bis 249	2017	58,0	16,1	74,1	59,4	17,2	76,6
	2007	50,0	22,2	72,2	52,9	20,6	73,5
250 und mehr	2017	58,0	17,8	75,8	56,2	17,7	73,9
	2007	71,4	14,3	85,7	42,9	28,6	71,5
N: 2017 = 401 / 2007 = 403							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A12: Ergriffene Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 und 2007 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/ Haushalte) nach Beschäftigtengrößenklassen, in %

Maßnahmen	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Anpassung des bisherigen Angebots	2017	46,0	56,4	56,5	56,6	54,0
	2007	45,3	41,5	47,2	50,0	43,4
Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen	2017	24,4	38,9	38,3	36,7	35,3
	2007	18,9	21,3	28,6	42,9	21,4
Anpassung von Werbung/Kommunikation	2017	33,2	32,7	34,2	33,8	32,9
	2007	13,5	20,7	31,4	28,6	19,3
Anpassung der Kundenbetreuung	2017	34,0	47,6	42,0	36,8	43,7
	2007	34,7	32,7	36,1	28,6	33,6
Anpassung der Geschäftsräume	2017	19,6	29,0	32,6	37,0	27,2
	2007	15,5	18,8	20,0	14,3	18,0
Anpassung der Vertriebswege	2017	20,6	30,9	28,8	26,0	28,2
	2007	25,0	18,1	16,7	14,3	20,0
N: 2017 = 401 / 2007 = 403						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A13: Maßnahmen zur Gewinnung älterer Kunden 2017 (nur Unternehmen mit der Zielgruppe Personen/Haushalte) nach Zielgruppenausrichtung, in %

Maßnahmen	Zielgruppe											
	Kinder/Jugendliche			Personen mittleren Alters			Ältere			Personen unterschiedl. Alters		
	ergriffen	geplant	insgesamt	ergriffen	geplant	insgesamt	ergriffen	geplant	insgesamt	ergriffen	geplant	insgesamt
Anpassung des bisherigen Angebots	77,3	4,1	81,4	72,9	0,2	73,1	78,9	20,6	99,5	47,9	12,0	59,9
Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen	42,3	4,1	46,4	31,3	25,3	56,6	72,1	11,0	83,1	29,8	17,1	46,1
Anpassung der Produktpolitik insgesamt[1)]	**80,6**	**4,1**	**84,7**	**72,9**	**0,2**	**73,1**	**88,4**	**11,5**	**99,9**	**52,3**	**13,8**	**66,1**
Anpassung von Werbung/ Kommunikation	77,3	10,5	87,8	32,8	11,2	44,0	65,2	10,6	75,8	27,0	18,3	45,3
Anpassung der Kundenbetreuung	41,2	47,1	88,3	32,4	4,8	37,2	72,4	16,3	88,7	39,7	18,2	57,9
Anpassung der Geschäftsräume	0,9	86,0	86,9	22,0	13,0	35,0	56,3	4,8	61,1	24,1	10,2	34,3
Anpassung der Vertriebswege[2)]	41,6	42,5	84,1	15,5	2,9	18,4	56,0	9,5	65,5	22,2	14,3	36,5
Anpassung der Vermarktung insgesamt[1)]	**78,2**	**10,5**	**88,7**	**42,5**	**1,8**	**44,3**	**87,7**	**11,9**	**99,6**	**57,0**	**14,2**	**71,2**
N= 401												© IfM Bonn

[1)] Anpassung jeweils in mind. einem der Bereiche der Produkt- bzw. Vermarktungspolitik
[2)] Lieferservice, Hausbesuche, mobile Verkaufseinrichtungen, etc.

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A14: Geplante Marktausdehnung 2017 und 2007 nach Beschäftigtengrößenklassen, in % (Mehrfachnennungen)

Unternehmensgröße	Jahr	Geplante Marktausdehnung in…				Insgesamt	Davon: Demografisch bedingt
		Region	Deutschland	Europa	außereuropäischen Staaten		
Insgesamt	2017	70,6	42,7	21,4	13,3	86,2	25,5
	2007	37,4	27,4	17,7	7,9	58,6	34,6
Beschäftigte							
5 bis 9	2017	65,7	46,8	20,2	15,4	85,0	23,3
	2007	39,7	29,5	12,2	5,8	57,8	49,3
10 bis 49	2017	74,3	42,2	20,2	11,5	86,2	26,4
	2007	36,0	24,3	17,4	7,3	55,6	27,8
50 bis 249	2017	62,3	36,0	28,8	16,8	89,1	24,6
	2007	39,3	37,7	36,1	18,4	77,0	29,2
250 und mehr	2017	49,1	44,3	39,9	30,9	89,9	28,3
	2007	30,8	38,5	38,5	31,7	84,6	27,3
N: 2017 = 801 / 2007 = 721							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A15: Anteil der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss nach Beschäftigtengrößenklassen, in %

Anteil der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
0 %	2017	27,4	12,7	2,9	0,6	14,6
	2007	49,1	29,1	10,9	0,0	34,4
1 bis unter 10 %	2017	0,0	29,7	52,6	48,0	26,1
	2007	0,0	19,8	49,1	50,0	15,9
10 bis unter 20 %	2017	13,8	17,4	13,1	18,4	16,2
	2007	17,8	21,9	18,2	20,0	20,3
20 bis unter 40 %	2017	18,6	13,8	11,5	16,3	14,6
	2007	18,3	12,8	10,9	20,0	14,2
40 bis unter 60 %	2017	16,9	8,7	10,3	6,2	10,5
	2007	8,7	7,0	5,5	10,0	7,4
60 bis unter 100 %	2017	23,4	17,6	9,7	10,4	17,9
	2007	6,1	9,4	5,5	0,0	7,9
N: 2017 = 639 / 2007 = 621						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A16: Anteil der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %

Anteil Beschäftigte mit (Fach-) Hochschulabschluss	Entwicklungstrend der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
0 %	20,3	11,4	14,9
1 bis unter 10 %	35,3	26,9	19,3
10 bis unter 20 %	14,7	20,6	12,7
20 bis unter 40 %	15,1	15,4	13,9
40 bis unter 60 %	5,8	10,8	11,3
60 bis unter 100 %	8,8	14,9	27,9
N = 607			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A17: Anteil der Beschäftigten mit (Fach-)Hochschulabschluss nach Wirtschaftszweigen, in %

Anteil Beschäftigte mit (Fach-) Hochschulabschluss	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gewerbe, Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
0 %	17,3	23,1	24,4	10,0	6,1	0,0	14,6
1 bis unter 10 %	32,7	34,6	32,0	31,1	12,0	15,2	26,1
10 bis unter 20 %	15,8	24,5	11,9	25,0	11,0	16,7	16,2
20 bis unter 40 %	20,3	7,9	13,7	12,3	14,1	20,6	14,6
40 bis unter 60 %	0,7	6,4	13,4	4,4	16,0	17,6	10,5
60 bis unter 100 %	13,2	3,4	4,6	17,3	40,8	29,9	17,9
N = 639							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A18: Maßnahmen zur Nachwuchssicherung nach Wirtschaftszweigen, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gewerbe, Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Rekrutierung von Auszubildenden							
Ausbildung im Betrieb	46,8	72,7	49,1	59,7	49,0	55,5	53,9
Schülerpraktika	55,4	72,3	47,5	58,8	40,5	40,5	51,3
Kooperation mit Schulen	30,1	30,9	19,1	44,3	12,5	34,0	25,9
Betriebsbesichtigungen für Jugendliche	29,5	22,8	13,5	24,8	10,6	18,1	18,5
Teilnahme an Ausbildungsmessen	20,2	27,5	8,9	21,7	9,5	33,1	17,3
Rekrutierung von (Fach-)Hochschulabsolventen							
Studentenpraktika	39,8	27,5	20,3	40,6	48,6	41,8	34,5
Diplomarbeitsbetreuung	21,6	13,9	7,6	15,8	32,7	12,5	16,9
Forschungsprojekte mit Lehrstühlen	13,0	0,7	3,3	8,7	16,4	7,1	8,0
Teilnahme an Hochschulmessen	6,5	10,2	0,7	7,2	7,8	16,8	6,7
Traineeprogramme	7,2	1,1	4,7	3,7	10,3	10,9	6,2
(Werks-)Stipendien für Studenten	5,4	2,5	2,2	2,8	7,8	4,0	4,1
Keine der genannten Maßnahmen	17,7	10,8	31,3	9,2	12,0	8,5	17,6
N = 801							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A19: Ergriffene oder geplante betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Status	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung/ Arbeitsschutz	ergriffen	61,4	63,7	86,6	89,7	65,9
	geplant	6,0	10,8	5,9	6,7	9,2
Untersuchung/ Beratung durch Werksärzte/ Experten	ergriffen	16,6	43,4	81,2	86,8	42,3
	geplant	2,7	5,5	7,2	3,4	5,0
Gesundheitskurse/-schulungen	ergriffen	12,3	30,3	50,3	66,6	29,2
	geplant	10,1	15,4	19,1	16,6	14,6
Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten	ergriffen	16,4	16,4	31,3	47,3	18,5
	geplant	11,2	15,5	9,0	13,2	13,9
Betriebseigene Sportangebote	ergriffen	5,3	10,8	24,9	49,4	11,9
	geplant	2,5	11,4	9,8	8,9	9,3
Sonstige Maßnahmen	ergriffen	8,3	4,8	13,4	14,1	6,7
	geplant	3,1	0,9	3,7	0,9	1,6
N = 760						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A20: Betriebliche Gesundheitsschutzmaßnahmen nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verb. Gew., Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz	71,9	68,5	57,8	74,9	71,3	55,9	65,9
Untersuchung/ Beratung durch Werksärzte o. Experten	56,0	53,2	30,1	67,4	28,6	36,8	42,3
Gesundheitskurse/-schulungen	26,2	41,3	16,6	48,7	20,2	43,8	29,2
Förderung außerbetrieblicher Sportaktivitäten	15,7	20,6	17,8	17,9	22,4	15,7	18,5
Betriebseigene Sportangebote	8,5	10,8	5,3	15,8	16,9	21,9	11,9
Sonstige Maßnahmen	9,5	0,7	1,5	6,1	17,1	7,1	6,7
Keine Maßnahmen	6,1	19,4	22,5	2,7	12,7	5,9	13,3
N = 760							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A21: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung des Personalbestands nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
Förderung des lebenslangen Lernens aller Mitarbeiter	41,4	59,2	51,0
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	40,5	44,3	41,5
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	32,8	32,6	33,3
Personalentwicklung/ individuelle Laufbahngestaltung	23,1	34,5	37,1
N = 711			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A22: Qualifikationsrelevante Maßnahmen in Hinblick auf die kommende Alterung des Personalbestands nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verb. Gew., Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Förderung des lebenslangen Lernens aller Mitarbeiter	57,3	51,1	32,3	57,2	60,7	79,1	52,7
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	47,4	42,3	29,0	49,2	44,1	58,6	42,5
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	26,8	37,7	24,2	35,9	36,7	53,2	33,6
Personalentwicklung/individuelle Laufbahngestaltung	29,3	22,9	27,3	42,1	44,2	37,0	33,4
N = 749							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A23: Ergriffene oder geplante betriebliche Maßnahmen im Hinblick auf die Alterung des Personalbestands 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Qualifikationsrelevante Maßnahmen						
Förderung des lebenslangen Lernens aller Mitarbeiter	ergriffen	32,7	58,1	58,0	61,4	52,7
	geplant	14,1	8,7	12,2	16,6	10,4
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	ergriffen	23,4	46,5	51,4	59,0	42,5
	geplant	8,9	9,5	12,5	7,7	9,6
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	ergriffen	23,9	35,3	40,2	46,7	33,6
	geplant	8,9	12,1	9,4	15,5	11,2
Personalentwicklung/individuelle Laufbahngestaltung	ergriffen	14,9	36,0	49,3	66,3	33,4
	geplant	17,6	19,2	15,2	16,4	18,4
Arbeitsorganisatorische Maßnahmen						
Generationenübergreifende Arbeitsteams	ergriffen	51,4	61,9	62,1	69,9	59,9
	geplant	10,3	5,0	2,9	5,5	5,9
Verbesserung der technischen Ausstattung	ergriffen	50,9	57,5	59,3	66,8	56,5
	geplant	20,7	14,1	12,6	12,9	15,3
Flexible Arbeitszeitgestaltung für ältere Mitarbeiter	ergriffen	35,5	55,8	50,1	58,2	51,0
	geplant	16,8	8,0	13,6	12,2	10,5
Arbeitsplätze mit geringer körperlicher/psychischer Belastung	ergriffen	14,5	23,5	28,0	36,7	22,2
	geplant	5,8	6,3	9,1	10,0	6,6
Gezielte altersbezogene Fluktuation						
Verstärkte Rekrutierung Jüngerer	ergriffen	25,7	45,0	60,6	59,7	42,5
	geplant	19,4	17,8	11,6	11,9	17,5
Frühverrentung von älteren Mitarbeitern	ergriffen	0,0	3,5	8,1	19,3	3,5
	geplant	1,5	2,1	3,5	4,1	2,1
Sonstige Maßnahmen	ergriffen	0,0	0,5	1,9	2,9	0,5
N = 659						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A24: Ergriffene oder geplante freiwillige betriebliche Sozialleistungen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Sozialleistung	Status	Unternehmen mit … Beschäftigten 5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	Insgesamt
Monetäre Leistungen						
Erfolgs-/ Gewinnbeteiligungen, Mitarbeiteraktien	ergriffen	25,8	33,6	39,4	41,3	32,6
	geplant	23,7	14,9	11,3	5,4	16,3
Jobticket o.ä.	ergriffen	11,0	23,8	24,2	29,0	21,1
	geplant	15,2	6,3	9,8	9,5	8,7
Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf						
Sonderurlaub für Mitarbeiter mit Kindern	ergriffen	10,0	22,8	17,7	21,9	19,5
	geplant	4,8	7,2	4,7	2,9	6,3
Sonderurlaub/ Freistellungen für Mitarbeiter mit Pflegebedürftigen	ergriffen	8,1	19,9	31,3	44,8	19,0
	geplant	14,9	14,7	8,1	7,0	13,9
Förderung externer Kinderbetreuung	ergriffen	4,4	9,3	18,2	20,0	9,4
	geplant	7,4	3,6	9,2	9,5	5,1
Betriebskindergarten	ergriffen	1,6	1,3	1,6	12,2	1,7
	geplant	0,9	0,8	3,8	4,9	1,2
Förderung von Auszubilden-den						
Unterkünfte für Auszubildende	ergriffen	2,5	9,9	11,1	22,1	8,7
	geplant	3,1	3,7	4,5	5,0	3,7
N = 712						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A25: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Sozialleistung	Entwicklungstyp der Standortregion schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
Monetäre Leistungen			
Erfolgs-/ Gewinnbeteiligungen, Mitarbeiteraktien	30,0	36,3	29,2
Jobticket o.ä.	12,7	22,7	22,5
Vereinbarkeit von Familie und Beruf			
Sonderurlaub für Mitarbeiter mit Kindern	21,5	19,2	19,4
Sonderurlaub/ Freistellung zur Pflege von Angehörigen	18,2	18,5	20,1
Förderung externer Kinderbetreuung	12,8	10,1	6,2
Betriebskindergarten	0,1	0,3	4,5
Förderung von Auszubildenden			
Unterkünfte für Auszubildende	13,8	8,6	5,5
N = 677			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A26: Freiwillige betriebliche Sozialleistungen nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Sozialleistung	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gew., Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Monetäre Leistungen							
Erfolgs-/ Gewinnbeteiligung/ Mitarbeiteraktien	26,8	37,8	29,2	29,3	37,8	37,4	32,6
Jobticket o.ä.	12,9	10,2	18,7	16,1	33,0	35,8	21,1
Vereinbarkeit von Familie und Beruf							
Sonderurlaub für Mitarbeiter mit Kindern	10,1	20,9	17,6	26,0	23,1	21,2	19,5
Sonderurlaub/ Freistellung zur Pflege	15,0	19,7	7,6	46,7	18,5	20,8	19,0
Förder. externer Kinderbetreuung	4,6	9,8	9,3	14,0	12,4	5,2	9,4
Betriebskindergarten	0,3	0,0	2,0	7,2	0,2	1,3	1,7
Förderung von Auszubildenden							
Unterkünfte für Auszubildende	4,6	11,0	8,4	12,0	3,4	17,8	8,7

N = 712 © IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A27: Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Arbeitszeitform	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
Teilzeit, deren Start/Ende die Mitarbeiter (mit-) bestimmen	51,5	59,0	69,4
Arbeitszeitkonten	64,4	55,4	55,2
Gleitende Arbeitszeit	32,2	53,2	60,2
Homeoffice/ Telearbeit	15,0	37,2	53,6

N = 725 © IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A28: Arbeitszeitformen mit Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Arbeitszeitform	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gew., Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Teilzeit, deren Start/Ende die Mitarbeiter (mit-) bestimmen	51,5	41,0	58,5	74,4	73,4	59,2	60,3
Arbeitszeitkonten	73,6	72,4	53,2	57,9	54,8	37,5	58,0
Gleitende Arbeitszeit	53,7	41,5	39,6	56,4	76,6	41,2	51,6
Homeoffice/ Telearbeit	31,4	27,5	26,1	30,3	66,2	45,0	37,6
N = 763							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A29: Arbeitsorganisatorische Maßnahmen in Hinblick auf die Alterung des Personalbestands nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Art der Maßnahme	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
Generationsübergreifende Arbeitsteams	58,7	58,6	64,7
Verbesserung der technischen Ausstattung	51,1	62,8	51,8
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit für Ältere	44,0	51,1	55,7
Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher/psychischer Belastung	18,5	23,9	24,0
N = 679			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A30: Arbeitsorganisatorische Maßnahmen in Hinblick auf die Alterung des Personalbestands nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Maßnahme	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gew., Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Generationsübergreifende Arbeitsteams	63,1	68,4	52,3	65,9	64,7	48,3	59,9
Verbesserung der technischen Ausstattung	56,3	71,7	53,2	52,4	58,5	47,0	56,5
Flexible Arbeitszeitgestaltung für Ältere	51,8	38,1	47,3	65,2	57,6	45,8	51,0
Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher o. psychischer Belastung	26,0	23,4	19,4	30,5	18,2	19,3	22,2
N = 715							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A31: Gründe für die Einstellung Älterer nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)

Gründe	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Hoher Erfahrungsschatz	2017	84,4	81,8	89,4	91,2	83,3
	2007	88,1	87,4	86,7	92,3	87,6
Keine passenden jüngeren Bewerber	2017	29,1	43,1	54,5	53,6	41,0
	2007	28,1	38,7	43,3	38,5	35,5
Hohe Motivation	2017	30,2	40,0	42,1	44,7	38,0
	2007	41,5	41,6	50,8	53,8	48,3
Bereicherung der Unternehmenskultur	2017	23,5	37,8	40,8	41,8	34,7
	2007	26,4	29,6	33,3	38,5	29,0
Zeitliche/räumliche Flexibilität	2017	34,9	30,5	32,7	29,1	31,7
	2007	28,9	28,1	21,7	16,7	27,7
Möglichkeit zur befristeten Beschäftigung	2017	12,9	5,7	9,9	4,9	7,8
	2007	31,1	18,3	20,3	16,7	22,8
Öffentliche Förderung	2017	7,2	6,2	7,5	5,4	6,5
	2007	20,9	18,4	18,3	8,3	19,1
Akzeptanz niedriger Stundenlöhne	2017	1,9	1,6	4,9	2,4	2,0
	2007	5,1	6,3	5,1	0,0	5,8
N: 2017 = 801, 2007 = 701						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A32: Gründe gegen die Einstellung Älterer nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in % (Mehrfachnennungen)

Gründe	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Zu hohe Entgeltforderungen	2017	38,0	37,9	41,3	46,2	38,4
	2007	31,9	41,7	35,0	46,2	38,0
Körperliche Eignung nicht gegeben	2017	33,8	38,9	46,0	36,2	38,3
	2007	33,2	35,0	35,0	25,0	34,2
Veraltete oder fehlende Qualifikationen	2017	38,0	30,7	39,3	41,9	33,5
	2007	24,4	31,0	35,0	41,7	29,4
Leistungsfähigkeit nicht ausreichend	2017	25,8	32,9	32,1	27,5	31,0
	2007	23,0	22,1	28,3	25,0	22,9
Hoher Einarbeitungsaufwand, eingeschränkte Leistungsfähigkeit	2017	10,5	16,1	16,5	12,5	14,8
	2007	15,7	16,4	15,0	15,4	16,0
Kündigungsschutz	2017	13,7	12,4	18,2	16,8	13,3
	2007	26,5	37,0	40,0	30,8	33,7
Integration ins Mitarbeiterteam	2017	0,7	4,6	3,9	2,7	3,6
	2007	5,5	9,3	8,3	8,3	7,9
N: 2017 = 801, 2007 = 701						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A33: Gründe für und gegen die Einstellung Älterer nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Gründe …	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
für die Einstellung älterer Bewerber			
Hoher Erfahrungsschatz	79,3	79,0	92,0
Keine passenden jüngeren Bewerber	50,5	38,0	36,6
Hohe Motivation	38,1	34,3	44,5
Bereicherung der Unternehmenskultur	19,3	37,5	41,9
Zeitliche/räumliche Flexibilität	38,5	32,2	27,0
Möglichkeit zur befristeten Beschäftigung	12,2	8,4	4,7
Öffentliche Förderung	11,5	6,6	3,9
Akzeptanz niedriger Stundenlöhne	3,1	2,8	0,2
gegen die Einstellung älterer Bewerber			
Zu hohe Entgeltforderungen	25,8	39,1	46,6
Defizite in der körperlichen Eignung	56,1	34,6	35,6
Veraltete oder fehlende Qualifikationen	31,9	28,9	38,7
Leistungsfähigkeit unzureichend	34,1	29,0	30,4
Hoher Einarbeitungsaufwand, eingeschränkte Leistungsfähigkeit	12,3	18,1	13,0
Kündigungsschutz	15,2	16,3	7,2
Integration ins Mitarbeiterteam	6,4	2,8	2,5
N = 761			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A34: Gründe für und gegen die Einstellung Älterer nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Gründe …	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gew. , Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
für die Einstellung älterer Bewerber							
Hoher Erfahrungsschatz	79,3	77,3	77,7	92,2	95,1	79,4	83,3
Keine passenden jüngeren Bewerber	38,3	61,9	32,2	45,8	40,4	38,9	41,0
Hohe Motivation	37,2	23,1	35,4	45,2	44,5	43,5	38,0
Bereicherung der Unternehmenskultur	28,6	32,7	29,0	47,6	41,5	33,5	34,7
Zeitliche/räumliche Flexibilität	27,7	20,5	28,9	52,8	30,2	35,4	31,7
Möglichkeit zur befristeten Beschäftigung	10,7	5,4	9,9	5,3	7,8	3,7	7,8
Öffentliche Förderung	7,2	4,3	7,9	6,1	5,4	6,8	6,5
Akzeptanz niedriger Stundenlöhne	2,9	2,2	1,9	0,6	1,7	2,8	2,0
gegen die Einstellung älterer Bewerber							
Zu hohe Entgeltforderungen	31,3	33,9	38,5	27,9	49,3	47,2	38,4
Defizite in der körperlichen Eignung	35,4	68,5	44,4	42,3	20,5	15,7	38,3
Veraltete oder fehlende Qualifikationen	23,4	22,1	31,9	29,2	49,9	41,4	33,5
Leistungsfähigkeit unzureichend	32,7	43,8	30,7	37,1	16,1	33,0	31,0
Hoher Einarbeitungsaufwand, eingeschränkte Leistungsfähigkeit	8,6	11,8	15,2	13,0	18,3	21,7	14,8
Kündigungsschutz	18,9	17,7	9,3	10,2	16,0	10,7	13,3
Integration ins Mitarbeiterteam	2,6	2,2	4,9	0,6	4,1	6,2	3,6
N = 801							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A35: Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %

Anteil der Personen mit Migrationshintergrund	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
0 %	52,9	35,1	31,9
1 bis unter 10 %	30,8	16,8	17,9
10 bis unter 20 %	8,1	24,7	18,0
20 bis unter 40 %	3,8	14,5	19,0
40 bis 100 %	4,4	8,8	13,3
N = 709			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A36: Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand nach Wirtschaftszweigen 2017, in %

Anteil der Personen mit Migrationshintergrund	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gew., Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
0 %	41,7	33,0	48,3	23,0	37,1	35,5	38,3
1 bis unter 10 %	18,2	15,2	17,8	35,6	14,8	17,2	19,4
10 bis unter 20 %	17,2	22,8	12,9	18,6	22,2	29,5	19,2
20 bis unter 40 %	19,0	17,8	10,2	14,2	15,4	7,6	13,8
40 bis 100 %	3,9	11,1	10,7	8,7	10,5	10,1	9,3
N = 709							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A37: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion nach Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Unternehmen	Anteil der Personen mit Migrationshintergrund am Personalbestand					Insgesamt
	0 %	1 bis unter 10 %	10 bis unter 20 %	20 bis unter 40 %	40 bis 100 %	
mit Rekrutierungserfahrung in den letzten 5 Jahren	45,9	86,5	93,5	100,0	97,9	70,2
Darunter mit:						
Personen aus einem EU-Land	34,7	63,7	68,2	96,5	64,1	51,2
Personen aus einem Nicht-EU-Land	17,7	43,2	58,9	71,5	96,2	33,8
in Deutschland lebenden Flüchtlingen	16,2	44,6	41,1	46,7	46,3	31,9

N = 705 © IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A38: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion und Beschäftigtengrößenklassen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Unternehmen	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 u. mehr	
mit Rekrutierungserfahrung in den letzten 5 Jahren	43,5	76,0	90,7	98,3	70,2
Darunter mit:					
Personen aus einem EU-Land	28,0	54,9	77,1	86,4	51,2
Personen aus einem Nicht-EU-Land	18,1	36,7	47,6	60,8	33,8
in Deutschland lebenden Flüchtlingen	18,0	33,7	48,7	58,1	31,9

N = 801 © IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A39: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion und Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Unternehmen	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
mit Rekrutierungserfahrung in den letzten 5 Jahren	59,6	69,1	79,1
Darunter mit:			
Personen aus einem EU-Land	39,3	51,1	57,9
Personen aus einem Nicht-EU-Land	14,9	32,5	49,4
in Deutschland lebenden Flüchtlingen	29,6	29,8	38,3
N = 761			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A40: Rekrutierungserfahrung mit Zugewanderten nach Herkunftsregion und Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Unternehmen	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gewerbe, Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
mit Rekrutierungserfahrung in den letzten 5 Jahren	70,1	76,9	61,1	83,4	70,0	70,5	70,2
Darunter mit:							
Personen aus einem EU-Land	48,5	48,0	46,8	58,0	59,8	47,1	51,2
Personen aus einem Nicht-EU-Land	26,5	35,0	29,7	36,6	38,7	41,9	33,8
in Deutschland lebenden Flüchtlingen	28,0	47,2	28,6	32,0	35,4	21,3	31,9
N = 801							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A41: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte, nach Beschäftigtengrößenklassen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Hürden	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
	5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
Unzureichende Deutschkenntnisse	72,6	79,0	81,3	82,5	77,8
Sprachl. Hürden bei d. Personalsuche	58,1	62,5	62,3	65,0	61,5
Erhalt der Arbeitserlaubnis für Dt.	23,4	38,8	43,0	58,6	36,0
Kulturelle Unterschiede	25,5	26,7	21,3	25,2	25,9
Wohnungssuche/Umzug	6,5	18,8	20,5	19,6	16,0
Vorbehalte in der Bevölkerung	17,2	11,0	7,2	8,6	12,1
Probleme bei d. Einwanderung d. Familie	13,3	9,2	5,8	9,4	9,9
Vorbehalte in der eigenen Belegschaft	3,8	10,5	12,8	9,3	9,1
Steuerliche, sv-rechtliche Regelungen	4,1	6,3	7,9	10,2	6,0
Zu hohe Gehaltsforderungen der Bewerber	7,3	3,3	2,4	3,4	4,2
Gesetzl. Mindestgehalt für Hochqualifizierte	3,8	3,6	3,9	4,8	3,7
N = 801					© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A42: Hürden bei der Suche oder Einstellung ausländischer Fachkräfte nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Hürden	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gew., Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Unzureichende Deutschkenntnisse	81,2	80,2	77,1	79,1	74,9	75,3	77,8
Sprachl. Hürden bei der Personalsuche	67,2	60,8	59,3	57,7	66,2	56,7	61,5
Erhalt der Arbeitserlaubnis für Dt.	31,3	50,1	30,2	36,3	46,8	21,2	36,0
Kulturelle Unterschiede	32,4	25,8	29,4	20,7	19,8	24,6	25,9
Wohnungssuche/Umzug	13,7	11,8	15,4	32,4	15,4	7,1	16,0
Vorbehalte in der Bevölkerung	13,0	13,7	9,1	7,2	7,4	3,4	9,1
Probleme bei der Einwanderung der Familie	8,7	15,4	8,1	12,8	9,9	5,9	9,9
Vorbehalte in der eigenen Belegschaft	10,5	19,8	11,3	9,7	7,9	17,7	12,1
Steuerliche, svrechtliche Regelungen	2,6	10,8	5,5	1,0	9,8	5,9	6,0
Zu hohe Gehaltsforderungen der Bewerber	2,5	9,0	6,1	0,2	4,1	0,2	4,2
Gesetzl. Mindestgehalt für Hochqualifizierte	0,5	2,5	4,9	2,8	6,1	3,4	3,7
N = 801							© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A43: Frauenanteil am Personalbestand nach Beschäftigtengrößenklassen 2017 und 2007, in %

Frauenanteil	Jahr	Unternehmen mit … Beschäftigten				Insgesamt
		5 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr	
0 %	2017	0,8	0,4	0,0	0,5	0,5
	2007	8,7	2,6	0,0	0,0	4,3
1 bis unter 25 %	2017	24,1	30,0	30,6	27,5	28,7
	2007	18,3	42,5	42,9	40,0	34,7
25 bis unter 50 %	2017	31,9	27,5	20,3	20,7	27,7
	2007	29,8	19,2	23,2	30,0	23,1
50 bis unter 75 %	2017	30,0	21,5	32,4	31,4	24,6
	2007	27,5	15,6	19,6	20,0	19,9
75 bis 100 %	2017	13,2	20,6	16,7	19,9	18,6
	2007	15,6	20,2	14,3	10,0	18,1
N: 2017 = 754 / 2007 = 621						© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebungen des IfM Bonn 2017 und 2007.

Tabelle A44: Frauenanteil am Personalbestand nach Entwicklungstyp der Standortregion 2017, in %

Frauenanteil	Entwicklungstyp der Standortregion		
	schrumpfend	wachsend	überdurchschnittlich wachsend
0 %	0,0	0,0	0,6
1 bis unter 25 %	37,0	27,0	26,5
25 bis unter 50 %	23,5	30,2	26,0
50 bis unter 75 %	11,7	25,2	32,3
75 bis 100 %	27,8	17,5	14,5
N = 717			© IfM Bonn

Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A45: Bedarf an öffentlicher Unterstützung für die betriebliche Personalpolitik nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Bereich	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Verarb. Gewerbe, Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Erhöhung des Qualifikationsniveaus bei Ausbildungsplatzbewerbern	52,8	53,3	31,8	27,6	41,0	43,6	40,1
Betriebliche Weiterbildung	31,0	48,6	33,3	41,6	41,4	51,8	39,6
Betriebliche Gesundheitsfürsorge	29,7	28,8	28,3	38,6	36,5	27,1	31,4
Mitarbeiterrekrutierung im Ausland	14,5	34,1	16,6	22,9	22,5	10,0	19,8
Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten	16,5	19,7	17,7	28,0	16,1	15,0	18,6
Beratung für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze	12,5	11,5	7,1	18,3	8,1	7,4	10,2
N = 801							© IfM Bonn

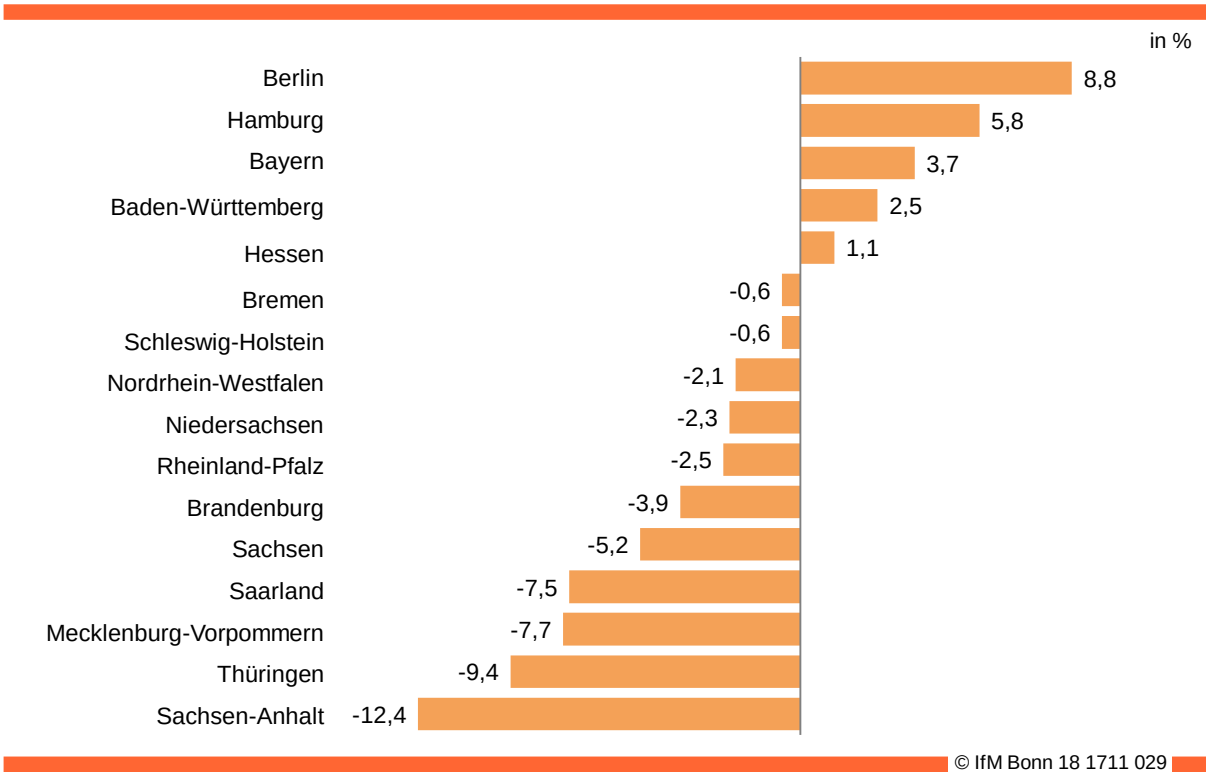
Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Tabelle A46: Anpassung (wirtschafts-)politischer Rahmenbedingungen aus Sicht der Unternehmen nach Wirtschaftszweigen 2017, in % (Mehrfachnennungen)

Bereich	Wirtschaftszweige						Insgesamt
	Ver. Gewerbe, Bergbau, Energie, Wasser	Bau	Handel, Gastgewerbe, Verkehr	Gesundheit/ Soziales	Unternehmensnahe DL	Sonstige DL	
Steigerung des Bildungsniveaus von Kindern/Jugendlichen	73,1	76,6	63,9	58,7	68,4	75,7	68,3
Verbesserung der Vermittlungsfunktion der Arbeitsagenturen	29,9	56,1	50,7	64,5	51,5	40,6	49,2
Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuung	46,8	44,6	46,8	41,6	45,5	45,8	45,5
Ausbau der berufsvorbereitenden Maßnahmen für Asylberechtigte	34,1	52,5	34,8	42,2	46,0	41,7	40,9
Zuwanderungsanreize für bevölkerungsschwache Regionen	29,9	26,2	24,4	37,8	36,0	29,3	29,9
Öffnung der Arbeitsmärkte für Arbeitskräfte aus Staaten außerhalb der EU	20,3	37,7	26,6	33,8	33,8	20,8	28,8
Weiterbildungsdarlehen (Meister-Bafög) für andere Berufsgruppen	28,6	30,2	21,4	33,5	28,2	37,5	28,2
N = 801							© IfM Bonn

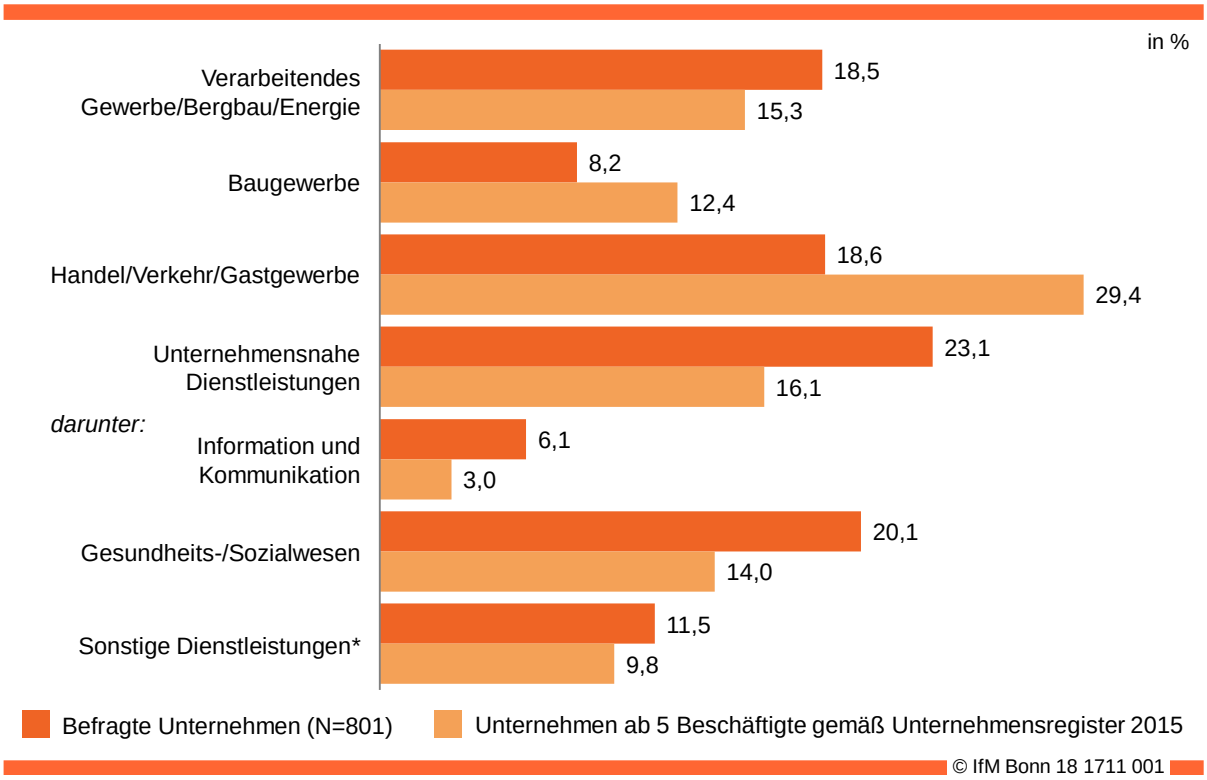
Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Abbildung A1: Veränderung der Bevölkerungszahl 2015-2030 nach Bundesländern



Quelle: Statistisches Bundesamt (2017), Variante: 2: Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung.

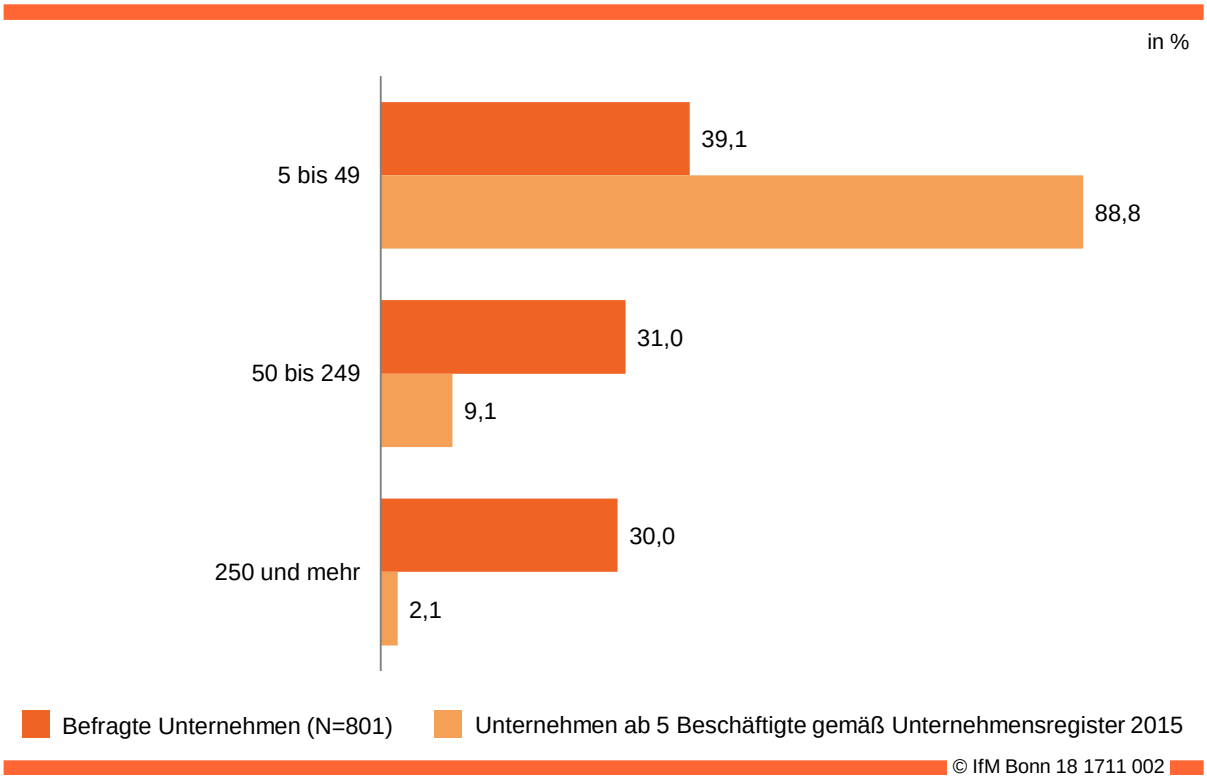
Abbildung A2: Untersuchungssample und Grundgesamtheit nach Wirtschaftszweigen



* Finanzen/Versicherung, Erziehung/Unterricht, sonstige personen-/haushaltsnahe Dienstleistungen.

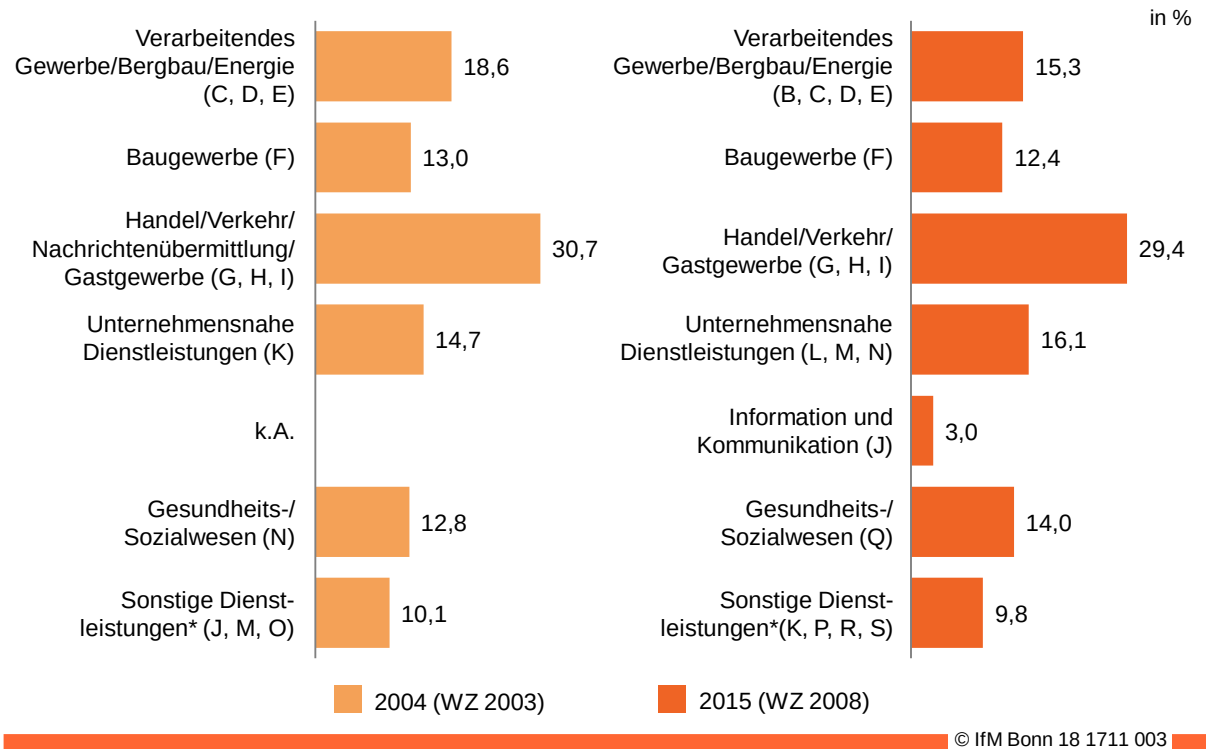
Quelle: Demografie-Erhebung 2017; Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregisters – System 95, eigene Berechnungen.

Abbildung A3: Untersuchungssample und Grundgesamtheit nach Beschäftigtengrößenklassen



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

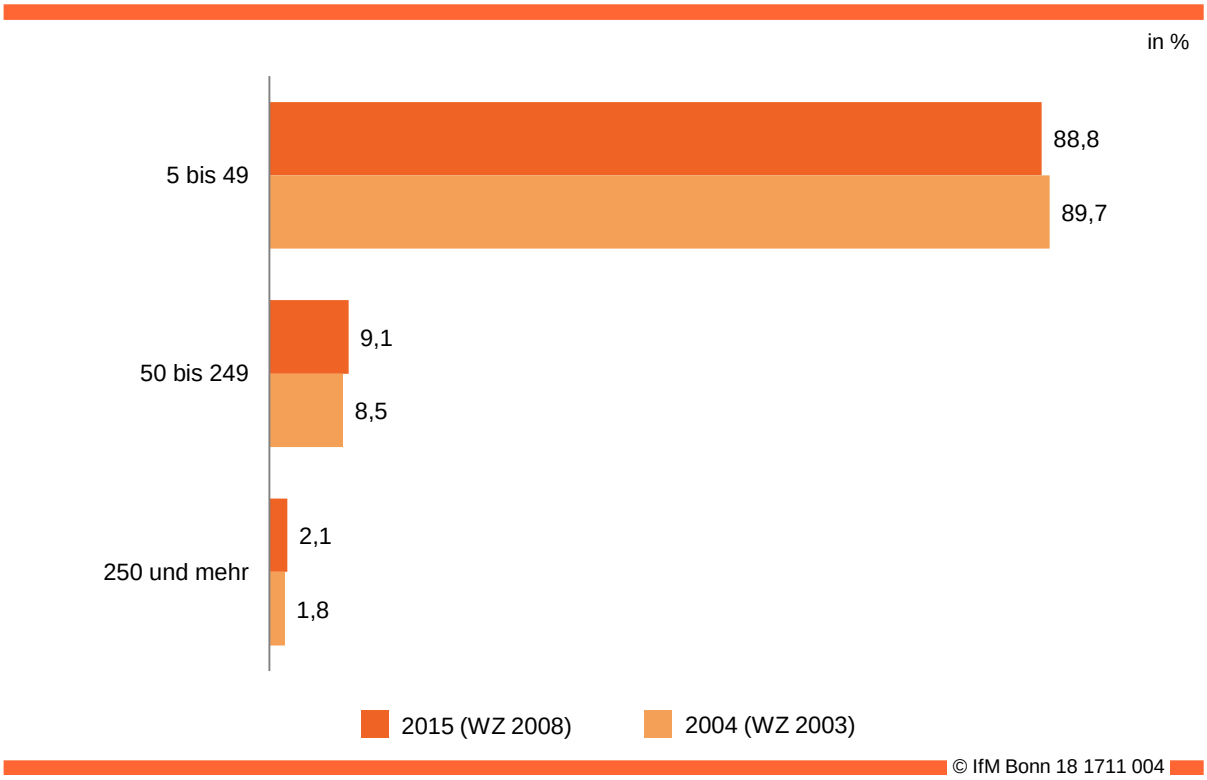
Abbildung A4: Grundgesamtheit 2004 und 2015 nach Branchen



* Finanzen/Versicherung, Erziehung/Unterricht, sonstige personen-/haushaltsnahe Dienstleistungen.

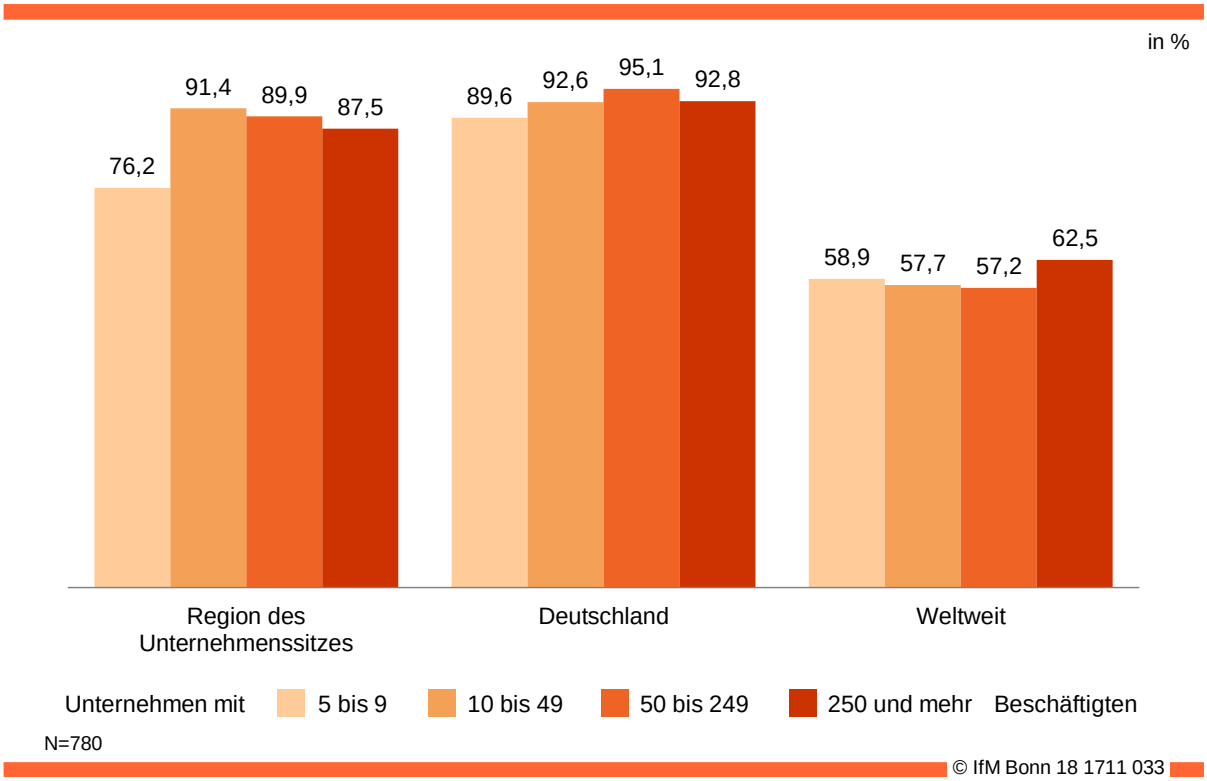
Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregisters, eigene Berechnungen

Abbildung A5: Grundgesamtheit 2004 und 2015 nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregisters für Unternehmen ab fünf Beschäftigten, eigene Berechnungen.

Abbildung A6: Unternehmen mit ungefährer oder umfassender Vorstellung zur Bevölkerungsentwicklung nach geografischen Räumen und Beschäftigtengrößenklassen 2017



Quelle: Demografie-Erhebung des IfM Bonn 2017.

Literaturverzeichnis

Bujard, M.; Dreschmitt, K. (2016): Szenarien der Bevölkerungsentwicklung bis 2060. Wie beeinflussen Migration und Geburten Deutschlands Zukunft?, GWP–Gesellschaft. Wirtschaft. Politik, 65 (3).

Bundesagentur für Arbeit (2017): Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2016, Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2018): Arbeitsmarkt für Ausländer, Nürnberg.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2018): Raumgliederungen auf Kreisbasis, www.raumbeobachtung.de, Abruf am 14.06.2018.

Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017, Bonn.

Bundesministerium des Innern (2017): Demografiepolitische Bilanz der Bundesregierung. Jedes Alter zählt, Berlin.

Burstedde, A.; Malin, L.; Risius, P. (2017): Fachkräfteengpässe in Unternehmen, Rezepte gegen den Fachkräftemangel: Internationale Fachkräfte, ältere Beschäftigte und Frauen finden und binden, Studie 4/2017, Köln.

Dauth, W.; Haller, P. (2018): Berufliches Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsort, IAB-Kurzbericht, 10/2018.

Dengler, K. (2017): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Beschäftigungsabbau oder Beschäftigungswachstum?, Ifo Schnelldienst, 7/2017, S. 9-12.

Deschermeier, P. (2017): Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Bundesländern bis 2035, Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 44 (3), S. 63-80.

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (2017): DSW-Datenreport 2017. Soziale und demographische Daten weltweit, Hannover.

Eichhorst, W.; Rinne, U. (2017): Der digitale Gestaltungsauftrag, Ifo Schnelldienst, 7/2017, S. 16-18.

Forlani, E.; Lodigiani, E.; Mendolicchio, C.; Trübswetter, P. (2018): Zuwanderung beeinflusst das Arbeitsangebot der einheimischen Frauen, IAB-Kurzbericht, 3/2018.

Fuchs, J.; Hummel, M.; Hutter, C.; Klinger, S.; Wanger, S.; Weber, E.; Zika, G. (2018): IAB-Prognose für Wirtschaft und Arbeitsmarkt 2018. Aufschwung auf dem Höhepunkt, IAB-Kurzbericht, 7/2018.

Geis, W.; Orth, A. K. (2016): Fachkräftesicherung durch Zuwanderung in Zeiten eines starken Flüchtlingszuzugs, WISTA - Wirtschaft und Statistik, Sonderheft 2016, S. 93-102.

Heck, R.; Bork, C. (2017): Demografischer Wandel in Japan, China und Deutschland, Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Juni 2017, S. 46-52.

Kay, R.; Kranzusch, P.; Suprinovic, O. (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels: Herausforderungen und Reaktionen, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 183, Bonn.

Klein, M.; Weirowski, T.; Künkele, R. (2016): Geburtenwende in Deutschland – was ist dran und was sind die Ursachen?, Wirtschaftsdienst, 96 (9), S. 682-689.

Klingholz, R. (2016): Deutschlands Demografische Herausforderungen. Wie sich unser Land langsam aber sicher wandelt, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Discussion Paper, 18.

Kranzusch, P.; May-Strobl, E.; Levering, B. (2017a): Innovation und Wachstum als Herausforderung für den Mittelstand – Update der Unternehmersicht 2017, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 260, Bonn.

Kranzusch, P.; May-Strobl, E.; Levering, B.; Welter, F.; Ettl, K. (2017b): Das Zukunftspanel Mittelstand 2017 – Update einer Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 256, Bonn.

Lenz, F. (2018): Digitalisierung und Beschäftigung - Ein Ende ohne Arbeit oder Arbeit ohne Ende, Argumente zu Marktwirtschaft und Politik, 141.

Maaß, F.; Icks, A. (2012): Analyse des deutschen Zuwanderungssystems im Hinblick auf den Fachkräftebedarf im Mittelstand, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 217, Bonn.

Pahnke, A.; Icks, A.; Kay, R. (2013): Übernahme von Auszubildenden – betriebsgrößenspezifische Analysen, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 221, Bonn.

Pahnke, A.; Große, J.; Kay, R.; Brink, S. (2014): Die Ausbildungsbeteiligung von Kleinstbetrieben, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: IfM-Materialien Nr. 231, Bonn.

Slupina, M.; Damm, T.; Klingholz, R. (2016): Im Osten auf Wanderschaft. Wie Umzüge die demografische Landkarte zwischen Rügen und Erzgebirge verändern, Berlin.

Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2017a): Bevölkerungsentwicklung bis 2060. Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Aktualisierte Rechnung auf Basis 2015, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2017b): Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2017c): Migration und Integration. Integrationsindikatoren, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2018): Fortschreibung des Bevölkerungsstands (Themen - Bevölkerung - Bevölkerungsstand - Fortschreibung des Bevölkerungsstandes), https://www-genesis.destatis.de, Abruf am 23.07.2018.

Stettes, O. (2018): Keine Angst vor Robotern, IW-Report, 11/2018.

Zika, G.; Helmrich, R.; Maier, T.; Weber, E.; Wolter, M. I. (2018): Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035 - Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle, IAB-Kurzbericht, 9/2018.