

Dezember 2007

Demografie & Humankapital

Unterschätztes Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit



**Socially Responsible Investment
Europa**

Extra-Financial

Analysten
Dr. Hendrik Garz
Claudia Volk

Vorwort

Die Geburtenraten fallen, die Lebenserwartung steigt – ein Megatrend, der vor allem in den traditionellen westlichen Industrieländern (aber nicht nur dort) zu beobachten ist. Die Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft sind zweifellos dramatisch. Im Mittelpunkt der öffentlichen Debatte stand dabei bislang vor allem die Zukunft der Sozialversicherungssysteme. Der aktuell vehement diskutierte Fachkräftemangel in Deutschland hat nun aber einen weiteren, lange Zeit eher vernachlässigten Effekt in den Vordergrund rücken lassen: Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das Humankapital der Unternehmen, einem der treibenden Wettbewerbsfaktoren in einer globalisierten Wissensgesellschaft. Insbesondere deutsche Unternehmen stehen dabei vor großen Herausforderungen.

Eine Vorabversion der nun vorliegenden Studie mit dem Titel *„Corporate Ageing“ – A challenge to the future competitiveness of corporate Europe* haben wir im Juni 2007 auf der FAIRE-Konferenz in Paris, einem der größten Foren für Investmentthemen mit Nachhaltigkeitsbezug in Europa, vorgestellt. Die große Resonanz bestärkte uns darin, den bereits damals gehegten Plan einer Verfeinerung und Vervollständigung der behandelten Themen in die Tat umzusetzen. Die nun vorliegende Studie geht neben zahlreichen Ergänzungen im Detail vor allem in zwei Bereichen über das Bisherige hinaus: So nimmt zum einen unser Volkswirt Jörg Lüschow Stellung zum aktuell sehr kontrovers diskutierten Thema des Fachkräftemangels in Deutschland und kommt dabei zu dem Schluss, dass dringender Handlungsbedarf besteht, um den drohenden Verlust von Wachstum und Wohlstand noch zu verhindern. „Höchste Zeit zum Umlenken“ ist seine Botschaft. Zum zweiten ist eine ausführliche Case Study hinzugekommen, die am Beispiel von BASF zeigt, wie sich die Altersstruktur der Belegschaft am Hauptstandort des Unternehmens in den kommenden 20 Jahren voraussichtlich entwickeln wird und mit welchen personalpolitischen Maßnahmen man darauf reagiert. BASF gehört zweifellos zu den (wenigen) Unternehmen, die die strategische Bedeutung des Themas nicht nur auf einer theoretisch/abstrakten Ebene erkannt haben, sondern auch dessen Umsetzung in der personalpolitischen Praxis forcieren.

Wir möchten an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, um denjenigen zu danken, die zum Entstehen – und wie wir meinen auch zum Gelingen – dieser Studie tatkräftig beigetragen haben. Ganz besonderer Dank gilt dabei Anne Gerbig (BASF, Stab Human Resources), Eva-Maria Walker (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. an der Universität Tübingen) sowie Udo Kiel und Tim Gerdes (beide sind Geschäftsführer der Firma H-Faktor aus Dortmund).



Dr. Hendrik Garz

(Leiter Extra-Financial Research, WestLB)

Executive Summary

Analysten

Dr. Hendrik Garz +49 (0)211 826 7563
hendrik.garz@westlb.de
Claudia Volk +49 (0)211 826 8476
claudia.volk@westlb.de

Economist

Jörg Lüscho +49 (0)211 826 2034
Joerg.lueschow@westlb.de

Extra-Financial Research Marketing

Katrin Frank +49 (0)211 826 74737
katrin.frank@westlb.de

Sales

Düsseldorf +49 (0)211 826 4848
London +44 (0)20 7020 4316
New York +1 212 403 3900

Mögliche Interessenkonflikte sind auf der letzten Seite aufgelistet.

In Kooperation mit:



Die „demografische Falle“

Die Geburtenraten fallen, die Lebenserwartung steigt – ein Megatrend, der vor allem in den traditionellen westlichen Industrieländern (aber nicht nur dort) zu beobachten ist. Die Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft sind zweifellos dramatisch. Im Mittelpunkt der öffentlichen Debatte stand dabei bislang vor allem die Zukunft der Sozialversicherungssysteme. Der aktuell vehement diskutierte Fachkräftemangel in Deutschland (siehe unten) hat nun aber einen weiteren, lange Zeit eher vernachlässigten Effekt in den Vordergrund rücken lassen: Die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das Humankapital der Unternehmen, einem der treibenden Wettbewerbsfaktoren in einer globalisierten Wissensgesellschaft. Insbesondere deutsche Unternehmen stehen dabei vor großen Herausforderungen, sehen sie sich doch einem schwerwiegendem Dilemma ausgesetzt: Gerade dann, wenn zunehmend mehr ältere Beschäftigte die Betriebe verlassen und in den Ruhestand wechseln, werden immer weniger qualifizierte, junge Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, um die entstehenden Lücken adäquat aufzufüllen. Viele Unternehmen scheinen die Risiken dieser Entwicklung für die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verdrängen oder zumindest zu unterschätzen.

Fachkräftemangel in Deutschland – Wohlstand in Gefahr?

Nachdem in den Jahren der wirtschaftlichen Stagnation Deutschlands das Thema Arbeitslosigkeit ganz oben auf der arbeitsmarktpolitischen Agenda stand, ist es 2007 eindeutig vom Thema Fachkräftemangel verdrängt worden. Mit der Rückkehr des Wachstums ist das Bewusstsein, dass der Mangel an geeigneten Fachkräften ein limitierender Faktor für die Wertschöpfung und den Wohlstand Deutschlands ist, deutlich gestiegen. Aktuelle Schätzungen für den Verlust an Wertschöpfung, der allein aus dem Mangel an Ingenieuren resultiert, belaufen sich auf rund 0,15% des BIPs. Gemessen an dem, was angesichts der demografischen Entwicklung noch auf Deutschland zukommen wird, sind die gegenwärtig debattierten Zahlen allerdings „Peanuts“. Um den künftigen Wohlfahrtsverlust zu begrenzen, ist ein Handeln von allen Akteuren (auch der Unternehmen) erforderlich. Noch ist es für ein Gegenlenken nicht zu spät.

DAX 30 – Gut vorbereitet auf den „War for talents“?

Es besteht kein Zweifel: Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird die Bedeutung des Human Capital Managements für den Erhalt der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stark zunehmen. Die Frage ist nun, wie sich die einzelnen Unternehmen dieser Herausforderung stellen. Eine Antwort darauf gibt der von uns entwickelte „Human Capital Management Indikator“ (HCMI), der es uns ermöglicht, die größten deutschen Unternehmen einem internationalen Vergleich zu unterziehen. HCMI-Scores liegen für insgesamt rund 1.400 Unternehmen weltweit vor. Wir liefern hierüber einen Überblick auf der Branchen- und Länderebene und zeigen in diesem Kontext die Positionierung der DAX-30-Unternehmen. Einziger globaler Sektorleader im DAX 30 ist BMW. Innerhalb ihrer jeweiligen globalen Peer-Group vergleichsweise hoch rangieren außerdem adidas (europäischer Sektorleader), BASF, E.ON, Lufthansa und TUI.

Berücksichtigung intangibler Assets in Bewertungsmodellen**Performancesteigerung durch Human Capital Management?!**

Indikatoren wie der HCMI schaffen die Grundlage für eine Berücksichtigung von intangiblen Assets wie dem Humankapital in den Bewertungsmodellen von Finanzanalysten. Zahlreiche Studien belegen, dass der Faktor Humankapital einen wichtigen Werttreiber für den Shareholder Value von Unternehmen darstellt. Dennoch hat dieser Faktor noch keinen systematischen Eingang in die traditionellen Modelle der Unternehmensbewertung gefunden. Aktuelle Konzepte des Human Capital Management machen indes die Wertbeiträge des Humankapitals messbar und damit zu einer steuerbaren Größe im Sinne einer „wertorientierten Unternehmensführung“.

Umfrageergebnisse**Corporate Ageing – Was sagen die Unternehmen?**

Wie schätzen nun aber die Unternehmen die Bedeutung des Themas für ihre Wettbewerbsfähigkeit ein? Welche Strategien haben sie in petto, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen? Wie groß ist der Konsens in der Bewertung dieser Fragestellungen? Und wie schätzt man die zukünftigen Trends im Human Capital Management ein? Um all diese Fragen zu beantworten, haben wir eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen aus DAX und MDAX durchgeführt. Ihre Antworten stellen wir abschließend den Ergebnissen unserer HCMI-Analyse sowie einigen von unseren Analysten abgefragten Merkmalen der Unternehmen (Wachstum, Strategietyp) gegenüber.

Balancierte und unbalancierte Altersstrukturen**Modellierung von Altersstrukturrisiken auf Unternehmensebene**

Wie sehen die Herausforderungen aus, die aus der Altersstruktur der Belegschaft eines Unternehmens erwachsen? Um dies zu analysieren, differenzieren wir zunächst zwischen den beiden Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen: der „balancierten“ und der „unbalancierten“ Struktur. Erstere zeichnen sich durch ein gut diversifiziertes Mitarbeiterportfolio aus, bei dem die Stärken und Potenziale von Mitarbeitern in den verschiedenen Altersgruppen ausgeglichen zur Geltung kommen. Zudem ist der quantitative Personalbedarf im Zeitablauf stabil. Für die Unternehmen wird es damit leichter, zukünftigen demografischen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt gegenüberzutreten. Unternehmen mit unbalancierten Altersstrukturen stehen demgegenüber vor der Herausforderung, zwischen den verschiedenen Instrumenten des Human Capital Management hin- und herzuschalten sowie die Intensität ihres Einsatzes anzupassen. Die hierdurch entstehenden zusätzlichen Kosten können erheblich sein und einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen mit balancierten Altersstrukturen bedeuten.

Sprunghafter Anstieg des Ersatzbedarfs**„GENERATIONS@WORK“ – Fallbeispiel BASF**

Wir stellen anhand des Fallbeispiels BASF dar, wie sich die aktuell in Deutschland weit verbreiteten, auf mittlere Altersgruppen zentrierten Altersstrukturen auf den zukünftigen rentenbedingten Personalersatzbedarf von Unternehmen auswirken werden. Unsere Simulationsrechnungen zeigen, dass nach einer recht langen Phase der „Abstinenz“ auf dem Arbeitsmarkt in rund zehn Jahren ein sprunghafter Anstieg des Ersatzbedarfs und damit verbunden auch des Erfahrungswissensverlusts zu erwarten ist – gerade dann also, wenn die demografische Entwicklung in Deutschland für einen akuten Mangel an gut ausgebildetem Personal sorgen wird. BASF gehört zweifellos zu den (wenigen) Unternehmen, die die strategische Bedeutung des Themas nicht nur auf einer theoretisch/abstrakten Ebene erkannt haben, sondern auch dessen Umsetzung in der personalpolitischen Praxis forcieren.

Inhalt

Executive Summary	3
Die „demografische Falle“	7
Rahmenszenario für den Arbeitsmarkt	7
Demografische Wende & Human Capital Management	10
Fachkräftemangel in Deutschland – Wohlstand in Gefahr?	16
Höchste Zeit zum Umlenken.....	16
Fachkräftemangel – Wie geht es weiter?	20
DAX 30 – Gut vorbereitet auf den „War for talents“?	23
Ingenieurmangel in Deutschland – Vorbote der demografischen Falle	23
Einführung des WestLB „Human Capital Management Indikators“ (HCMI).....	28
DAX-30-Unternehmen im internationalen Vergleich	37
Performancesteigerung durch Human Capital Management?!	41
Empirische Studien belegen die Bedeutung des Humankapitalfaktors für den Unternehmenswert.....	41
Konzepte zur Messung des Humankapitalbeitrags.....	43
Unternehmensperformance und Altersstruktur.....	45
Corporate Ageing – Was sagen die Unternehmen?	47
Unternehmensumfrage	47
Unternehmensumfrage, HCMI und die Einschätzung unserer Analysten.....	54
Modellierung von Altersstrukturrisiken auf Unternehmensebene	61
Visualisierung & Prognose.....	61
Altersstrukturen als Indikator für Lebenszyklusphasen.....	66
„GENERATIONS@WORK“ – Fallbeispiel BASF	69
Die Ausgangssituation	69
Projektionen der zukünftigen Altersstruktur	73
BASFs Antwort auf die demografischen Herausforderungen im Human Capital Management	81
Anhang	85

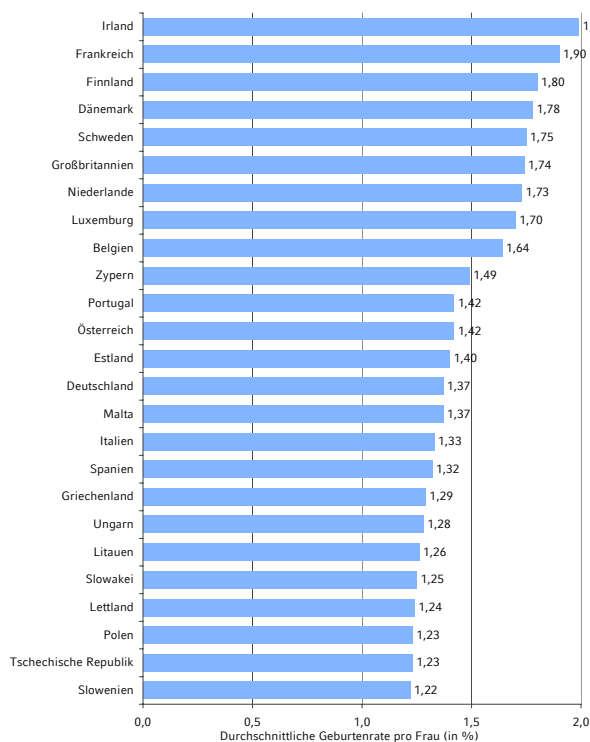
Die „demografische Falle“

Die Geburtenraten fallen, die Lebenserwartung steigt – ein Megatrend, der vor allem in den traditionellen westlichen Industrieländern (aber nicht nur dort) zu beobachten ist. Die Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft sind zweifellos dramatisch. Aktuell in den Vordergrund gerückt sind dabei die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das Humankapital von Unternehmen, einem der treibenden Wettbewerbsfaktoren in einer globalisierten Wissensgesellschaft. Insbesondere deutsche Unternehmen stehen dabei vor großen Herausforderungen, sehen sie sich doch einem schwerwiegendem Dilemma ausgesetzt: Gerade dann, wenn zunehmend mehr ältere Beschäftigte die Betriebe verlassen und in den Ruhestand wechseln, werden immer weniger qualifizierte, junge Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, um die entstehenden Lücken adäquat aufzufüllen. Viele Unternehmen scheinen die Risiken dieser Entwicklung für die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verdrängen oder zumindest zu unterschätzen.

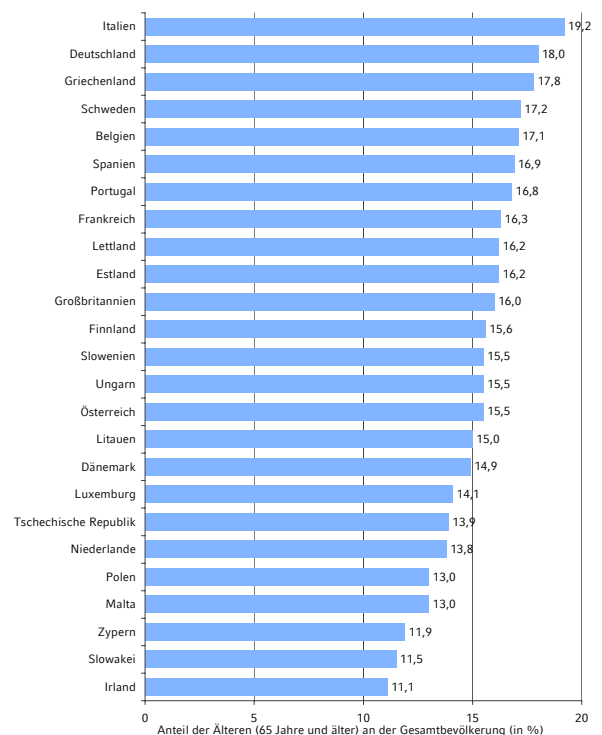
Rahmenszenario für den Arbeitsmarkt

In nahezu allen Regionen weltweit (mit Ausnahme von Afrika) steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung stetig an. Ursache hierfür sind sinkende Geburtenraten bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung. Sie führten dazu, dass sich die durchschnittliche Geburtenrate, die vor 50 Jahren weltweit noch bei fünf Kindern pro Frau lag, mittlerweile auf 2,7 reduziert hat.

Geburtenraten ...



... und Anteil der Älteren in Europa 2004 (in %)



Quelle Bundesamt für Statistik, Wiesbaden (2006)

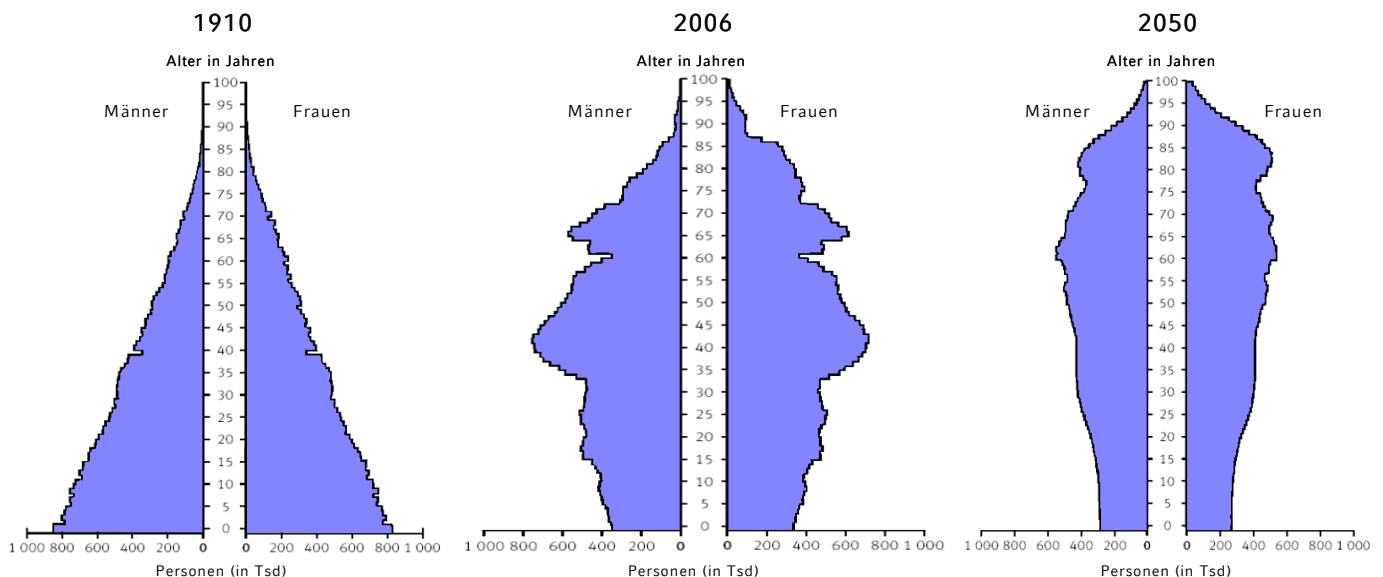
Sinkende Geburtenraten ...

In den reichen Industrienationen ist das Phänomen sinkender Geburtenraten seit ca. 150 Jahren zu beobachten, hat sich aber seit den 1970er Jahren deutlich verschärft. In Deutschland beispielsweise verringerte sich die durchschnittliche Geburtenrate nach Einführung der gesetzlichen Rentenversicherung durch Otto von Bismarck im Jahr 1889 bereits deutlich von über 4,6 auf 2,9 im Jahr 1915, einen Wert, bei dem sie sich zunächst einpendelte. Mit Etablierung der Geburtenkontrolle durch die Pille ging sie dann jedoch noch einmal sprunghaft auf unter zwei zurück – erstmalig 1972 überstieg in der Bundesrepublik Deutschland die Zahl der Todesfälle die der Geburten – und liegt nun bei durchschnittlich 1,36 Geburten pro Frau.

Damit bildet Deutschland allerdings noch nicht einmal das Schlusslicht in Europa: Allein zehn der 25 Mitgliedsländer der Europäischen Union weisen noch niedrigere Geburtenraten auf, etwa Italien (1,33), Spanien (1,32), Polen und Tschechien (jeweils 1,23). Ähnlich sieht es auch in anderen Industrieländern aus. Lediglich in den USA liegt die Rate dank hoher Geburtenziffern bei lateinamerikanischen Zuwanderern und fundamentalen Christen derzeit bei 2,07.

... bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung ...

Parallel zu den sinkenden Geburtenraten hat sich die Lebenserwartungen dank steigenden Wohlstands, verbesserter Hygienebedingungen und medizinischer Fortschritte stetig erhöht – in Deutschland in den vergangenen 150 Jahren nahezu linear mit einer durchschnittlichen Jahresrate von ca. drei Monaten. Das statistische Bundesamt geht derzeit davon aus, dass ein heute geborener Junge mit einer Lebenszeit von 82 bis 85 Jahren rechnen kann, ein Mädchen sogar mit 88 bis 91 Jahren. Zur Zeit Bismarcks lagen die durchschnittliche Lebenserwartung noch bei ca. 40 Jahren (und das Renteneintrittsalter bei 70 Jahren).

Vergleich der Gesellschaftsstruktur im Zeitverlauf am Beispiel Deutschlands

Quelle Statistisches Bundesamt Wiesbaden (2006)

... führt zu einer stetig alternden Gesellschaft, ...

Der Einfluss dieser Entwicklung auf die klassische Bevölkerungs-„Pyramide“, wie sie zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu beobachten war, ist enorm. Bis 2050 wird sich der so genannte „Babyboomer-Bauch“ bis in das obere Drittel der Pyramide verschoben haben und damit zu einer deutlichen Erhöhung des Durchschnittsalters in der Bevölkerung führen. Die Folgen für den Arbeitsmarkt werden dramatisch sein.

... was ein stetig älter werdendes Potenzial an Erwerbspersonen bedingt

In Europa wird die Zahl der Über-40-Jährigen nach Prognosen der International Labour Organisation (ILO) die der Jüngeren bereits in zehn Jahren übersteigen. Dies findet natürlich auch seinen Niederschlag in der Struktur der Erwerbsfähigen: Allein in den fünf größten Ländern der Europäischen Union, die zusammen etwa zwei Drittel des regionalen BIPs stellen, dürfte die Zahl der 50- bis 65-Jährigen um ca. 16% steigen, während die der 20- bis 40-Jährigen um knapp 10% sinken wird. Eurostat schätzt, dass der Anteil der Erwerbsfähigen (15- bis 64-Jährige) in Europa bis zum Jahr 2050 um 20% zurückgehen wird, während die Zahl der Über-65-jährigen um 30% zunehmen wird. In Deutschland dürfte es – so Schätzungen des Statistischen Bundesamtes – im Jahr 2050 doppelt so viele 65-Jährige geben wie Unter-20-Jährige. Der Altersquotient, der die Zahl der Menschen über 65 Jahren ins Verhältnis zu den 15- bis 64-Jährigen setzt, wird von derzeit 2,4 auf dann 1,3 fallen. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung wird im selben Zeitraum von 42 auf etwa 50 Jahre ansteigen.

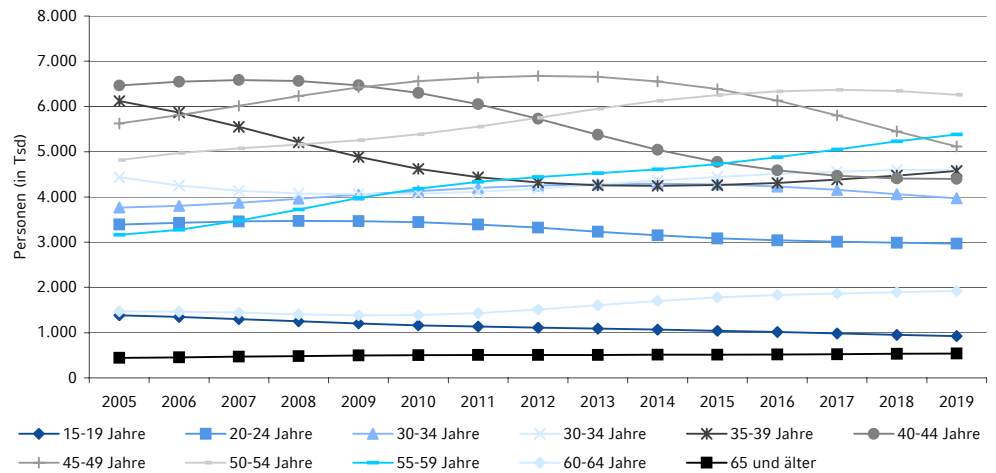
Entwicklung der Bevölkerungsstruktur in Deutschland bis 2050*

Altersgruppe		2005	2010	2020	2030	2040	2050
insgesamt	Mio	82,4	81,9	80,1	77,2	74,4	68,7
	2005 = 100 ...	100	99,3	97,1	93,6	89,1	83,4
unter 20 Jahre	Mio	16,5	15,1	13,5	12,7	11,5	10,4
	% ...	20,0	18,3	16,9	16,4	15,6	15,1
	2005 = 100 ...	100	91,1	81,9	76,9	69,7	62,9
20 bis unter 65 Jahre	Mio	50,1	50,1	48,0	42,4	38,4	35,5
	% ...	60,8	61,1	59,9	54,9	52,3	51,7
	2005 = 100 ...	100	99,9	95,8	84,7	76,6	70,9
65 Jahre und älter	Mio	15,9	16,8	18,6	22,1	23,6	28,9
	% ...	19,3	20,5	23,2	28,7	32,1	33,2
	2005 = 100 ...	100	106,0	117,0	139,5	148,4	144,0

* Variante „mittlere Bevölkerung“ mit Altersgrenze 65 Jahre

Quelle Statistisches Bundesamt, WestLB Research

Entwicklung des wirtschaftlich aktiven Teils der Bevölkerungsstruktur in Deutschland bis 2020 (Personen in Tsd)



Quelle ILO (2005)

Selbst in den Schwellenländern zeigt sich dieser Trend

Selbst in Schwellenländern wie Indien und Brasilien, die derzeit noch eine deutlich jüngere Bevölkerung aufweisen als die Industrieländer, ist dieser Trend zu spüren und wird in den kommenden Jahrzehnten die Bevölkerungsstruktur signifikant verändern. In China wird sich der Altersquotient angesichts der jahrzehntelang forcierten Ein-Kind-Politik nach Schätzungen von Goldman Sachs von 5,5 im Jahr 2000 auf 1,6 in 2050 verringern. Selbst in Indien, wo derzeit sieben Erwerbsfähige einem Über-60-Jährigen gegenüberstehen, dürfte die Quote bis 2050 auf 2,6 fallen. Verglichen mit Deutschland eine rasante Entwicklung.

Demografische Wende & Human Capital Management

Unternehmen scheinen die Folgen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt noch auszublenden

Während die Konsequenzen des demografischen Wandels in der Wissenschaft – und auch in der Sozial- und Finanzpolitik – bereits seit Jahr(zehnt)en ausführlich diskutiert werden, scheint das Bewusstsein dafür bei den Unternehmen erst allmählich – und zunächst fast ausschließlich mit Blick auf die Absatzseite – zu erwachen. Zumindest lassen die bislang zu beobachtenden Strategien im Human Capital Management (HCM) darauf schließen, dass die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt bislang weitestgehend ausgeblendet werden.

Deutlich wird dies nicht nur im Hinblick auf die offene Altersdiskriminierung in der Rekrutierungspolitik – rund ein Viertel der deutschen Betriebe bekennt sich laut IAB Betriebspanel 2004 quasi offen dazu –, sondern auch bezüglich der höchst defizitären „alternsgerechten“ Arbeits- und Personalpolitiken.

Ab 2010 gehen die „Baby-Boomer“ in den Ruhestand

Derzeit befindet sich Deutschland – wie viele andere Industrieländer auch – demografisch gesehen noch in einer „Schönwetter-Periode“, in der die geburtenstarken Jahrgänge der „Baby-Boomer“ (Jahrgänge 1950 – 1970) (prinzipiell) noch voll dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, während die Rentnergeneration durch den zweiten Weltkrieg ausgedünnt wurde. Diese Relation wird sich allerdings bereits in Kürze verändern: Ab 2010 – also bereits in zwei Jahren! – gehen die ersten „Baby-Boomer“ in den (regulären) Ruhestand. Ab dann werden bis ca. 2030 Scharen von Arbeitnehmern die Unternehmen verlassen und damit dem Arbeitsmarkt entzogen.

Und sie werden nicht nur in Hinblick auf die Finanzierung der Sozialkassen die Seite wechseln – ein Thema, das vor allem in der politischen Diskussion immer wieder in den Mittelpunkt gerückt wird. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wird diese Entwicklung indes Deutschlands Wachstumspotenzial – und damit auch den zukünftigen Lebensstandard – beschneiden. In den anderen Industrieländern sieht es kaum besser aus – sie alle sitzen im selben Boot und haben mit ähnlichen Problemen zu kämpfen.

„Brain drain“ im Inland kein Problem?

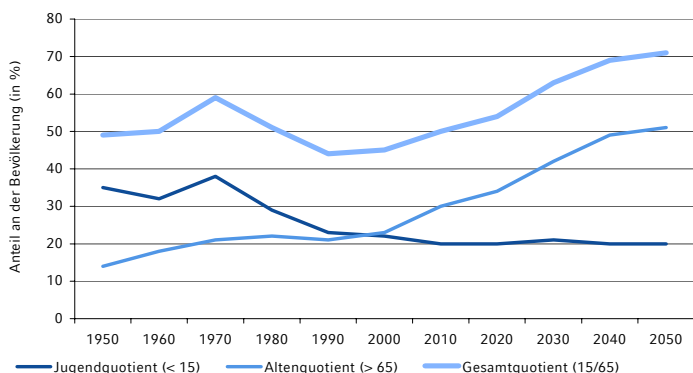
Und die Unternehmen? Sie sind letztlich nur ein Spiegelbild der sozio-ökonomischen Entwicklung. Es wäre sicher naiv anzunehmen, dass der unternehmensspezifische „Brain drain“ infolge von Verrentung, der wie eine Welle über die Unternehmen hereinbrechen wird, keine Konsequenzen für deren internationale Wettbewerbsfähigkeit haben wird. Die zurzeit weit verbreiteten, auf die mittleren Altersgruppen ausgerichteten betrieblichen Altersstrukturen bedeuten, dass Humankapital respektive Erfahrungswissen, das über viele Jahre hinweg aufgebaut wurde, den Unternehmen mit einem Schlag entzogen wird und damit unwiederbringlich verloren gehen könnte. Angesichts dieses hohen Risikos für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit überrascht es, dass es in vielen Unternehmen an Problembewusstsein mangelt und – mehr noch – die strategischen Antworten auf die demografische Herausforderung fehlen. Oder setzt man etwa schlicht darauf, den „Brain drain“ im Inland durch Humankapital im Ausland (z.B. Ingenieure in Indien oder China) ersetzen zu können? Diese Gleichung kann aus unserer Sicht nicht aufgehen bzw. zumindest nur eine Teillösung darstellen. Der Blick auf die Möglichkeiten im Inland bleibt ein Muss.

Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials

Für Deutschland schätzt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) den demografischen Effekt auf das Erwerbspersonenpotenzial von 2004 bis 2020 auf 4,3 Millionen. Selbst bei einer zunehmenden Einbindung von Frauen und Älteren in den Erwerbsprozess (insgesamt +1 Million Erwerbstätige) und einem durchschnittlichen Zuwanderungseffekt von +2 Millionen (beides recht optimistische Annahmen) hieße das immer noch einen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um 1,4 Millionen. Der „Kampf“ um die (jungen) Talente dürfte dann sicher weit schärfer ausgetragen werden als heutzutage.

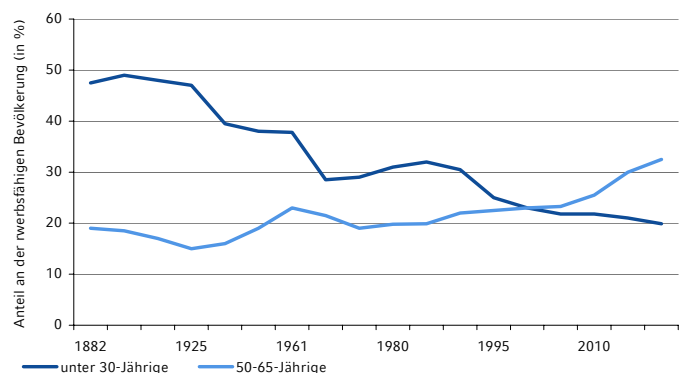
Die demografische Falle in Deutschland

Alterung der Gesellschaft (1950 – 2050)



Quelle International Institute for empirical socio-economics (INIFES)

Alterung der Arbeitnehmer (1882 – 2020)



Quelle Prognos Institut

Fachkräftemangel – schon jetzt ein Vorgeschmack auf kommende Zeiten

Ein schleichender Prozess, der sich zunächst bei den jungen Talenten äußert

Der Fachkräftemangel, der bereits jetzt in einigen Branchen und Regionen spürbar wird, wird bei anhaltend positiver Konjunkturentwicklung bereits in allernächster Zukunft (3-5 Jahre) an Signifikanz gewinnen (siehe hierzu ausführlich Kapitel „Fachkräftemangel in Deutschland – Wohlstand in Gefahr?“, S. 16 ff). Es handelt sich hierbei um einen schleichenden Prozess, der sich zunächst durch einen Mangel an jungen, qualifizierten Nachwuchskräften äußert.

Regionales „Ausbluten“ mancher Regionen

Da gerade junge, gut qualifizierte Menschen vergleichsweise mobil sind, wirkt sich der Mangel regional sehr unterschiedlich aus. Während Regionen wie München, Berlin oder auch Stuttgart noch ein Bevölkerungswachstum verzeichnen, „bluten“ vor allem Ostdeutschland und ländliche Regionen allmählich aus – was die Rekrutierungserfolge der Unternehmen vor Ort deutlich erschwert.

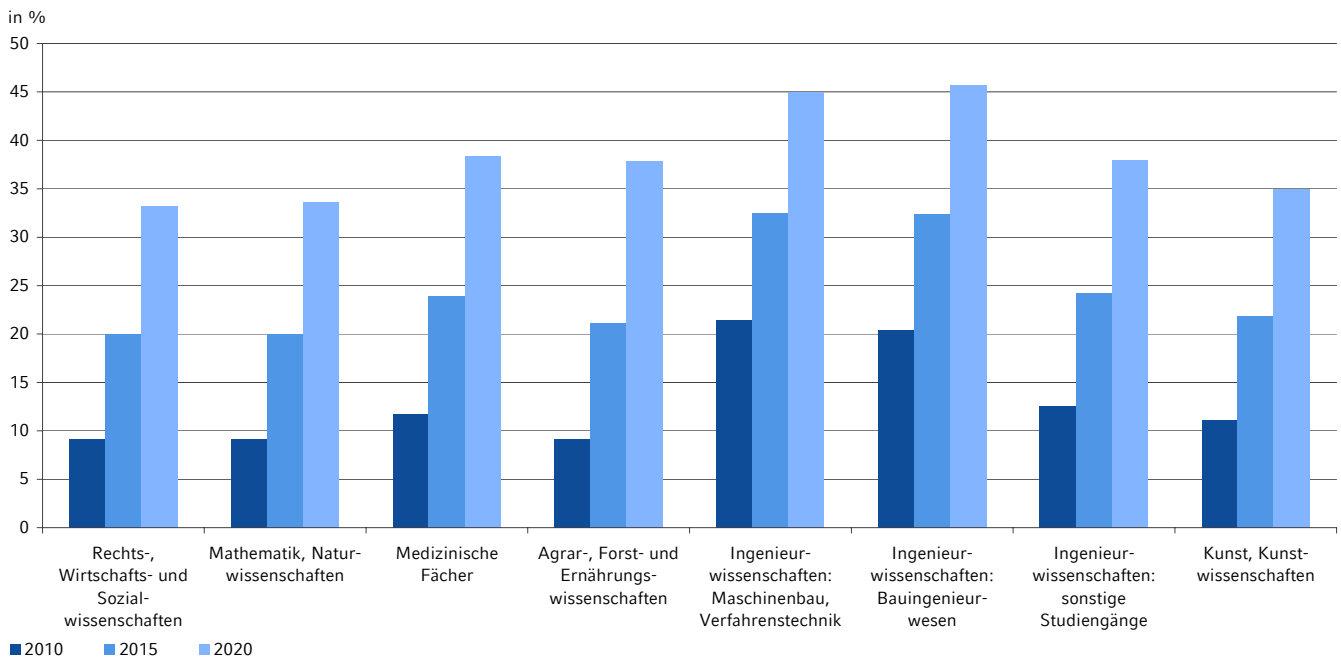
Zunehmende Akademisierung vieler Berufsfelder

Das demografische Dilemma wird noch durch einen weiteren Megatrend verstärkt: So werden die Unternehmen im Zuge des Wandels zur Wissensgesellschaft, in zunehmenden Maße von intellektuellem Kapital abhängig sein. Immer mehr Betriebsabläufe werden technologisiert, immer mehr Berufsfelder damit weiter akademisiert. Die Globalisierung verstärkt diesen Trend noch. Dies führt dazu, dass die Nachfrage nach Akademikern – und hier allen voran nach Ingenieuren – in den kommenden Jahren zusätzlich weiter steigen wird.

Mangelware Ingenieure – beträchtliche Wertschöpfungsverluste vorprogrammiert

Eine besonders starke Nachfrage wird in den Branchen prognostiziert, die einen traditionell hohen Bedarf an Ingenieuren haben. Laut einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln setzen knapp 23% der Unternehmen Ingenieure auf Platz 1 der Mangelberufe. Durch nicht besetzbare Stellen beruflich Hochqualifizierter (z.B. Akademiker, Techniker) entsteht ein beträchtlicher Wertschöpfungsverlust in der Bundesrepublik Deutschland. Der Verband Deutscher Ingenieure (VDI) verweist beispielsweise aktuell auf 22.000 vakante Ingenieursposten, die nicht besetzt werden können. Dies entspricht einem entgangenen Umsatz von 3,7 Mrd €. Auf lange Sicht wird der Ingenieurmangel als ernste Gefahr für den Forschungs- und Technologiestandort Deutschland eingeschätzt. So besteht etwa das Risiko, dass komplette Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionslinien in Länder verlagert werden, die keine so gravierenden demografischen Probleme aufweisen.

Ersatzbedarf innerhalb von Arbeitsgruppen mit speziellen Qualifikationen für Deutschland, 2020 (in %)



Quelle IZA Research Report Nr. 9 (2007)

„Mismatch“ zwischen Angebot und Nachfrage

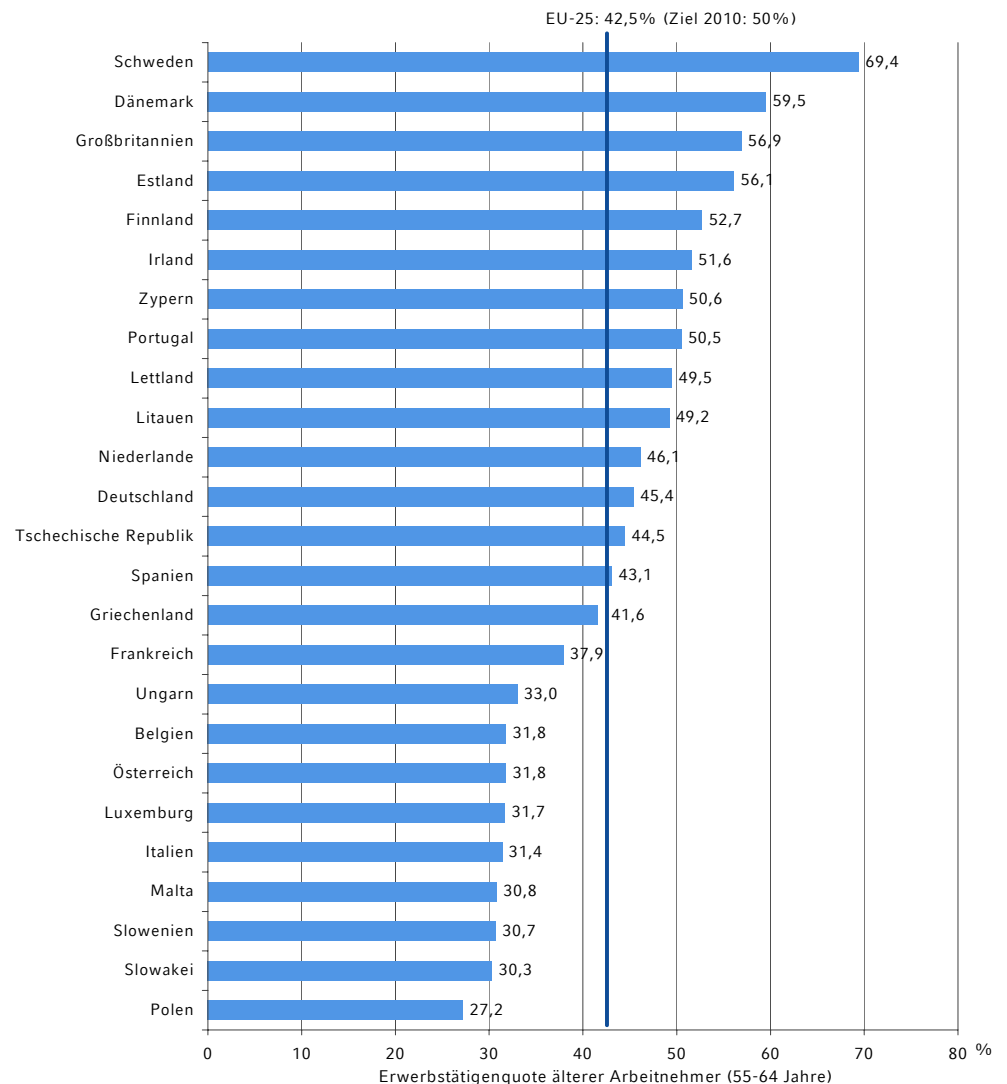
Eine Umfrage der *Financial Times Deutschland* vom Mai 2007 ergab, dass 82,4% der Chefvolkswirte deutscher Banken und Wirtschaftsforschungsinstitute mit einer spürbaren Verlangsamung des Wirtschaftswachstums bereits im Jahr 2008 rechnen, der dem Mangel an qualifiziertem Personal zuzuschreiben ist. Der „Mismatch“ zwischen (Qualifikations-) Angebot und Nachfrage ist bereits jetzt deutlich zu spüren: Einer hohen Zahl von Arbeitslosen steht eine gleichzeitig hohe Zahl freier Stellen gegenüber. Er wird sich zudem durch den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft noch weiter verstärken.

Der langjährige Trend zum Vorruhestand

Die Problematik komprimierter Workforces

Insbesondere in Deutschland ist das Phänomen, dass die Belegschaften von Unternehmen stark auf mittlere Altersgruppen fokussiert sind, weit verbreitet. Mit verursacht und verschärft wurde diese Komprimierung der Altersstrukturen durch den jahrelang extensiv praktizierten Trend der Frühverrentung: Seit Mitte der 70er Jahre wird dieses Mittel in den Unternehmen verstärkt eingesetzt, um Belegschaften systematisch abzubauen und zu verjüngen. Politik, Wirtschaft und Sozialpartner haben diesen Prozess mit Hilfe von gesetzlicher Rentenversicherung, Vorruhestandsregelungen, Sozialprogrammen und Möglichkeiten der Altersteilzeit für die Arbeitnehmer attraktiv gestaltet. Die Nachteile dieser Politik rücken jetzt zunehmend in den Vordergrund.

Erwerbstätigenquote älterer Menschen in den EU-25 Ländern (Stand 2005, in %)



Quelle Bundesamt für Statistik, Wiesbaden (2006)

Bei der Beschäftigungsquote Älterer liegt Deutschland europaweit im Mittelfeld

Das Ergebnis dieser Praxis ist, dass die Beschäftigtenquote der 55- bis 64-Jährigen in Europa bei lediglich 42,5% liegt. Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren (nach Auslaufen der Vorruhestandsregelungen) mit einer Quote von derzeit (2005) 45,4% zumindest ins Mittelfeld vorgeschoben – vor einigen Jahren lag der Anteil noch bei unter 40%. Deutlich höher sind die Raten dagegen in den skandinavischen Ländern und in Großbritannien – Länder, die allerdings auch seit Jahren deutlich geringere Arbeitslosenraten aufweisen und die Praxis der Frühverrentung somit kaum „nötig“ hatten.

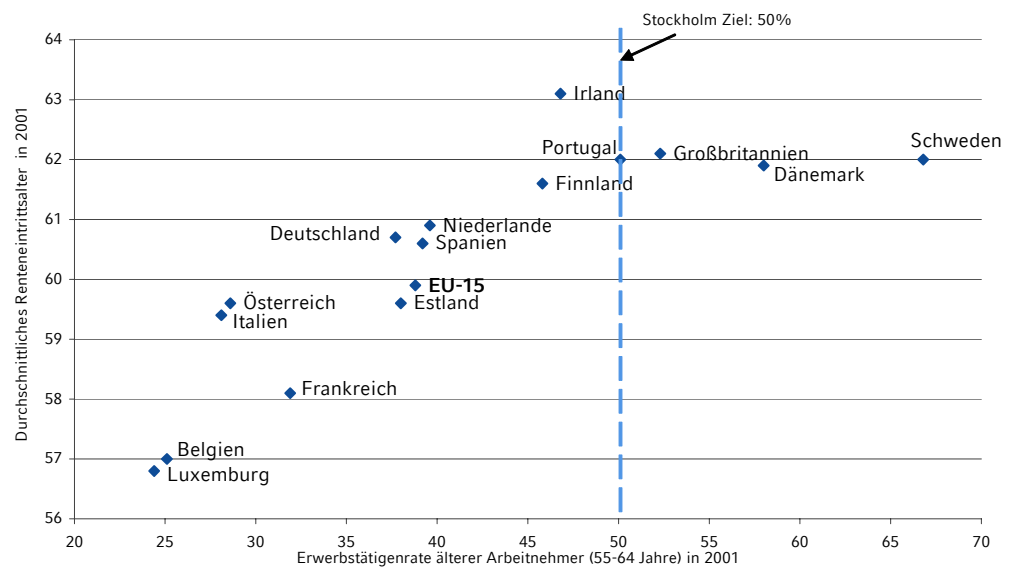
Vor allem die großen Konzerne haben den Anteil Älterer stark reduziert

Viele Betriebe in Deutschland weisen derzeit eine Alterstruktur mit einem Anteil der Über-60-Jährigen von unter 1% der Beschäftigten sowie einen Anteil der 55- bis 59-Jährigen von rund 3% auf. Vor allem die größeren Konzerne zeigen eine im älteren Segment stark ausgedünnte Altersstruktur: In kaum einem Konzern übersteigt laut Untersuchungen von H-Faktor der Anteil dieser Altersgruppe die 7%-Marke. Aus der Komprimierung der betrieblichen Altersstrukturen erwächst ein nicht unerhebliches Risikopotenzial für die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen (siehe hierzu ausführlich Kapitel „Modellierung von Altersstrukturrisiken auf Unternehmensebene“, S. 61 ff).

Politik antwortet mit Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer

Die Politik in Europa versucht nun, diesem Trend entgegenzuwirken. So einigten sich die Mitgliedsstaaten auf der Tagung des Europäischen Rats 2001 in Stockholm auf eine Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer (55-64 Jahre) auf 50%. Ein Jahr später definierte schließlich der Rat bei seinem Treffen in Barcelona das Renteneintrittsalter älterer Beschäftigter als Europäisches Problem und beschloss bis 2010 eine Anhebung desselben um fünf Jahre in allen EU-Ländern.

Status der EU-Staaten im Hinblick auf die Ziele für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (Stand 2001)



Quelle Europäische Kommission (2003)

„Groteskes Schneckentempo“

Der Zeitplan der in Deutschland erst kürzlich beschlossenen Verschiebung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre, der sich über 22 Jahre erstreckt, wurde indes von der OECD, die einen internationalen Vergleich anstellte, mit dem Attribut „groteskes Schneckentempo“ versehen. Die OECD unterstrich, dass der Kern einer Reformstrategie aus mehr Flexibilität beim Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand, Änderungen in der Gehaltsstruktur, fortlaufenden Weiterbildungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer sowie der Anpassung von Arbeitsprozessen an die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer gebildet wird.

Fachkräftemangel in Deutschland – Wohlstand in Gefahr?

Economist

Jörg Lüschow +49 211 826 2034
joerg.lueschow@westlb.de

Bereits heute gibt es in dem einen oder anderen Bereich der Wirtschaft einen Mangel an geeigneten Fachkräften, der zu einem Verlust an Wertschöpfung führt. Gemessen an dem, was im Zuge der zu erwartenden demografischen Entwicklung auf Deutschland zukommen wird, fällt der Mangel jedoch vergleichsweise bescheiden aus. Um den künftigen Wohlstandsverlust zu begrenzen, ist ein Handeln von allen am Erwerbsleben beteiligten Akteuren erforderlich. Noch ist es für ein Gegenlenken nicht zu spät.

Höchste Zeit zum Umlenken

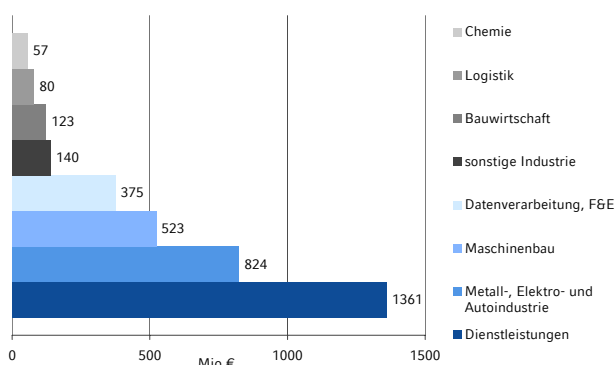
Trotz hoher Arbeitslosigkeit existiert ein Mangel an Arbeitskräften

Trotz einer weiterhin hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland – im November gab es 3,6 Millionen registrierte Arbeitslose – haben Unternehmen zunehmend Probleme, geeignete Bewerber für freie Stellen zu finden. Insbesondere die Suche nach Fachkräften gestaltet sich dabei schwierig. Als Folge dieses Fachkräftemangels entstehen bereits heute Wertschöpfungs- und damit Wohlstandsverluste für die deutsche Volkswirtschaft.

Fachkräftemangel zieht Verlust an Wertschöpfung nach sich

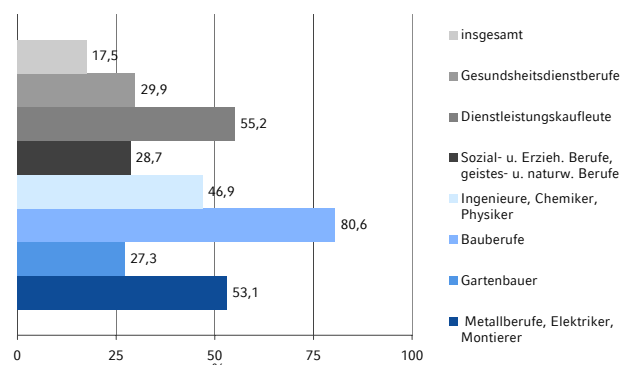
Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln bezifferte den Verlust an Wertschöpfung, der allein aus dem Mangel an Ingenieuren resultiert – im vergangenen Jahr blieben nahezu 48 Tausend Vakanzen unbesetzt – auf mindestens 3,5 Mrd €. Gemessen an dem Bruttoinlandsprodukt sind dies fast 0,15%. Da ein Arbeitskräftemangel nicht nur bei Ingenieuren, sondern in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft herrscht – nach Angaben der DIHK ist fast ein Sechstel aller deutschen Betriebe hiervon betroffen – fällt der Wertschöpfungsverlust wahrscheinlich höher aus.

Wertschöpfungsverlust durch nicht besetzte Ingenieurstellen im Jahr 2006
(in Mio €)



Quelle IW Köln, WestLB Research

Relation von gemeldeten offenen Stellen und Arbeitslosen nach ausgewählten Berufen*
(in %)



* Juli 2007

Quelle Bundesagentur für Arbeit, WestLB Research

Ohne dies klein reden zu wollen, sehen wir die Probleme im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel allerdings weniger auf kurze Sicht als vielmehr mittel- bis langfristig. Auch gehen wir nicht davon aus, dass die Fortsetzung des aktuellen Konjunkturaufschwungs – wie mancherorts bereits diskutiert wird – durch einen Mangel an Arbeitskräften gefährdet wird.

Fachkräftemangel – Was steckt dahinter?

Koexistenz von hoher Arbeitslosigkeit und Arbeitskräftemangel wird als Mismatch bezeichnet

Das Phänomen einer Koexistenz von hoher Arbeitslosigkeit und Arbeitskräftemangel zählt zu den Besonderheiten des deutschen Arbeitsmarktes. Es ist keinesfalls neu, sondern bereits seit mehreren Dekaden Begleiterscheinung der Arbeitsmarktentwicklung. In der Fachdiskussion wird dies als „Mismatch“ bezeichnet. Hierunter wird die Schwierigkeit verstanden, das Arbeitskräfteangebot und die Arbeitskräftenachfrage miteinander in Einklang zu bringen. Mismatch-Arbeitslosigkeit ist eine Form der strukturellen Arbeitslosigkeit. Früheren eigenen Berechnungen zufolge beträgt ihr Anteil an der gesamten Arbeitslosigkeit rund 60%. Sie resultiert aus folgenden Friktionen des Arbeitsmarktes.

- Zwischen den Profilen der angebotenen Arbeitsplätze und der Arbeitsplatzsuchenden können Diskrepanzen in regionaler, qualifikatorischer und beruflicher Hinsicht bestehen. Diese resultieren daraus, dass Arbeitslose nicht in den Regionen leben, in denen Jobs angeboten werden, und sie gleichzeitig immobil sind. Die Unternehmen erwarten von den Bewerbern eine bestimmte Qualifikation, über die diese nicht verfügen. Oder es werden andere Stellen nachgefragt als angeboten.
- Es gibt Personenkreise, die als schwer vermittelbar gelten, da sie bereits über einen längeren Zeitraum arbeitslos sind. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Arbeitgeber – subjektiv oder objektiv – die Produktivität dieser Arbeitslosen als gering einschätzen oder die bisherige Dauer der Arbeitslosigkeit als negatives Selektionskriterium bei der Bewerberauswahl verwenden.
- Es existieren Informationsdefizite, das heißt die Arbeitsuchenden kennen die für sie geeigneten offenen Stellen nicht. Gleichermaßen gelingt es Unternehmen auch nicht immer, die passenden Bewerber für ihre freien Stellen ausfindig zu machen. Diese Informationsdefizite können z.B. in der Ineffizienz der Arbeitsvermittlung liegen.

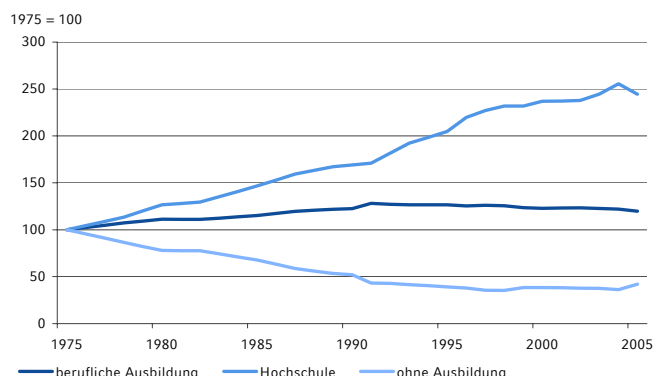
Fehlende oder falsche Qualifikation wesentlicher Grund für Mismatch

Der größte Teil der Mismatch-Arbeitslosigkeit ist auf das Merkmal „fehlende oder falsche Qualifikation“ zurückzuführen. Sie schlägt sich in einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften nieder. Die Ursachen für den aktuellen Fachkräftemangel sind vielfältig. Die Wirtschaft in Deutschland unterliegt – wie andere Volkswirtschaften auch – einem permanenten Wandel, der seit Beginn der neunziger Jahre erheblich an Dynamik gewonnen hat. Fand zunächst in früheren Dekaden der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft statt, befindet sich Deutschland längst auf dem Weg in die Informations- und Wissensgesellschaft. Darüber hinaus hat sich im Zuge der Globalisierung der internationale Wettbewerb enorm verschärft, was wiederum die Kapitalintensivierung in der Industrie weiter vorangetrieben hat.

Trend zu immer stärkerer Qualifikation der Beschäftigten

Dies alles hat dazu geführt, dass der Aspekt der Qualifikation für die Beschäftigung immer bedeutsamer wurde. Seit Mitte der siebziger Jahre ist der Anteil der Beschäftigten mit einem Hochschulstudium stark gestiegen. Auch Arbeitskräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung haben heute ein wesentlich höheres Gewicht als früher. Allerdings hat sich der Anteil dieser Beschäftigungsgruppe seit der Wiedervereinigung nicht mehr wesentlich verändert. Erheblich an Bedeutung verloren haben ungelernete Tätigkeiten. Dementsprechend ist der Anteil der Arbeitnehmer ohne Berufsausbildung merklich gesunken.

Erwerbstätigkeit nach Qualifikation (Anteil, 1975 = 100)



Quelle IAB, WestLB Research

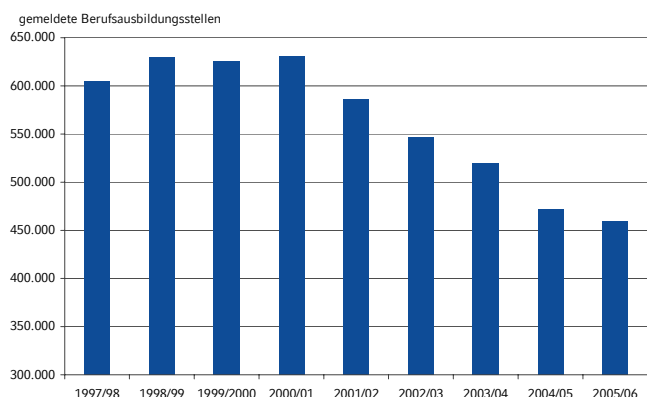
Viele Arbeitskräfte halten mit den höheren Anforderungen nicht Schritt

Die Entwicklung der qualifikationsspezifischen Arbeitslosigkeit verdeutlicht, dass viele Arbeitskräfte offenbar mit den gestiegenen Anforderungen des Erwerbslebens nicht Schritt halten konnten. Seit 1975 ist die Arbeitslosenquote der Erwerbspersonen ohne Ausbildung wesentlich stärker gestiegen als die der Personen mit Ausbildung. Im Jahr 2005 – aktuellere Zahlen liegen nicht vor – war mehr als jeder Vierte ohne Ausbildung arbeitslos, in Ostdeutschland sogar jeder Zweite. Mangelnde Qualifikation ist heute der größte Risikofaktor arbeitslos zu werden. 40% aller Arbeitslosen sind ohne Ausbildung.

Trend zu immer höherer Qualifikation der Beschäftigten

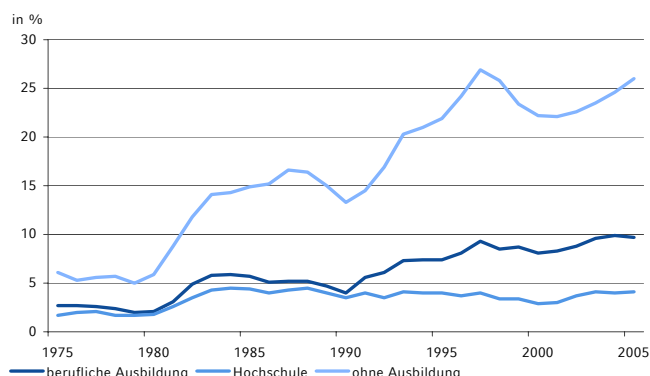
Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass viele Arbeitskräfte nicht die Bereitschaft oder Fähigkeit für verstärktes Lernen mitbringen. Auch spiegeln sich hierin die Defizite des deutschen Bildungssystems wider, das zu wenig an den stetig steigenden Anforderungen eines dynamischen, sich permanent wandelnden Erwerbslebens ausgerichtet ist. Dies bezieht sich nicht alleine auf die akademische, sondern auch auf die schulische Ausbildung. Defizite in der frühkindlichen Erziehung tragen – wie die Ergebnisse der Pisa-Studie gezeigt haben – ihr Übriges dazu bei.

Zahl der Ausbildungsplätze



Quelle IAB, WestLB Research

Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquote (in %)



Quelle IAB, WestLB Research

Teilnahmequoten an betrieblicher Weiterbildung (in %)

Unternehmen mit ... Beschäftigten	insgesamt	im Alter von... bis ... Jahren		
		unter 25	25-54	55 und älter
10 bis 19	53,5	50,2	56,6	32,3
20 bis 49	43,6	36,8	47,3	23,9
50 bis 249	40,0	40,2	42,3	24,2
250 bis 499	45,2	49,3	47,2	28,9
500 bis 999	38,4	39,1	40,4	26,1
1.000 und mehr	35,6	25,9	37,6	28,6
insgesamt	38,8	33,5	41,0	27,3

Quelle Statistisches Bundesamt, WestLB Research

Selbst schuld?! – Unternehmen mitverantwortlich für Fachkräftemangel

Allerdings sind die Ursachen für den zunehmenden Fachkräftemangel nicht alleine bei den Arbeitskräften oder im Bildungssystem zu suchen, sondern auch im Verhalten vieler Unternehmen, und zwar in mehrerlei Hinsicht:

Personalplanung zu kurzfristig ausgerichtet

- **Berufliche Ausbildung** ist in erster Linie Aufgabe der Unternehmen selbst. Sie kennen ihre Bedürfnisse und Anforderungen an die Arbeitnehmer am besten. In den vergangenen Jahren wurde kontinuierlich weniger ausgebildet. Dabei hat sicherlich eine Rolle gespielt, dass Unternehmen zunehmend Probleme hatten, geeignete Bewerber zu finden. Ausbildung wurde aber vielfach als Kostenfaktor angesehen und insbesondere in der Restrukturierungsphase merklich eingeschränkt. Interne Analysen der Bundesagentur für Arbeit weisen – wie kürzlich in den Medien berichtet wurde – darauf hin, dass viele Unternehmen bei der Personalplanung in den vergangenen Jahren zudem nicht ausreichend mittel- und langfristig geplant und somit die Ausbildung zu wenig auf den heutigen Bedarf ausgerichtet haben.

Reduzierung der Aktivitäten seit 1999

- **Berufliche Weiterbildung:** Nach den Ergebnissen der dritten europäischen Erhebung über berufliche Weiterbildung in Unternehmen (Third Continuing Vocational Training Survey – CVTS3) wurden die Weiterbildungsaktivitäten in Deutschland seit 1999 merklich reduziert. Lediglich etwas mehr als die Hälfte der befragten Firmen boten im Jahr 2005 Lehrveranstaltungen in Form von Kursen, Seminaren und Lehrgängen an. Bei der vorangegangenen Befragung im Jahr 1999 waren es noch 67%. Die Kosten für die Weiterbildung pro Mitarbeiter sanken gegenüber 1999 um 8%. Lediglich 27% der älteren Mitarbeiter nahmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Damit ist die Teilnahmequote dieser Gruppe deutlich geringer als die aller Beschäftigten mit knapp 39%. Grundsätzlich ist in kleineren Unternehmen die betriebliche Weiterbildung weiter verbreitet als in Großunternehmen.

„Defizitmodell“ prägt Personalpolitik noch immer

- **„Jugendwahn“:** Insbesondere im Zuge des New-Economy-Booms galt das Alter einer Arbeitskraft als Makel bei der Arbeitsplatzsuche. Ältere Mitarbeiter hatten kaum noch eine Chance bei der Besetzung freier Jobs. Unternehmen setzten verstärkt auf junge Mitarbeiter. Neben arbeitsrechtlichen Überlegungen – ältere Mitarbeiter sind bei einer konjunkturellen Schwäche im allgemeinen schwerer zu entlassen – spielte hierbei die wesentliche Rolle, dass Jüngere als leistungsfähiger und mobiler galten und somit für die Anforderungen eines sich stetig wandelnden Arbeitsmarktes geeigneter erschienen. Eine mangelnde regionale Mobilität älterer Arbeitskräfte dürfte diese Entwicklung noch verstärkt haben. Bei alledem wurde jedoch häufig übersehen, dass ältere Arbeitskräfte aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Regel über besonders ausgeprägte berufs- und betriebsspezifische Kenntnisse verfügen. Auch wenn der „Jugendwahn“ inzwischen an Intensität verloren haben dürfte, prägt er nach wie vor das Personalverhalten vieler Unternehmen. Den 48 Tausend Vakanzen bei Ingenieuren im vergangenen Jahr standen immerhin 65 Tausend arbeitslose Ingenieure gegenüber. Davon hatten die meisten das Alter von 45 Jahren bereits überschritten.

- Vorruhestand:** In der zurückliegenden Restrukturierungsphase haben deutsche Unternehmen ihren Personalbestand merklich reduziert. Dabei wurden verstärkt Maßnahmen zur Frühverrentung älterer Mitarbeiter genutzt. In der Folge wurden überproportional viele Ältere entlassen. Eine Entwicklung mit der übrigens lange Zeit Politik, Gewerkschaften, Unternehmen und Arbeitnehmer gleichermaßen gut leben konnten. Nur für die Gesamtwirtschaft ging die Rechnung nicht auf. Mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter war ein erheblicher Verlust an Humankapital verbunden. Gleichzeitig wurde den Sozialsystemen ein erheblicher Teil der Personalanpassungskosten aufgebürdet.

Das Thema Fachkräftemangel wird in den kommenden Jahren an Dominanz gewinnen

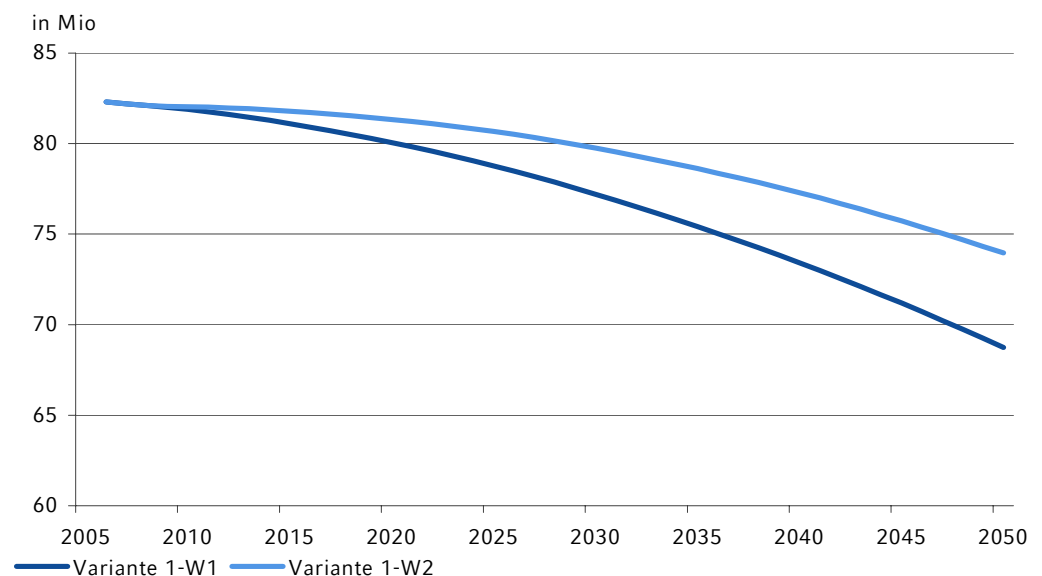
Die Ursachen für den aktuellen Fachkräftemangel sind vielfältig. Oftmals sind die einzelnen Aspekte eng miteinander verwoben, sodass sich ihre Wirkung kaum isoliert einschätzen lässt. Wie dem auch sei: Das Thema Fachkräftemangel wird in den kommenden Jahren kaum kleiner werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass es an Bedeutung gewinnen wird.

Fachkräftemangel – Wie geht es weiter?

Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften wird sowohl relativ als auch absolut zunehmen

Der oben beschriebene Strukturwandel des Arbeitsmarktes dürfte sich in Zukunft fortsetzen. Damit wird der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften weiter zunehmen, nach Einschätzung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sowohl in relativer als auch absoluter Größenordnung. Dabei werden insbesondere anspruchsvolle Tätigkeiten, wie Management, Organisation und Planung, Forschung und Entwicklung, Betreuung und Beratung, eine immer größere Rolle spielen.

Bevölkerungsprognose bis 2050* (in Mio)



* Variante 1-W1: „mittlere Bevölkerung“, Untergrenze
Variante 1-W2: „mittlere Bevölkerung“, Obergrenze

Quelle Statistisches Bundesamt, WestLB Research

Berechtigte Zweifel, ob das Arbeitskräfteangebot den Anforderungen gerecht wird

Es stellt sich die Frage, ob das Arbeitskräfteangebot künftig mit den qualifikations-spezifischen Anforderungen Schritt halten kann. Doch an dieser Stelle sind Zweifel angebracht, und dies in doppelter Hinsicht:

- **Demografische Entwicklung:** Der langfristige Trend einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung in Deutschland lässt sich kaum noch aufhalten. Selbst ein merklicher Anstieg der Geburtenraten oder verstärkte Zuwanderung können diesen Prozess nicht stoppen. Bestenfalls könnte der Trend gebremst werden. Anders als vielfach gesagt wird, ist die demografische Entwicklung somit keine tickende Zeitbombe, die irgendwann mal explodiert, sondern ein schleichender Prozess, der längst eingesetzt hat.
- **Bildungsexpansion:** Seit Beginn der neunziger Jahre haben die Bildungsanstrengungen der Bevölkerung nicht mehr zugenommen. Nachdem bis dahin der Anteil der Ungelernten in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sukzessive gesunken war, stagniert er seitdem. Im Jahr 2005 betrug er rund 30%. Alarmierend ist dabei, dass bei Jüngeren der Ungelerntenanteil gestiegen ist.

Verschiedenen Projektionen zufolge ist bereits bis zum Jahr 2015 bei Erwerbspersonen mit Hochschulabschluss und in abgeschwächter Form auch bei Arbeitskräften mit abgeschlossenem Berufsabschluss mit einer erheblichen Mangelsituation zu rechnen. Dagegen dürfte das Angebot an Ungelernten den Bedarf bei weitem überschreiten.

Ausmaß künftiger Wohlfahrtsverluste hängt von Reaktionen auf die Herausforderungen

Selbst wenn man berücksichtigt, dass noch Potenzial für längere Arbeitszeiten besteht (Wochen- und Lebensarbeitszeit), dass im gewissen Umfang Arbeit durch Kapital substituiert und dass durch den technischen Fortschritt künftig weniger arbeitsintensiv produziert werden kann, dürfte künftig der Fachkräftemangel das Wachstum hierzulande limitieren. Entweder weil die Wertschöpfung unmittelbar beschränkt wird oder weil Unternehmen Produktionsstätten dorthin verlagern, wo geeignete Arbeitskräfte verfügbar sind. Wie stark die hiermit einhergehenden Wachstumseinbußen ausfallen werden, wird maßgeblich davon anhängen, wie auf die aus der demografischen Entwicklung resultierenden Probleme reagiert wird.

Königsweg gibt es nicht, stattdessen Maßnahmen von allen am Erwerbsleben Beteiligten:

- Beitrag des Staates

Eines ist aber klar: Einen Königswegs wird es nicht geben. Vielmehr muss es Maßnahmen auf allen Ebenen geben. Auf Seiten des Staates zählen hierzu verstärkte Investitionen in Humankapital („Start einer breit angelegten Bildungsoffensive“), die Nachqualifikation von Erwerbspersonen ohne Schul- und Berufsabschluss und die Schaffung von Rahmenbedingungen für den Zuzug qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland. Dabei steht Deutschland mit seinen demografischen Problemen nicht allein da, sondern wird mit anderen Ländern um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren.

- Beitrag der Arbeitnehmer

Bei Arbeitnehmern und insbesondere bei jüngeren Erwerbspersonen muss die Einsicht zunehmen, dass Lernen und Weiterbildung die Schlüssel zum Erfolg auf dem Arbeitsmarkt sind. Durchgehende, nur auf einer Ausbildung beruhende Erwerbsbiografien, wie sie in der Vergangenheit üblich waren, werden eher zur Ausnahme. Künftig werden die Menschen verschiedene Jobs mit unterschiedlichen Anforderungen in ihrem Arbeitsleben durchlaufen. Daraus ergibt sich für jeden einzelnen die Notwendigkeit, sein Wissen ständig zu erweitern und seine persönliche Qualifikation den wandelnden Anforderungen anzupassen. Lebenslanges Lernen sowie hohe Flexibilität und Mobilität sind auf individueller Ebene die Eintrittskarte für den Arbeitsmarkt.

- Beitrag der Unternehmen

Für die Unternehmen ergeben sich im Großen und Ganzen drei Ansatzpunkte, wie sie den Herausforderungen der demografischen Entwicklung entgegen treten können:

- **Verbesserung der betrieblichen Erstaus- und Weiterbildung:** Anders als in den zurückliegenden Jahren sollten die Unternehmen die Aus- und Weiterbildung weniger unter kurzfristigen Kostengesichtspunkten betrachten, sondern vielmehr als Chance zur mittel- und langfristigen Verbesserung der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten.
- **Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen:** Nach wie vor sind in Deutschland Frauen im Erwerbsleben unterrepräsentiert. Dies gilt insbesondere bei der Ausübung von Führungsaufgaben. Eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen könnte vergleichsweise leicht die aus der demografischen Entwicklung resultierenden Probleme abmildern. Dies setzt aber die Schaffung von Arbeitsplätzen voraus, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen.
- **Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven von Älteren:** Bei einer schrumpfenden und zugleich alternden Bevölkerung führt kein Weg daran vorbei, künftig verstärkt auf ältere Mitarbeiter zurückzugreifen. Da das Potenzial an jungen Fachkräften abnehmen wird, dürfen zudem der Erhalt und die Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenz älterer Arbeitskräfte nicht vernachlässigt werden.

DAX 30 – Gut vorbereitet auf den „War for talents“?

Der aktuelle Diskurs in Deutschland um den Mangel an Fachkräften im Allgemeinen und an Ingenieuren im Besonderen lässt bereits ahnen, was in den kommenden Jahren und Jahrzehnten im Zuge des demografischen Wandels auf die Unternehmen zukommen wird. Vor diesem Hintergrund muss man kein Prophet sein, um vorherzusagen, dass die Bedeutung des Human Capital Managements für den Erhalt der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stark zunehmen wird. Die Frage ist nun, wie sich die einzelnen Unternehmen dieser Herausforderung stellen. Eine Antwort darauf gibt der von uns entwickelte „Human Capital Management-Indikator“ (HCMI), der es uns ermöglicht, die größten deutschen Unternehmen einem internationalen Vergleich zu unterziehen.

Ingenieurmangel in Deutschland – Vorbote der demografischen Falle

Rückgang der Schülerzahlen und Hochschulabsolventen

Insbesondere deutsche Unternehmen werden die Auswirkungen des demografischen Wandels deutlich zu spüren bekommen (siehe Kapitel „Die demografische Falle“, S. 7 ff). Innerhalb der OECD gehört Deutschland zu den am stärksten betroffenen Ländern. Abzulesen ist dies u.a. am zu erwartenden Output des deutschen Bildungssystems: So rechnet die OECD beispielsweise für den Zeitraum von 2005 bis 2015 mit einer Verringerung der Schülerzahlen (bis zur 10. Klasse) um 14%, während der erwartete Rückgang im Industrieländerdurchschnitt lediglich bei 6% liegt. Hinzu kommt, dass der Anteil der Hochschulabsolventen pro Altersjahrgang mit 20,4% (Stand 2004) im internationalen Vergleich deutlich unterhalb des OECD-Durchschnitts von 34,8% liegt.

Deutschland im OECD-Vergleich deutlich zurückgefallen

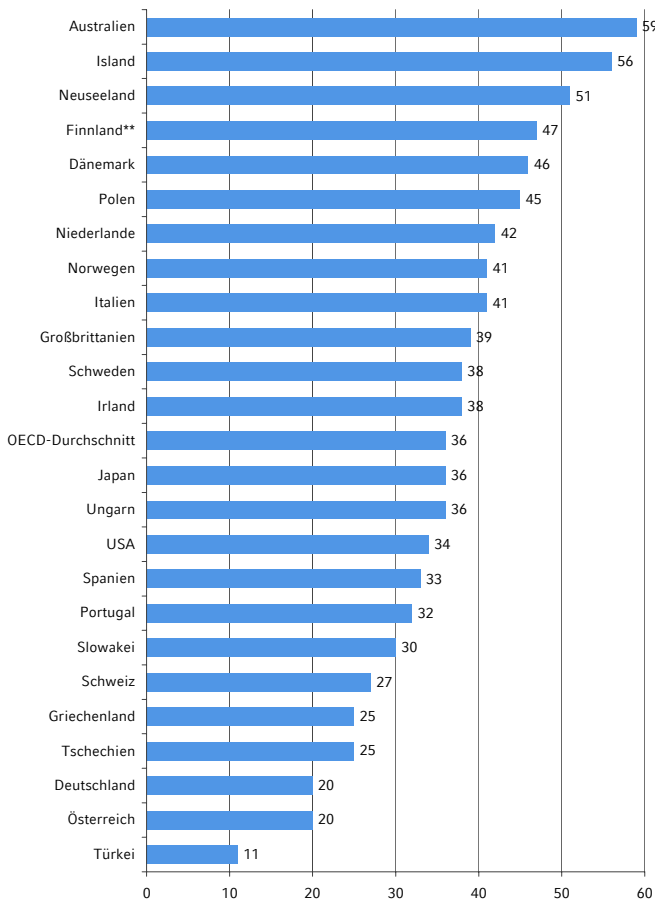
Der neueste OECD-Bildungsbericht 2007 zeichnet ein noch kritischeres Bild: Demnach stieg die Zahl der Studenten in Deutschland seit 1995 lediglich um 5%, während der Durchschnitt der OECD-Staaten bei 41% liegt. Diese niedrige Wachstumsrate spiegelt allerdings nicht etwa ein erreichtes hohes Niveau wider – im Gegenteil: Während im Schnitt in der OECD mehr als die Hälfte eines Jahrgangs ein Studium beginnt, sind es in Deutschland lediglich 36% – mit wieder rückläufiger Tendenz. Entsprechend niedrig sind auch die Abschlussraten: Lediglich 20% eines Jahrgangs schaffen in Deutschland einen akademischen Abschluss – im OECD-Schnitt sind es 36%. Seit 1970 ist Deutschland in der Akademikerquote vom 10. auf den 22. Rang innerhalb der OECD zurückgefallen. Und auch in naher Zukunft dürfte sich das Blatt kaum wenden: Nur 21% der 15-Jährigen in Deutschland interessieren sich überhaupt für ein Hochschulstudium – der OECD-Durchschnitt liegt hier bei 57%.

Anteil der Bildungsausgaben am BIP zu gering

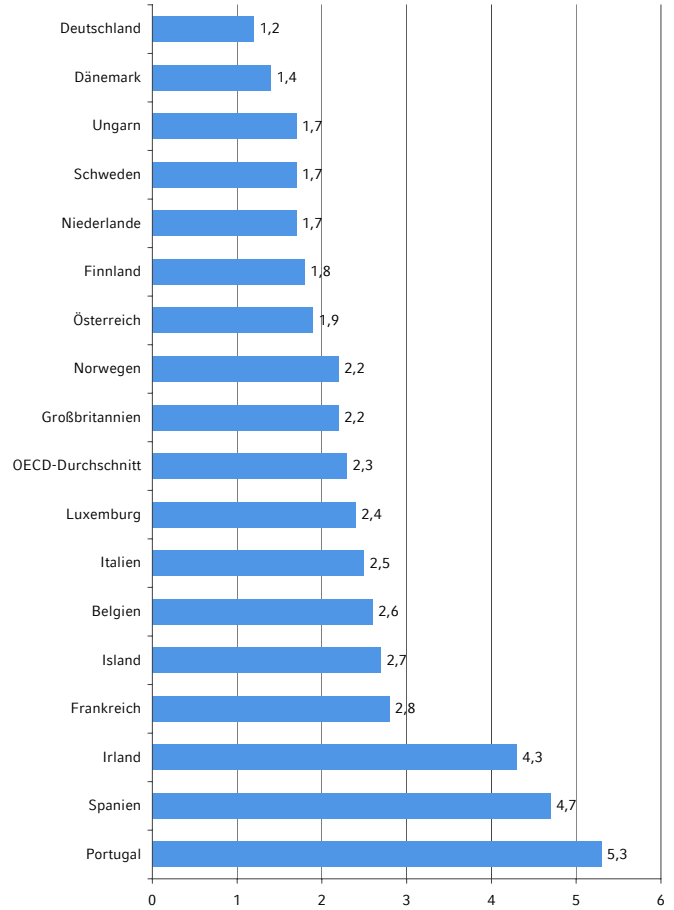
Selbst im Bereich Bildungsausgaben ist Deutschland weit abgeschlagen: Mit einem Anteil der Bildungsausgaben von Staat und Wirtschaft am BIP von 5,2% liegt Deutschland erstmals unter dem OECD-Mittel von 5,7%. In der Gruppe der 28 vergleichbaren Industrieländer kommt Deutschland damit auf Platz 21. Die Folgen zeichnen sich bereits jetzt ab: Auf 100 aus Altersgründen ausscheidende Ingenieure kommen in Deutschland derzeit lediglich 90 Nachwuchskräfte. International steht dagegen 100 Ingenieur-Pensionären ein Angebot von 190 Jung-Ingenieuren gegenüber.

Akademisierungsgrad in Deutschland

Erfolgreich abgeschlossenes Erststudium
(pro 100 jungen Menschen)*



Verhältnis junger Akademiker (25-34 Jahre) zu älteren Akademikern (55-64 Jahre)



* Alter, in dem üblicherweise der Abschluss gemacht wird; ** Stand 2004

Quelle OECD Bildungsbericht 2007 (Stand 2005); dpa, AFP

Inbesondere ingenieurwissenschaftliche Fächer sind von dem Rückgang betroffen, ...

Noch kritischer wird es, wenn man einen Blick auf die Ausbildungskennziffern im Ingenieurbereich wirft. Hier liegt die Zahl der Erstabsolventen pro 1.000 Beschäftigte in Deutschland bei kleiner 1 und ist damit vergleichbar mit den USA, während die Rate beispielsweise für Finnland mit 3,42‰ weitaus höher ist. Selbst Japan weist mit einer Rate von 2,00‰ eine mehr als doppelt so hohe Ingenieurquote auf wie Deutschland. Hinzu kommt, dass die Zahl der Hochschulabsolventen im Ingenieurwesen in Deutschland im Trend weiter zu fallen scheint: Nach Angaben der Vereins deutscher Ingenieure (VDI) fiel ihre Zahl im Jahr 2005 auf 39.407 – 1996 waren es noch 52.278 gewesen.

Ingenieurkennziffern im internationalen Vergleich (ausgewählte Länder)

	Deutschland	USA	Finnland	Schweden	Japan
Anteil aller Hochschulabsolventen am Altersjahrgang in % ¹⁾	19,3	33,2	40,7	28,1	30,9
Ingenieuranteil an allen Hochschulabsolventen eines Jahrgangs in % ²⁾	17,3	6,4	21,3	20,8	20,8
Erstabsolventen: Ingenieure ³⁾	36.206	133.914	8.093	11.061	130.707
Erstabsolventen pro 1.000 Beschäftigte	0,93	0,95	3,42	1,56	2,00

¹⁾ OECD 2006 (Stand 2004); ²⁾ BMBF 2004 (Stand 2003); ³⁾ Ingenieurwissenschaften und Bauwesen, OECD Education Online Database

Quelle IW Köln

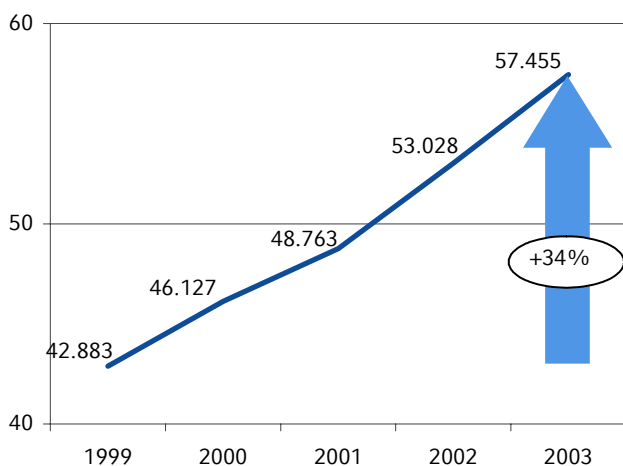
... was sich auf die hiesige Wirtschaftsstruktur besonders negativ auswirkt

OECD-Studien belegen, dass Volkswirtschaften, in denen es genügend Hochqualifizierte gibt, schneller wachsen. Auch Geringqualifizierte finden dann schneller Arbeitsplätze. Im Gegensatz zu den USA, die ein stark dienstleistungsorientiertes Wirtschaftssystem aufweisen und damit auch vielen ungelerten Kräften Beschäftigung bieten, zeichnet sich Deutschland zudem durch eine immer noch vergleichsweise Industrie-lastige Wirtschaftsstruktur mit einem hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften aus. Hinzu kommt, dass dem Anlagen- und Maschinenbau sowie der Automobilbranche eine besondere Bedeutung zukommt – Branchen, in denen besonders gut ausgebildete Fachkräfte und Ingenieure gebraucht werden.

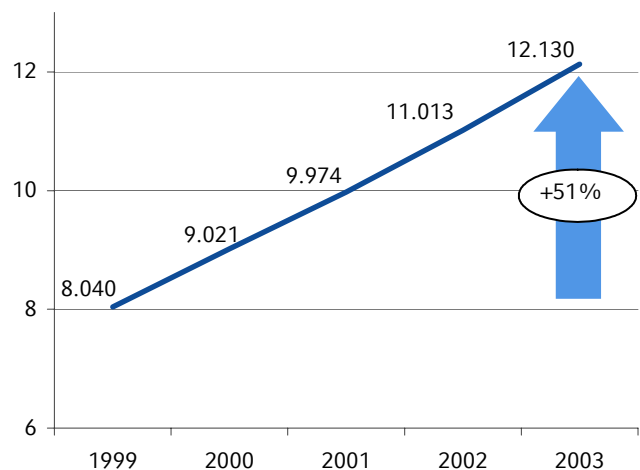
So ist allein die Zahl der (Fach-)Hochschulabsolventen bei Automobilzulieferern in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2003 um 34% gestiegen. Bei BMW erhöhte sich die Zahl der Mitarbeiter mit (Fach-)Hochschulabschluss im selben Zeitraum sogar um über 50%. Bereits jetzt sind in der Automobilindustrie beispielsweise Mechatroniker mit IT-Kenntnissen oder Software-Ingenieure Mangelware. Prognosen gehen davon aus, dass 2020 in Deutschland viele hunderttausend Fachkräfte fehlen werden (siehe hierzu ausführlich Kapitel „Fachkräftemangel in Deutschland – Wohlstand in Gefahr?“, S. 16 ff).

Akademisierung in der Automobilindustrie

(Fach-)Hochschulabsolventen bei Zulieferbetrieben ...



... und in der BMW AG (in Tsd)



Quelle Verband der Automobilindustrie, BMW (2005)

Zunehmende Defizite in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung

Deutschland verfügt zwar über ein sehr effektives System der beruflichen Ausbildung, das viele sehr gut qualifizierte Fachkräfte für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stellt. Aufgrund der demografischen Entwicklung läuft Deutschland nach Prognosen der OECD jedoch Gefahr, den Anschluss bei der Ausbildung von Hochqualifizierten zu verlieren. Hinzu kommt, dass die Unternehmen hierzulande immer weniger selbst ausbilden und auch in der Weiterbildung immer häufiger den Rotstift ansetzen.

Jüngstes Beispiel hierfür ist die Deutsche Telekom: Sie verkündete erst im August 2007, weitere 2.000 Stellen abzubauen. Vom Stellenabbau soll laut Berliner Zeitung unter anderem der Bereich Telekom Training betroffen sein, der für die Aus- und Weiterbildung von Konzernmitarbeitern zuständig ist. Darüber hinaus sei geplant, die gesamte Weiterbildungssparte des Konzerns zu verkaufen.

Gerade ältere Beschäftigte gehen besonders oft leer aus

Eine Befragung der Statistikbehörde Destatis ergab, dass gerade einmal die Hälfte der befragten Firmen im Jahr 2005 Lehrveranstaltungen, Kurse und Seminare zur Qualifizierung von Mitarbeitern nutzten – 1999 lag die Rate noch bei 67%. Deutlich reduziert wurden auch die Ausgaben für die Weiterbildung: Sie gingen im genannten Zeitraum um 8% auf insgesamt 504 € pro Mitarbeiter zurück. Besonders schlecht ist es dabei um die Weiterbildung der älteren Beschäftigten bestellt. Lediglich 27% der Über-54-Jährigen nahmen laut Destatis 2005 an Lehrveranstaltungen in Unternehmen teil. Dies bestätigt auch eine Umfrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus dem Jahr 2007, in der 16.000 Betriebe und Verwaltungen befragt wurden. Sie konstatiert, dass die Zahl der Betriebe, die Weiterbildung für ältere Mitarbeiter anbieten, zwischen 2002 und 2006 von 19% auf 17% gesunken ist. Lediglich jeder vierte Beschäftigte wird laut IAB bei der Fortbildung unterstützt.

Ernüchternd sind auch die Ergebnisse im zukunftssträchtigen IT-Bereich: Laut einer Umfrage im Auftrag der Initiative „IT-Fitness“ bewerten mehr als die Hälfte der Personalentscheider die eigenen IT-Schulungsmaßnahmen als schlecht, im Handwerk sind es gar zwei Drittel der Betriebe. Mehr als ein Viertel bietet gar keine Schulungsmaßnahmen an.

Unternehmen setzen verstärkt auf so genanntes „Employer Branding“

Fokussierung auf die Stärkung der Fähigkeit zur Rekrutierung von Hochschulabgängern

Anstelle von Weiterbildung/-qualifikation eigener „älterer“ Mitarbeiter setzen Unternehmen vermehrt auf die Stärkung ihrer Fähigkeit zur Rekrutierung von Nachwuchskräften, indem sie den direkten Kontakt mit Studierenden suchen. So bieten einige Unternehmen z.B. Stipendienprogramme an, um die begehrten späteren Hochschulabgänger bereits frühzeitig an sich zu binden. Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen, die sich erst gar nicht darauf verlassen, dass die Hochschulen den richtigen Nachwuchs ausbilden: Sie gründen gleich eigene Studiengänge oder Akademien. So setzt beispielsweise der Großmotorenhersteller MAN Diesel auf die gezielte Ausbildung von Ingenieuren für den eigenen Bedarf. In Augsburg hat das Unternehmen hierfür sogar eine eigene Akademie gegründet, die in dreieinhalb Jahren Ingenieure für den internationalen Kundendienst fit machen soll. Allein die Einrichtung der Akademie hat 2,5 Mio € gekostet. Weitere sollen weltweit folgen. Überhaupt suchen immer mehr Unternehmen Kooperationen mit den Hochschulen. Der Bund deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) geht davon aus, dass die deutsche Wirtschaft im Jahr 2008 statt bisher 28 Mrd € dann 30 Mrd € jährlich in die Erstausbildung investieren wird.

Beliebtheit der DAX-30-Unternehmen als Arbeitgeber

Eine vor kurzem (31. Oktober 2007) vorgelegte Studie des schwedischen Marktforschungsinstituts Universum gibt Hinweise auf die Wirksamkeit des so genannten „Employer Branding“. So wurden insgesamt 5.649 hochqualifizierte Berufsanfänger mit Universitätsabschluss nach ihrer Wunscharbeitgeberliste befragt. 130 Unternehmen und Institutionen standen dabei zur Auswahl. Zehn DAX-30-Unternehmen schafften es bei den Absolventen mit wirtschaftswissenschaftlichen Abschlüssen unter die ersten 30. Etwas höher lag die entsprechende Zahl bei den Absolventen der Ingenieur-/Naturwissenschaften. Hier waren es immerhin 13 DAX-30-Unternehmen, die ganz vorne mit dabei waren. In beiden Listen fällt die starke Präsenz der deutschen Automobilhersteller ins Auge.

Beliebteste Arbeitgeber - Ranking DAX-30-Unternehmen (+ Porsche) im Vergleich zu ausgewählten, börsennotierten ausländischen Unternehmen

Wirtschaftswissenschaftlicher Hintergrund*		Ingenieurwissenschaftlicher Hintergrund**		IT-Hintergrund***	
Rang	Unternehmen	Rang	Unternehmen	Rang	Unternehmen
1	BMW	1	Porsche	1	SAP
2	Porsche	2	BMW	2	IBM
3	Lufthansa	5	Daimler	3	BMW
5	adidas	6	Siemens	4	Porsche
6	Daimler	7	Lufthansa	5	Microsoft
9	SAP	8	EADS	6	Lufthansa
12	L'Oreal	10	ThyssenKrupp	8	Daimler
14	Nestle	12	VW	10	Siemens
15	Siemens	13	SAP	11	Sun Microsystems
16	Deutsche Bank	14	MAN	13	EADS
17	UBS	16	Continental	14	HP
18	TUI	17	E.ON	15	Deutsche Bank
21	E.ON	19	BASF	16	Oracle
22	Coca Cola	20	Nokia	19	Nokia
23	Procter & Gamble	21	General Electric	21	Sony
24	Goldman Sachs	21	IBM	25	T-Mobile
25	Unilever	25	Hochtief	26	VW
27	Volkswagen	27	Linde	30	adidas
30	Microsoft	28	Bayer	30	Deutsche Post
31	Nokia	30	Microsoft	30	Capgemini

* 3.120 Teilnehmer, ** 970 Teilnehmer, *** 547 Teilnehmer

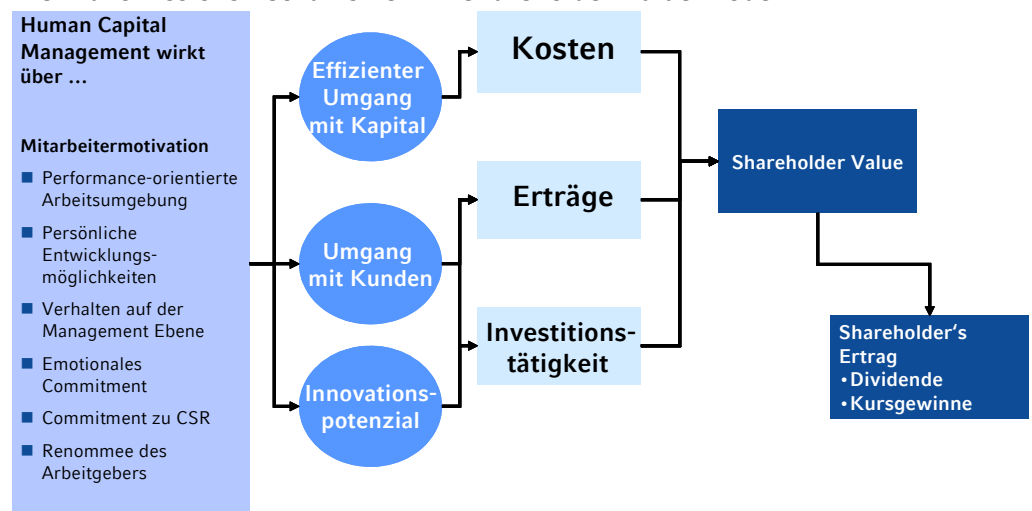
Quelle: Universum, FTD

Einführung des WestLB „Human Capital Management Indikators“ (HCMI)

Wirkung des Human Capital Management auf die Werttreiber von Unternehmen, ...

In der personalwirtschaftlichen Debatte wird die Relevanz eines langfristigen, innovativen und ressourcenorientierten Personaleinsatzes für die unternehmerische Performance bereits seit langem betont. Im Extra-Financial Research wird dieser Einsicht durch Berücksichtigung entsprechender Indikatoren des Human Capital Management Rechnung getragen. Die Idee dahinter ist, dass das Human Capital Management direkt auf die verschiedenen Werttreiber im Shareholder Value-Konzept einwirkt (siehe ausführlich Kapitel „Performancesteigerung durch Human Capital Management?!“, S. 41 ff).

Die Transmissionsmechanismen im Shareholder Value-Modell



Quelle WestLB Research, SAM, Towers Perrin

... während konventionelle Unternehmensbewertung dies (noch) vernachlässigt

In der konventionellen Unternehmensbewertung haben „Intangibles“ wie Humankapital dagegen bislang kaum Berücksichtigung gefunden. Dieses Fazit zieht beispielsweise eine Studie des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) an der Universität Tübingen. Sie weist darauf hin, dass die gesamte Perspektive des Shareholder-Value-Konzeptes auf die Kapitalrendite ausgerichtet ist – mit der Konsequenz, dass eine Operationalisierung der „Werttreiber“ überwiegend über Finanzkennzahlen erfolgt. Der Faktor Humankapital wird bei dieser vorherrschenden Sichtweise ausschließlich als (Personal-)Kostenfaktor ins Kalkül gezogen.

Kosten des Humankapitals stehen bislang im Vordergrund

Vor allem Produktivitäts- und Effizienzkennzahlen (z.B. „Output pro Mitarbeiter“) oder Personalkostenreduzierungsprogramme jeglicher Art (etwa durch Outsourcing, flexible Arbeitszeiten, etc.) werden berücksichtigt. Zur Einschätzung der „Agency-Kosten“ in Unternehmen interessieren den Kapitalmarkt in aller Regel zudem die Vergütungsstrukturen im Management und deren Anreizkompatibilität. Andere, weniger leicht operationalisierbare extra-finanzielle Faktoren, wie die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten, deren Weiterbildungsmotivation oder deren Flexibilitätsbereitschaft werden dagegen systematisch ausgeblendet – ganz nach dem Motto „Ist der Faktor Personal reichlich vorhanden, interessiert uns das ehrlich gesagt weniger“ (Zitat eines Finanzanalysten in einem Interview zum Thema Shareholder Value und Human Capital Management).

Kapitalmarkt fokussiert sich auf Personalabbau und Vergütungsprogramme

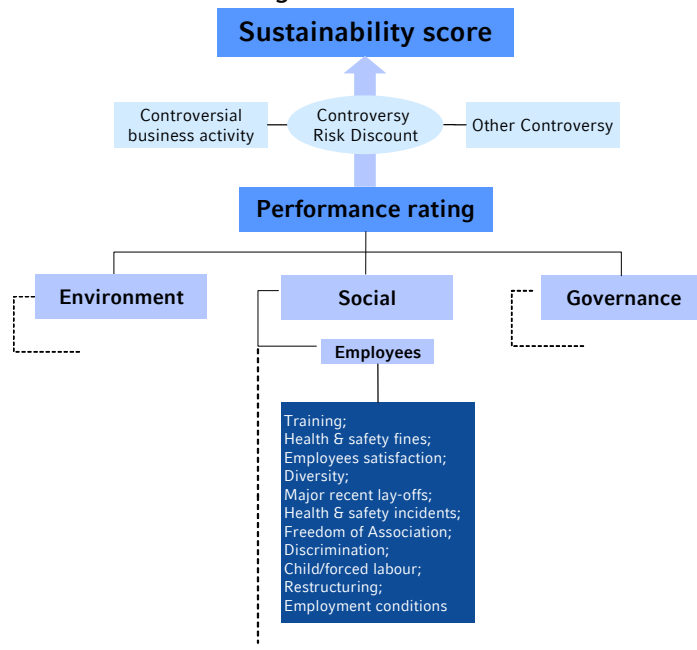
Dass die Märkte überwiegend auf „Restrukturierungsmaßnahmen“ (= Personalabbau) und allenfalls auf Vergütungsprogramme achten, zeigt auch unserer Studie „What really counts – The materiality of extra-financial factors“ (März 2007). Hierfür haben wir auf Basis einer Stichprobe von 540 europäischen Unternehmen und einem Set von 120 extra-finanziellen Kriterien diejenigen Faktoren herausgefiltert, die während des Untersuchungszeitraums Rendite erhöhend bzw. Risiko senkend wirkten. Der Bereich Human Resources zeigte dabei die geringsten Signifikanzniveaus. Zu den mit Blick auf den Kapitalmarkt von uns als „materiell“ identifizierten Indikatoren gehörten lediglich die Variablen „Data on layoffs and job-cuts“ und „Variable remuneration linked to sustainable performance“.

HCMI – Rating von Unternehmen im Vergleich zu einer globalen Benchmark

Wie gut sind die Unternehmen auf die Herausforderungen des Corporate Ageing vorbereitet?

Wie agieren aber nun Unternehmen im Bereich Human Capital Management – und wie positionieren sie sich damit letztendlich für die Herausforderung des demografischen Wandels und des damit verknüpften „War for talents“? Um diese Frage zu beantworten, haben wir die Unternehmensbewertungen aus unserem Extra-Financial Risk Navigator herangezogen.

WestLB Extra-Financial Risk Navigator



Quelle WestLB Research, SiRi

Unser extra-finanzielles Rating

Hierbei handelt es sich um ein Rating-System, das Unternehmen anhand von extra-finanziellen Faktoren bewertet (siehe unsere Studie „Extra-Financial Risk Navigator – Focusing on sector-specific factors“, März 2006). Die Basisdaten hierfür werden von unserem Research-partner SiRi Company zur Verfügung gestellt. Das Rating setzt sich aus zwei Hauptkomponenten zusammen: (1) dem Performance-Score (PSC) und (2) dem so genannten Controversy Risk Discount (CRD). Der Performance-Score entspricht in seiner grundlegenden Struktur und in seiner Philosophie vielen anderen ESG-Ratingsystemen. Er beruht auf den drei fundamentalen Säulen *Environment*, *Social* und *Governance*, die sich wiederum aus insgesamt sieben Teilbereichen zusammensetzen.

Auswahl der Einzelkomponenten

Der Teilbereich *Employees* umfasst eine Vielzahl von Einzelkomponenten, aus der wir diejenigen ausgewählt haben, die wir insbesondere mit Blick auf die demografischen Herausforderungen im Bereich des Human Capital Management und ihrer Bedeutung für den Unternehmenswert als relevant betrachten.

HCMI - Teilkomponenten

Policy

Formal policy on elimination of discrimination

Formal policy statement on maximum working hours*

Management

Targets and programs to increase diversity in the workforce

Targets and programs to reduce health and safety incidents*

Percentage of health and safety certification (OHSAS 18001, BS8800 or OSHA)*

Performance

Data on lay offs and job cuts

Percentage of employees with fixed-term contracts*

Data on lost-time illness rate*

Data on lost-time incident rate*

Data on total number of fatalities*

Controversies over employment conditions

Controversies over discrimination

Controversies over restructuring

Controversies over health and safety

* nur für bestimmte Industriegruppen relevant

Quelle WestLB Research, SiRi

Bewertung von 1.407 Unternehmen weltweit

Im Rahmen unserer Analyse haben wir für jedes der 1.407 von SiRi gecoverten Unternehmen aus unserem globalen Universum (Basis ist der DJ STOXX Global 1800) die Bewertung dieser von uns als relevant erachteten Faktoren gleichgewichtet zusammengefasst. Anschließend wurden die Ergebnisse zur besseren Interpretierbarkeit in Z-Scores umgerechnet, das heißt, das Ergebnis wurde um Mittelwert und Varianz des gesamten Universums bereinigt. Ein Z-Score von 0 bedeutet somit, dass das Unternehmen eine im Vergleich zum Gesamtuniversum durchschnittliche Bewertung aufweist. Ein Z-Score von +1 bzw. -1 besagt, dass das Unternehmen um eine Standardabweichung besser bzw. schlechter abschneidet als der Durchschnitt.

HCMI – beste und schlechteste Ratings weltweit*

Unternehmen	STOXX-Branche Level 3	Land	HCMI
HBOS	Banks	United Kingdom	3,60
Asahi Breweries	Beverages	Japan	3,49
Coca-Cola West Holdings	Beverages	Japan	3,49
Terumo	Health Care Equipment & Services	Japan	3,49
Numico	Food Producers	Netherlands	3,24
...
...
Biogen Idec	Pharmaceuticals & Biotechnology	United States	-2,20
Central Japan Railway	Travel & Leisure	Japan	-2,20
UCB	Pharmaceuticals & Biotechnology	Belgium	-2,20
Qantas Airways Ltd	Travel & Leisure	Australia	-2,26
Wal-Mart Stores Inc.	General Retailers	United States	-2,56

* Universum: DJ STOXX Global 1800

Quelle WestLB Research, SiRi

HBOS mit Abstand am besten geratet

Das mit Abstand beste Ergebnis in unserer Analyse weist die britische Bank HBOS auf. Im Europäischen Vergleich führend sind darüber hinaus der holländische Nahrungsmittelproduzent Numico, die beiden Health-Care-Unternehmen Essilor (Frankreich) und Nobel Biocare (Schweiz) sowie France Telecom. Zu den global führenden Unternehmen gehören außerdem die japanischen Getränkekonzerne Asahi Breweries und Coca-Cola West Holdings sowie der Medizingeräte-Hersteller Terumo.

HCM I – beste und schlechteste Ratings europaweit*

Unternehmen	STOXX-Branche Level 3	Land	HCM I
HBOS	Banks	United Kingdom	3,60
Numico	Food Producers	Netherlands	3,24
Essilor	Health Care Equipment & Services	France	2,99
Nobel Biocare	Health Care Equipment & Services	Switzerland	2,99
France Telecom	Fixed Line Telecommunications	France	2,97
...
...
Iberia	Travel & Leisure	Spain	-1,74
Wincor Nixdorf AG	Software & Computer Services	Germany	-1,79
DSV	Industrial Transportation	Denmark	-1,95
Ryanair Holdings Plc.	Travel & Leisure	Ireland	-2,01
UCB	Pharmaceuticals & Biotechnology	Belgium	-2,20

* Universum: DJ STOXX 600

Quelle WestLB Research, SiRi

Wal-Mart führt Negativliste an

Das global mit Abstand am schlechtesten gerankte Unternehmen ist Wal-Mart. Hier schlagen vor allem die Kontroversen in den Bereichen „*employment conditions*“ und „*discrimination*“ negativ zu Buche. Auf europäischer Ebene führt das belgische Biotech-Unternehmen UCB, das über keinerlei Policy oder Maßnahmen im HCM-Bereich berichtet, die Negativliste an.

Europäische Unternehmen: nicht nur stärker betroffen, sondern tendenziell auch besser vorbereitet**Länderanalyse – Niederlande sind führend**

Die Länderbetrachtung zeigt, dass europäische Unternehmen, die ja von der Corporate-Ageing-Problematik tendenziell am stärksten betroffen sind (selbst bei global operierenden Unternehmen geschieht ein großer Teil des Recruitings recht oft in der Heimatregion), im Durchschnitt besser auf die sich daraus ergebenden Herausforderungen vorbereitet zu sein scheinen als Unternehmen aus dem amerikanischen respektive dem asiatisch-pazifischen Raum. So schneiden insbesondere Singapur, Neuseeland, Hongkong und die USA bei unserer Länderanalyse vergleichsweise schlecht ab: Bei ihnen liegen sowohl die HCM I-Mittelwerte als auch die Mediane jeweils im negativen Bereich. Letzteres bedeutet, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen in diesen Ländern schlechter abschneiden als der globale Durchschnitt. Die Spanne zwischen den am besten und den am schlechtesten bewerteten Unternehmen ist für Japan und die USA am größten. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass auch der Anteil der in diesen Ländern beheimateten Unternehmen in unserer Stichprobe besonders hoch ist (Platz 1 USA mit 31,7% vor Japan auf Platz 2 mit 22,8%).

HCMI – Länderübersicht global*

Land	Anzahl der Unternehmen	HCMI				Unternehmen mit dem ...	
		Mittel	(Rang)	Max	Min	... höchsten HCMI	... niedrigsten HCMI
Europa							
Österreich	9	-0,30	20	1,15	-1,53	Verbund AG	Boehler-Uddeholm
Belgien	13	0,43	7	1,76	-2,20	Agfa-Gevaert	UCB
Dänemark	13	0,27	10	2,25	-1,95	DANISCO A/S	DSV
Finnland	18	0,52	5	2,44	-1,50	Kesko	Cargotec
Frankreich	58	0,46	6	2,99	-1,21	Essilor	Neopost
Deutschland	44	0,04	12	2,00	-1,79	adidas AG	Wincor Nixdorf AG
Griechenland	10	-0,02	14	2,74	-1,60	Coca-Cola Hellenic Bottling	Public Power Corporation of Greece
Irland	12	-0,14	17	1,51	-2,01	Grafton Group Unit	Ryanair Holdings Plc.
Italien	25	0,65	2	2,00	-1,36	Bulgari s.p.a.	Finmeccanica
Niederlande	24	0,67	1	3,24	-0,83	Numico	Corio
Norwegen	9	0,64	3	1,76	-0,02	Orkla ASA	Norsk Hydro ASA
Portugal	6	0,19	11	0,90	-0,92	Banco Comercial Portugues	CIMPOR
Spanien	27	0,42	8	2,25	-1,74	Inditex	Iberia
Schweden	29	0,53	4	2,15	-1,53	FoereningsSparbanken	SSAB (SVENSKT STAL AB)
Schweiz	40	-0,04	15	2,99	-1,71	Nobel Biocare	Actelion
Großbritannien	129	0,40	9	3,60	-1,50	HBOS	Meggitt plc
Ex Europa							
Australien	70	-0,06	16	2,73	-2,26	Insurance Australia Group	Qantas Airways Ltd
Kanada	44	-0,17	18	1,23	-1,64	Alcan	Canadian Natural Res.
Hongkong (China)	32	-0,58	21	1,90	-2,01	CLP Holdings	Hopewell Holdings
Japan	321	-0,01	13	3,49	-2,20	Asahi Breweries	Central Japan Railway
Neuseeland	5	-0,70	22	0,33	-1,34	Sky City Entertainment	Auckland International Airport
Singapur	22	-1,03	23	-0,44	-1,86	City Developments	Keppel
USA	447	-0,22	19	2,99	-2,56	General Mills	Wal-Mart Stores Inc.
Max	447	0,67	0	3,60	-0,02		
Min	5	-1,03	0	-0,44	-2,56		

* Basis: DJ STOXX Global 1800

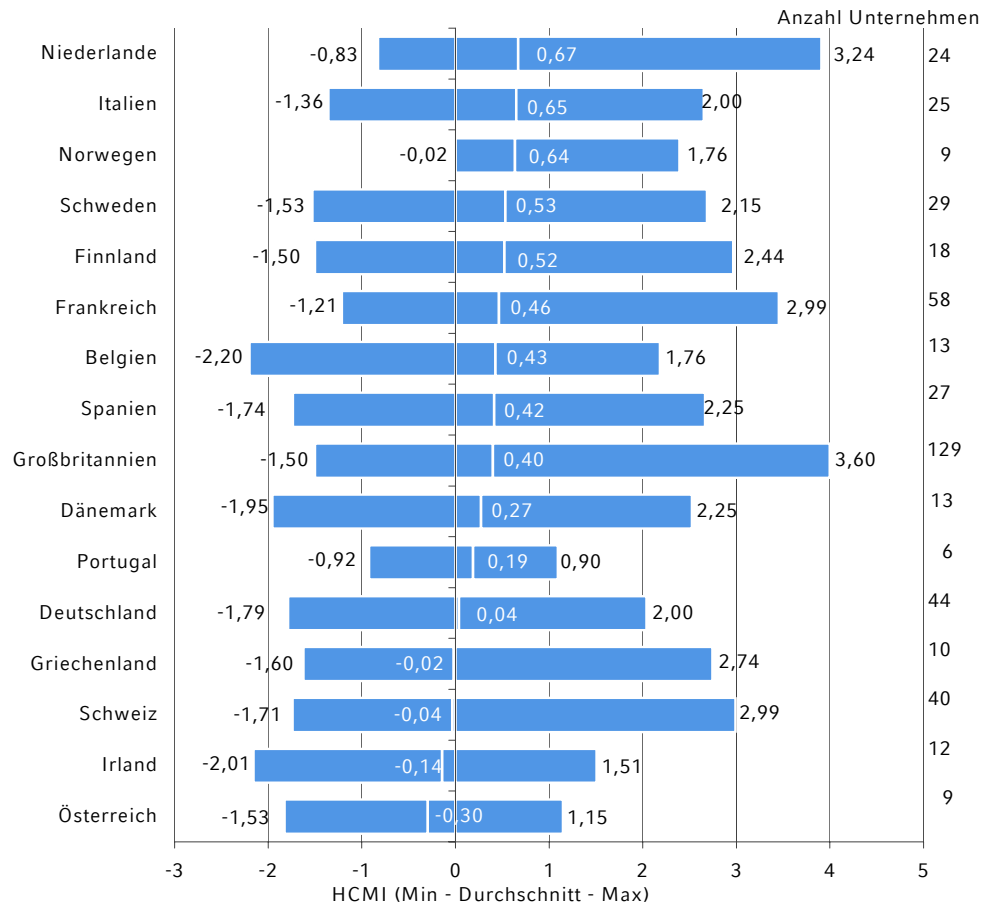
Quelle WestLB Research, SiRi

Skandinavische Länder schneiden auffallend gut ab

Im globalen Vergleich führend sind die Niederlande mit einem durchschnittlichen HCMI-Score von 0,67. Auffallend gut schneiden auch die skandinavischen Länder Norwegen (0,64), Schweden (0,53) und Finnland (0,52) ab. Dabei dürfte die Problematik älter werdender Belegschaften in Verbindung mit sinkenden Nachwuchszahlen unter den Fachkräften gerade in den skandinavischen Länder weniger schnell so dringlich werden wie beispielsweise in Deutschland, das mit einem durchschnittlichen HCMI-Score von 0,04 im globalen Vergleich lediglich im Mittelfeld rangiert und innerhalb Europas sogar nur im unteren Drittel angesiedelt ist. Österreich bildet mit einem durchschnittlichen Score von -0,30 das Schlusslicht in Europa und steht damit sogar schlechter da als Australien, Kanada und die USA – Länder, die schon allein aufgrund ihrer höheren Attraktivität für qualifizierte Zuwanderer dem Thema Corporate Ageing zumindest vorerst noch mit größerer Gelassenheit gegenüber stehen können.

HCMI – Länderübersicht Europa*

(Minimum, Maximum & Mittelwert; aufsteigend sortiert nach Mittelwert)



* Basis: DJ STOXX 600

Quelle WestLB Research, SiRi

Gerade Branchen mit hohem demografischem Risiko scheinen vergleichsweise schlecht vorbereitet zu sein

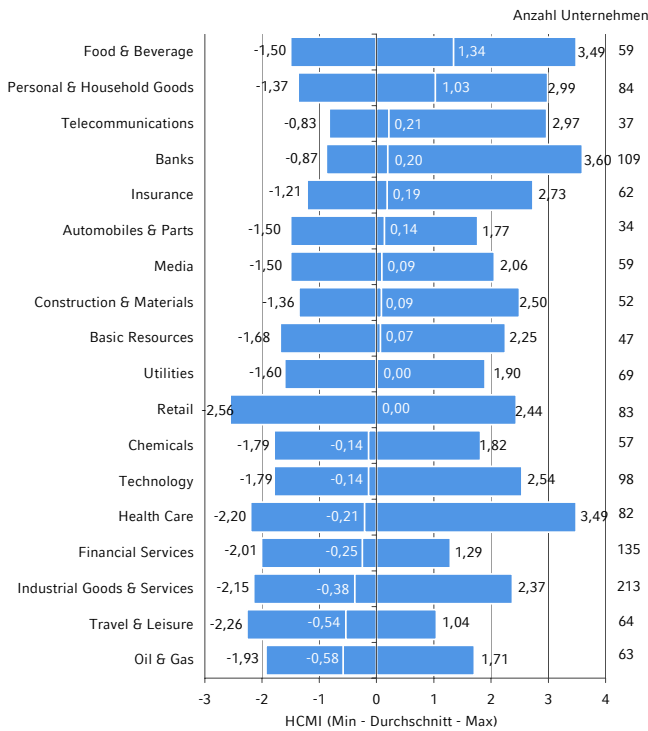
Sektorüberblick – Ingenieur-intensive Branchen schneiden nur mittelmäßig ab

Wie bereits jetzt das Beispiel Deutschland zeigt (siehe Kapitel „Fachkräftemangel in Deutschland – Wohlstand in Gefahr?“, S. 16), wird sich die demografische Falle besonders eklatant in den Branchen bemerkbar machen, die einen hohen Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften aufweisen. Ingenieure und Naturwissenschaftler zählen dabei häufig zu den als erstes knapper werdenden Human-Ressourcen. Mangelerscheinungen dürften damit als erstes in den Branchen Automobiles & Parts, Technology, Industrial Goods & Parts, aber auch Chemicals und Health Care auftreten. Unsere Sektoranalyse, für die wir die HCMI-Scores der in den jeweiligen STOXX-Branchen vertretenen Unternehmen gleichgewichtet zusammengefasst haben, zeigt allerdings, dass gerade diese Branchen nicht zu den Besten zählen. Sie rangieren sowohl auf globaler Ebene als auch im europäischen Vergleich eher im Mittelfeld, wenn nicht sogar auf den hinteren Plätzen (so etwa Industrial Goods & Services). Dieses Ergebnis ist zweifellos ein Warnsignal und deutet sowohl auf ein Erkenntnis- als auch auf ein Umsetzungsproblem hin. Durch die Einleitung entsprechender Maßnahmen des Human Capital Managements könnte das demografische Risiko der betroffenen Unternehmen möglicherweise deutlich gesenkt werden.

Große Unterschiede innerhalb des Health-Care-Sektors

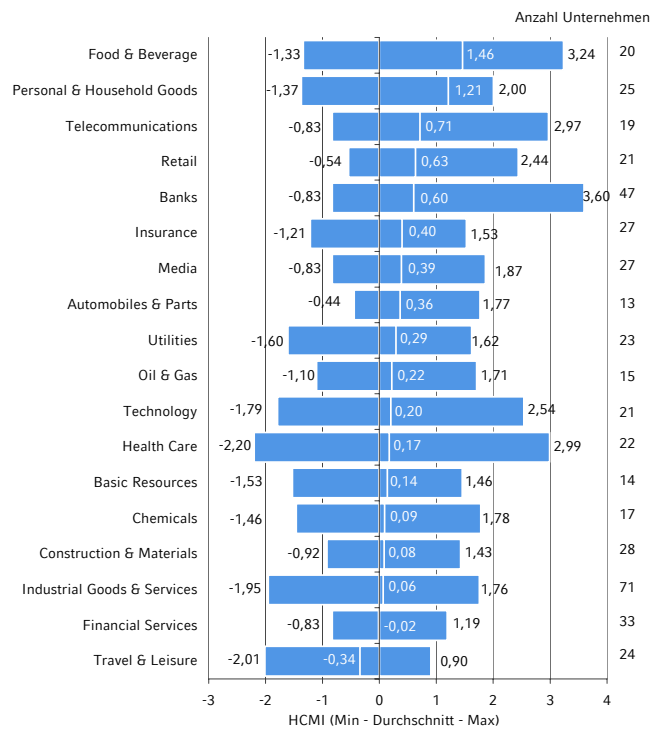
Vergleichsweise gut schneiden dagegen sowohl auf globaler als auch auf europäischer Ebene die Sektoren Food & Beverage und Personal & Household Goods ab. Die größte Spanne zwischen dem besten und dem am schlechtesten bewerteten Unternehmen ist sowohl auf globaler wie auch auf europäischer Ebene im Health-Care-Sektor auszumachen.

**HCMI-Index auf aggregierter Branchenebene*
DJ STOXX Global 1800**



* Minimum, Maximum & Durchschnitt

DJ STOXX 600 – Europe



Quelle WestLB Research, SiRi

**Konsumnahe Branchen
schneiden auffallend gut ab**

Da Europa von der Problematik des Corporate Ageings stärker bzw. früher betroffen sein wird als andere Regionen, haben wir unsere Analyse europäischer Sektoren noch weiter verfeinert und die HCMI-Scores auf die nächst tiefere Ebene (DJ STOXX Level 3) heruntergebrochen. Von den insgesamt 39 Branchen, die sich so ergeben, sind zwei nicht besetzt (keine Unternehmen) und eine umfasst lediglich ein Unternehmen. Unter den verbliebenen 36 Branchen (mit jeweils zwischen 4 und 47 Unternehmen) schneiden die konsumnahen Branchen auffällig gut ab: So liefert Beverages den höchsten Durchschnittswert (1,68), gefolgt von Tobacco mit 1,48. Ebenfalls recht gut schneiden darüber hinaus die Branchen Food Producers (1,29), Household Goods (1,28) und Health Care Equipments & Services (1,23) ab. Am unteren Ende der Skala rangieren Industrial Metals (-0,92) und Pharmaceuticals & Biotechnology (-0,71) gefolgt von Aerospace & Defense (-0,39), Travel & Leisure (-0,43) und Industrial Transportation (-0,24).

HCMI – Sektorüberblick (DJ STOXX Global 1800)

Industry	Supersector	Sector	Anz. der Unternehmen		HCMI			Unternehmen mit dem niedrigsten HCMI	
			Unternehmen	avg (Rang)	Median	Max	Min	... höchsten HCMI	...		
Oil & Gas	Oil & Gas	Oil & Gas Producers	44	-0,44	-0,49	1,71	-1,93	Neste Oil Oyj	Valero Energy		
		Oil Equipment, Services & Distribution	19	-0,91	-1,21	0,81	-1,79	Technip	BJ Services		
Basic Materials	Chemicals	Chemicals	57	-0,14	-0,02	1,82	-1,79	Shin-Etsu Chemical Company Ltd	Kingboard Chemical Holdings Ltd		
	Basic Resources	Forestry & Paper	8	0,62	1,08	1,96	-1,28	Oji Paper	International Paper Co		
		Industrial Metals	28	-0,19	-0,19	2,25	-1,68	Freeport-McMoRan Copper & Gold	Nucor		
		Mining	11	0,32	0,52	1,27	-1,21	Newcrest Mining	Consol Energy Inc		
Industrials	Construction & Materials	Construction & Materials	52	0,09	0,01	2,50	-1,36	Fomento de constr. y contr.	Iaheiyo Lement		
	Industrial G&S	Aerospace & Defense	20	-0,75	-0,99	1,06	-2,15	SAFRAN	General Dynamics Corp.		
		General Industrials	29	-0,71	-0,78	0,88	-1,86	Trelleborg	Keppel		
		Electronic & Electrical Equipment	35	-0,55	-0,67	1,76	-1,79	Agfa-Gevaert	Keyence		
		Industrial Engineering	49	-0,30	-0,38	2,07	-1,79	NTN	Heidelberger Druckmaschinen		
		Industrial Transportation	34	-0,91	-1,21	0,89	-2,01	Abertis	Macquarie Airports		
		Support Services	46	0,43	0,30	2,37	-1,21	Sumitomo	DCC		
Consumer Goods	Automobiles & Parts	Automobiles & Parts	34	0,14	0,06	1,77	-1,50	BMW	JTEKT Corporation		
	Food & Beverage	Beverages	23	1,53	1,51	3,49	-1,50	Asahi Breweries	Fraser & Neave		
		Food Producers	36	1,22	1,26	3,24	-1,33	Numico	Nestlé SA		
		Household Goods	29	0,92	1,10	2,99	-1,21	Daiwa House Industry	Engelizer Holdings Inc.		
	Pers. & Household G.	Leisure Goods	21	1,31	1,76	2,87	-0,92	Yamaha	Electronic Arts		
		Personal Goods	28	0,83	1,26	2,37	-1,37	Nissinbo Industries	Beiersdorf		
		Tobacco	6	1,47	1,38	2,00	1,01	British American Tobacco plc	Altadis		
Health Care	Health Care	Health Care Equipment & Services	41	0,61	0,33	3,49	-1,71	Ierumo	Varian Medical Systems		
		Pharmaceuticals & Biotechnology	41	-1,03	-1,21	0,52	-2,20	Hospira Inc.	UCB		
Consumer Services	Retail	Food & Drug Retailers	24	0,22	-0,06	2,44	-1,31	Kesko	Kroger		
		General Retailers	59	-0,09	-0,11	2,25	-2,56	Inditex	Wal-Mart Stores Inc.		
	Media	Media	59	0,09	0,33	2,06	-1,50	Toppan Printing	Viacom		
	Travel & Leisure	Travel & Leisure	64	-0,54	-0,44	1,04	-2,26	MTR	Qantas Airways Ltd		
Telecomm.	Telecommunications	Fixed Line Telecommunications	24	0,30	0,18	2,97	-0,83	France Telecom	Singapore Telecom		
		Mobile Telecommunications	13	0,05	-0,25	1,96	-0,83	Vodafone	Cosmote		
Utilities	Utilities	Electricity	43	0,08	0,13	1,90	-1,60	CLP Holdings	Public Power Corp. of Greece		
		Gas, Water & Multiutilities	26	-0,13	-0,31	1,62	-1,57	United Utilities	Williams Companies, Inc.		
Financials	Banks	Banks	109	0,20	0,04	3,60	-0,87	HBO'S	Citigroup Inc.		
	Insurance	Nonlife Insurance	34	0,12	-0,06	2,73	-1,21	Insurance Australia Group	Zurich Financial Services		
		Life Insurance	28	0,27	0,33	2,63	-0,83	Unum Group	Swiss Life		
	Financial Services	Real Estate	74	-0,38	-0,63	1,29	-2,01	Plum Creek Timber	Hopewell Holdings		
		General Financial	61	-0,09	-0,06	1,29	-1,11	Aiful	Merrill Lynch & Co., Inc.		
		Equity Investment Instruments	0	-	-	-	-	-	-		
		Nonequity Investment Instruments	0	-	-	-	-	-	-		
Technology	Technology	Software & Computer Services	37	0,01	-0,06	2,54	-1,79	Dassault Systemes	Wincor Nixdorf AG		
		Technology Hardware & Equipment	61	-0,23	-0,35	2,34	-1,79	Motorola	Network Appliance		
max			46	1,53	0	1,76	3,60				
min			1	-1,03	0	-1,21	0,52				

Quelle WestLB Research, Sifri

HCMI – Sektorüberblick (DJ STOXX 600)

Industry	Supersector	Sector	Anzahl der Unternehmen		HCMI			Unternehmen mit dem niedrigsten HCMI
			Unternehmen	avg (Rang)	Median	Max	Min	... höchsten HCMI		
Oil & Gas	Oil & Gas	Oil & Gas Producers	11	0,35	0,30	1,71	-1,10	Total SA		
		Oil Equipment, Services & Distribution	4	-0,13	0,20	0,78	-0,78	Acery		
Basic Materials	Chemicals	Chemicals	17	0,09	0,26	1,46	-1,46	Imperial Chemical Industries	Altana	
	Basic Resources	Forestry & Paper	4	1,09	7	1,19	1,46	Holmen	Norske Skog	
		Industrial Metals	6	-0,92	37	-1,37	0,36	OUTOKUMPU OY	Acerinox	
		Mining	4	0,79	9	0,85	1,11	BHP Billiton	Anglo American	
Industrials	Construction & Materials	Construction & Materials	28	0,08	27	0,01	1,43	Fomento de constr. y contr.	CIMPOR	
	Industrial G&S	Aerospace & Defense	9	-0,39	35	-0,71	1,06	SAFRAN	Meggitt plc	
		General Industrials	5	-0,14	31	-0,20	0,88	Trelleborg	ThyssenKrupp	
		Electronic & Electrical Equipment	5	0,33	21	0,09	1,76	Agfa-Gevaert	Siemens	
		Industrial Engineering	20	0,16	24	0,28	1,67	SKF AB	Heidelberger Druckmaschinen	
		Industrial Transportation	10	-0,24	33	-0,01	0,89	Abertis	DSV	
		Support Services	22	0,28	22	0,00	1,76	Hagemeyer NV	DCC	
Consumer Goods	Automobiles & Parts	Automobiles & Parts	13	0,36	18	0,23	1,77	BMW	Nokian Renkaat	
	Food & Beverage	Beverages	9	1,68	2	1,76	2,74	Coca-Cola Hellenic Bottling	C&C Group	
		Food Producers	11	1,28	4	1,26	3,24	Numico	Nestlé SA	
	Pers. & Household G.	Household Goods	9	1,27	5	1,26	1,76	Berkeley	Reckitt Benckiser Plc.	
		Leisure Goods	1	1,69	1	1,69	1,69	Koninklijke Philips Electronics NV	Koninklijke Philips Electr.	
		Personal Goods	11	1,04	8	1,26	2,00	adidas AG	Beiersdorf	
		Tobacco	4	1,45	3	1,38	2,00	British American Tobacco plc	Altadis	
Health Care	Health Care	Health Care Equipment & Services	10	1,23	6	1,26	2,99	Essilor	Fresenius Medical Care	
		Pharmaceuticals & Biotechnology	12	-0,71	36	-0,67	0,41	Novozymes A/S	UCB	
Consumer Services	Retail	Food & Drug Retailers	9	0,73	11	0,42	2,44	Kesko	Celezio	
	Media	General Retailers	12	0,56	14	0,33	2,25	Inditex	Karstadt Quelle	
	Travel & Leisure	Media	27	0,39	17	0,33	1,87	Mediaset	Independent News & Media	
Telecomm.	Telecommunications	Travel & Leisure	24	-0,34	34	-0,39	0,90	First Choice Holidays Plc	Ryanair Holdings Plc.	
		Fixed Line Telecommunications	14	0,79	10	0,52	2,97	France Telecom	Elsa A	
		Mobile Telecommunications	5	0,50	15	0,71	1,96	Vodafone	Cosmote	
Utilities	Utilities	Electricity	11	0,36	19	0,36	1,46	Iberdrola SA	Public Power Corp. of Greece	
		Gas, Water & Multiutilities	12	0,23	23	0,09	1,62	United Utilities	Veolia Environnement	
Financials	Banks	Banks	47	0,60	13	0,52	3,60	HBO'S	Alpha Bank	
	Insurance	Nonlife Insurance	13	0,12	25	0,13	1,29	Corporation Mapfre SA	Zurich Financial Services	
		Life Insurance	14	0,66	12	0,76	1,53	CNP Assurances	Swiss Life	
	Financial Services	Real Estate	19	0,07	28	0,28	1,19	Unibail	Corio	
		General Financial	14	-0,14	32	-0,06	0,71	Man Group	Deutsche Boerse	
		Equity Investment Instruments	0	-	0	-	-	-	-	
		Nonequity Investment Instruments	0	-	0	-	-	-	-	
Technology	Technology	Software & Computer Services	11	0,40	16	0,33	2,54	Dassault Systemes	Wincor Nixdorf AG	
		Technology Hardware & Equipment	10	-0,01	29	0,02	1,38	STMicroelectronics	Neopost	
Max			46	1,69	0	0,00	3,60	1,69		
Min			1	-0,92	0	0,00	0,36	-2,20		

Quelle WestLB Research, SiRI

DAX30-Unternehmen im internationalen Vergleich

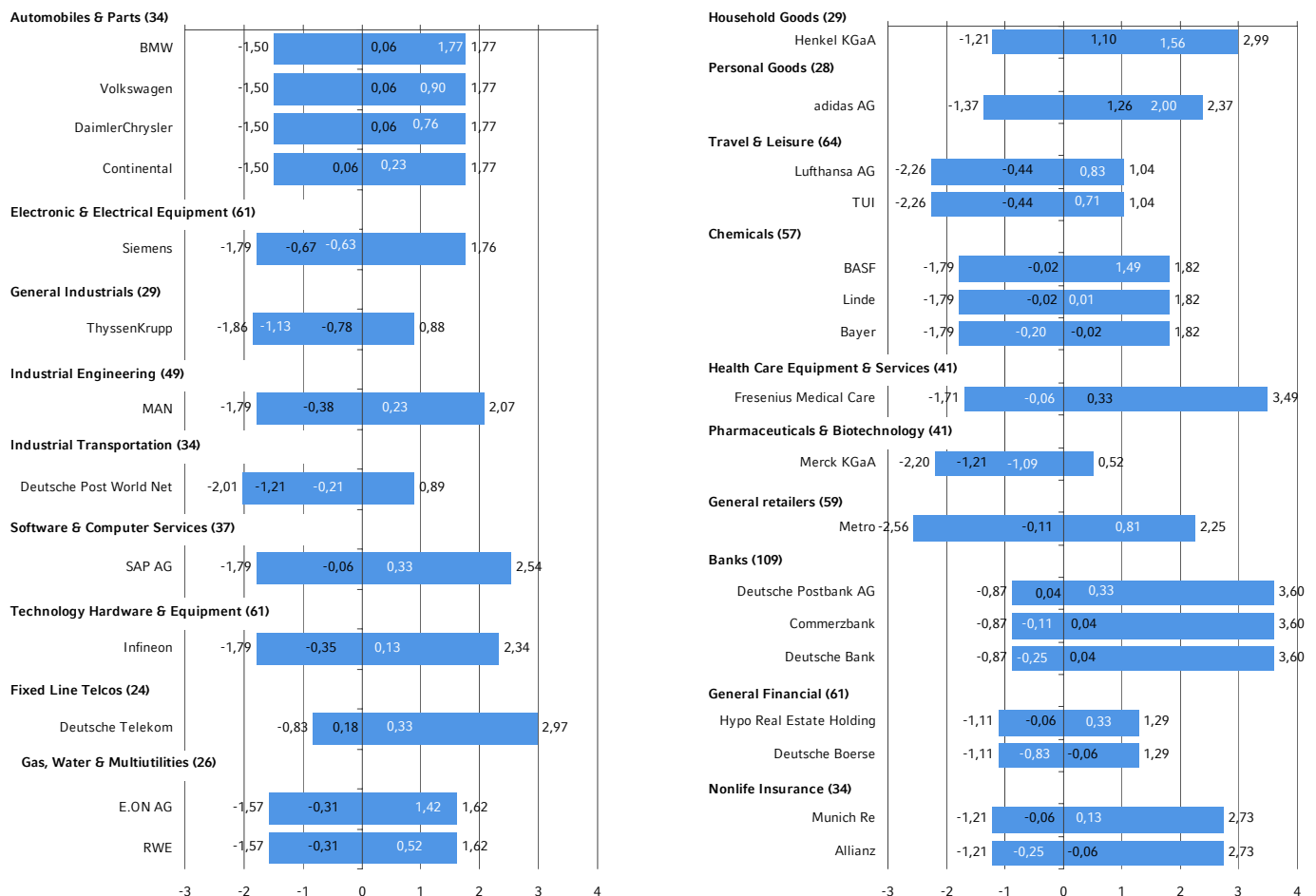
Differenzierter Blick vonnöten

Wir haben bereits gesehen, dass die deutschen Unternehmen als Gruppe im DJ STOXX Global 1800 nur durchschnittlich abschneiden – ein Ergebnis, das angesichts der gerade in Deutschland bestehenden demografischen Herausforderung nicht überzeugt. Die große Spanne im HCMI-Score von -1,79 bis +2,00 zeigt allerdings, dass ein differenzierter Blick vonnöten ist: So gibt es offenbar Unternehmen, die auf Basis unseres Indikators durchaus als „gut vorbereitet“ auf die Herausforderungen des Corporate Ageing einzustufen sind, während andere die Relevanz des Themas offenbar noch nicht hinreichend erkannt zu haben scheinen und damit u.E. Gefahr laufen, im globalen Wettbewerb ins Hintertreffen zu geraten. In nachfolgender Analyse konzentrieren wir uns auf die 30 DAX-Unternehmen und die Frage, wie sie im Vergleich zu ihrer jeweiligen Branchen-Peer-Group (DJ STOXX Level 3) aufgestellt sind.

Vergleich mit globaler und mit europäischer Benchmark

Da wir, wie bereits erläutert, die Corporate-Ageing-Problematik in Europa für schwerwiegender halten als in vielen anderen Regionen der Welt und auch davon auszugehen ist, dass viele Unternehmen – selbst wenn sie global agieren – einen großen Teil ihrer Belegschaft in der Heimatregion rekrutieren, haben wir zum Vergleich nicht nur unser globales Universum (DJ STOXX Global 1800) herangezogen, sondern die Unternehmen auch in den rein europäischen Kontext (DJ STOXX 600) gestellt.

HCMI-Score der DAX-30-Unternehmen im Vergleich zur jeweiligen globalen Branchen-Peer-Group*



* Zahl in Klammern: Anzahl der Unternehmen in der jeweiligen Branche (globale Benchmark); Minimum, Median und Maximum der jeweiligen DJ STOXX-Branche; HCMI-Score des DAX-Unternehmens in weiß

Quelle WestLB Research, SiRi

BMW als einziges DAX-Unternehmen globaler Branchenleader

Auf globaler Ebene fällt zunächst auf, dass BMW das einzige DAX-Unternehmen ist, das im globalen Peer-Group-Vergleich die Nase vorn hat (mit anderen Worten globaler Sektorleader ist). Mit einem Z-Score von 1,77 ist das Unternehmen darüber hinaus auch im branchenübergreifenden Vergleich weit über dem Durchschnitt positioniert. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der Tatsache, dass BMW bereits 2005 das Projekt „Heute für Morgen“ lanciert hat, das auf den Erhalt der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Umfeld einer älter werdenden Bevölkerung abzielt. BMW tritt dabei mit einem breit gefassten Paket von Maßnahmen, das Gesundheitsmanagement und -prävention, ergonomische Arbeitsplätze und adäquate Arbeitsstrukturen, Kompetenzförderung sowie Förderung der Kommunikation vor allem zwischen Jung und Alt umfasst, als eines der ersten Unternehmen der Automobilbranche den Herausforderungen des demografischen Wandels entgegen.

adidas, BASF, TUI und Lufthansa schneiden ebenfalls deutlich über Durchschnitt ab

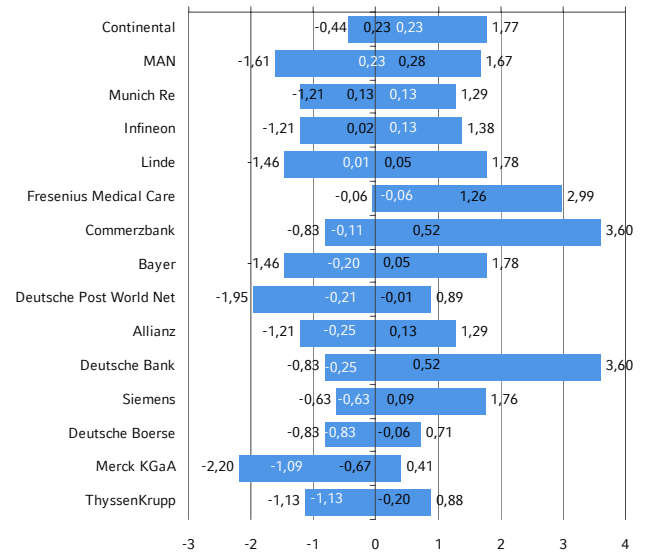
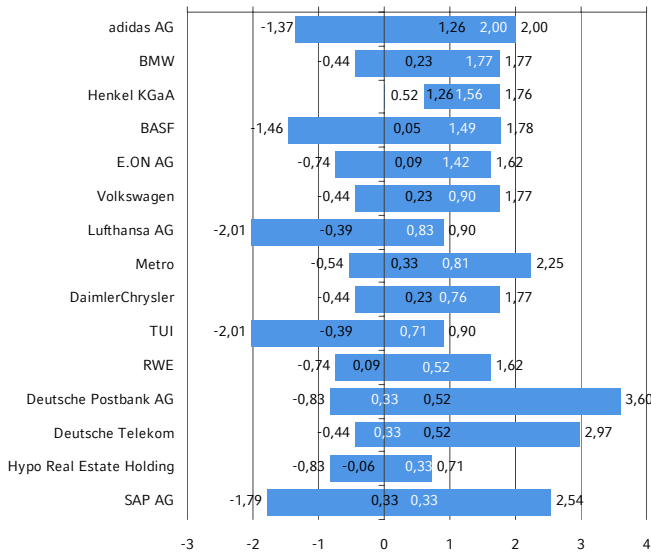
Innerhalb ihrer jeweiligen globalen Peer-Group vergleichsweise hoch rangieren außerdem adidas als europäischer Sektorleader (Z-Score 2,00 vs. Branchenmedian von 1,26), BASF (1,49 vs. -0,02), E.ON (1,42 vs. -0,31), Lufthansa und TUI (0,83 bzw. 0,71 vs. -0,44). Auch diese Ergebnisse korrespondieren sehr gut mit unserem Eindruck von der Personalpolitik der Unternehmen: So hat BASF beispielsweise als Antwort auf die demografische Herausforderung in der Personalpolitik das Projekt „GENERATIONS@WORK“ lanciert. Ähnlich wie bei BMW werden hierbei die verschiedensten Bereiche der Mitarbeiterbetreuung berücksichtigt – von der Rekrutierung über das Gesundheitsmanagement bis hin zur Weiterbildung und einem gezielten Wissenstransfer zwischen Alt und Jung. Darüber hinaus geht BASF im Rahmen dieses Projekts auch Themen wie den inner- und außerbetrieblichen Kulturwandel an – nicht zuletzt durch außerbetriebliches Engagement (siehe hierzu ausführlich unsere Fallstudie zu BASF, S. 69 ff).

adidas erreicht mit einem Z-Score von 2,00 den höchsten Z-Score aller DAX-Unternehmen. Der Sportartikelhersteller schneidet in fast allen Kategorien, die für seine Branche in unseren HCMI-Index einfließen, mit der Höchstpunktzahl ab. In den Kategorien „programmes to increase diversity in the workforce“ und „data on layoffs and job cuts“ besteht dagegen noch die Möglichkeit für das Unternehmen, sich zu verbessern und sich damit im globalen Ranking noch weiter nach vorne zu schieben.

Deutliche Abschlüge bei Deutsche Börse und ThyssenKrupp

Deutliche Abschlüge gegenüber dem Branchenmedian haben indes Deutsche Börse (-0,83 vs. -0,06) und ThyssenKrupp (-1,13 vs. -0,78) zu verzeichnen. In keiner der in unsere Bewertung einfließenden Kategorien (mit Ausnahme der Kontroversen) weisen sie die volle – sprich maximale – Punktzahl auf. Eine recht dünne Datenbasis führt in diesen Fällen darüber hinaus zu einer eingeschränkten Aussagekraft der Ergebnisse. Bei ThyssenKrupp kommen zudem kleinere Kontroversen im Bereich „employment conditions“ und „restructuring“ hinzu, die das Gesamtbild trüben und das Unternehmen zum Schlusslicht im europäischen Peer-Group-Vergleich machen. Aber auch die Finanzwerte Allianz (-0,25 vs. -0,06), Deutsche Bank und Commerzbank (-0,25 bzw. -0,11 vs. 0,04) Fresenius Medical Care (-0,06 vs. 0,33) sowie Bayer (-0,20 vs. -0,02) liegen unterhalb ihres jeweiligen Branchenmedians. Merck (-1,21 vs. -1,09), Siemens (-0,63 vs. -0,67) und Deutsche Post World Net (-0,21 vs. -1,21) weisen zwar jeweils einen leicht höheren Z-Score auf als der jeweilige Branchenmedian, mit einem Z-Score kleiner Null liegen sie im sektorübergreifenden Vergleich dennoch unterhalb des globalen Durchschnitts.

HCMI-Score der DAX-30-Unternehmen im europäischen Branchen-Vergleich*
(absteigend sortiert nach HCMI-Score der DAX-Unternehmen)



*Minimum, Median und Maximum der jeweiligen DJ STOXX Branche; HCMI-Score des DAX Unternehmens in weiß

Quelle WestLB Research, SiRi

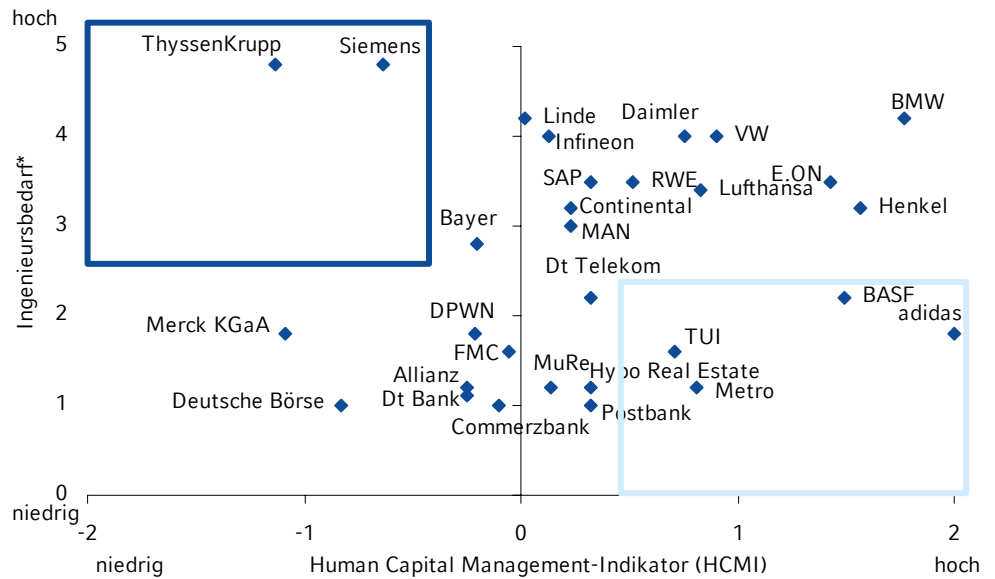
Positionierung der DAX-30-Unternehmen im Licht des Ingenieurmangels

Ingenieurbedarf vs. HCMI-Score

Angesichts des bereits jetzt in Deutschland sichtbar werdenden Ingenieurmangels haben wir zudem abgeschätzt, wie die DAX-30-Unternehmen in einem schärfer werdenden „War for talents“, in dem es eben um jene weithin begehrten Mitarbeiter geht, positioniert sind. Hierfür haben wir den zu erwartenden Bedarf an Ingenieuren grob auf Basis der aktuell am Standort Deutschland beschäftigten Ingenieure sowie unserer Erwartungen für die weitere Entwicklung abgeschätzt und in eine Maßzahl zwischen 1 („sehr niedrig“) und 5 („sehr hoch“) eingeordnet, wobei wir auch die Relevanz der Ingenieure für die Geschäftstätigkeit haben mit einfließen lassen. Sprich, selbst wenn ein Unternehmen absolut gesehen nur relativ wenige Ingenieure beschäftigt, diese aber den Geschäftserfolg entscheidend mitprägen, haben wir den Score höher angesetzt als bei einem Unternehmen, das zwar absolut gesehen mehr Ingenieure beschäftigt, diese aber zum Beispiel vorwiegend außerhalb des Kerngeschäfts einsetzt.

Warnsignal für Siemens

Unsere Grafik zeigt, dass insbesondere ThyssenKrupp und Siemens Gefahr laufen, aufgrund der zu beobachtenden relativen Schwäche im HCMI bei gleichzeitig hohem Bedarf an Ingenieuren an Fähigkeit zur Rekrutierung von Personal zu verlieren. Bestätigt wird dies auch durch die bereits zitierten Ergebnisse des schwedischen Marktforschungsinstituts Universum (siehe S. 27). Dort kommt Siemens im Ranking der beliebtesten Arbeitgeber für Ingenieure immer noch auf einen sehr guten sechsten Rang (Umfrage 2007), hat aber im Vergleich zum Vorjahr vier Ränge abgeben müssen. Der gute Ruf als Arbeitgeber dürfte dabei nicht zuletzt unter dem Verkauf der Mobiltelefonsparte an BenQ sowie dem noch immer nicht ausgestandenen Korruptionsskandal – zumindest vorübergehend – gelitten haben. ThyssenKrupp konnte sich im Beliebtheitsranking dagegen immerhin vom 13 auf den 10 Platz verbessern. Die Ergebnisse des HCMI deuten dennoch auf einen weiterhin bestehenden Handlungsbedarf hin.

Ingenieurbedarf vs. HCMI-Score

* eigene Einschätzung

Quelle WestLB Research Schätzungen

Unsere Analyse erlaubt lediglich eine grobe Einschätzung

Ein warnendes Wort erscheint uns an dieser Stelle allerdings angebracht: Der von uns geschätzte Bedarf an Ingenieuren ist eine rein subjektive Maßzahl, die lediglich eine grobe „Hausnummer“ dafür zu geben vermag, wie stark das Unternehmen von einer Angebotsverknappung im Ingenieurbereich betroffen sein könnte. Für eine detaillierte Analyse wären indes genaue Daten darüber nötig, wie viele Ingenieure aus welchen Fachbereichen in welchen Fachabteilungen beschäftigt sind. Diese Daten geben die Unternehmen – so sie sie überhaupt selbst erfassen – allerdings nicht nach außen hin preis. Zudem ist die Prognose, welche Fachrichtungen in Zukunft wie viele Ingenieure ausbilden werden und wie sich der Bedarf in den verschiedenen Berufsbereichen ändern wird, ein schwieriges Unterfangen. So erwartet BASF beispielsweise in Zukunft zunehmenden Bedarf an Chemieingenieuren allein aufgrund von Verschiebungen in den Berufsbildern und steigenden Anforderungen an die Mitarbeiter.

Performancesteigerung durch Human Capital Management?!

Zahlreiche Studien belegen, dass der Faktor Humankapital einen wichtigen Werttreiber für den Shareholder Value eines Unternehmens darstellt. Dennoch hat dieser Faktor noch keinen systematischen Eingang in die traditionellen Modelle der Unternehmensbewertung gefunden. Aktuelle Konzepte des Human Capital Management (HCM) machen indes die Wertbeiträge des Humankapitals messbar und damit zu einer steuerbaren Größe im Sinne einer „wertorientierten Unternehmensführung“.

Positive Korrelation zwischen Human Capital Management und finanzieller Performance

Bekanntlich hat das Modell der Unternehmensbewertung nach der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) zum Ziel, den Barwert aller zukünftigen Zahlungsüberschüsse (Cash-Flows) auf Basis so genannter Werttreiber zu ermitteln. Dies macht eine Prognose über die zukünftige Entwicklung eben dieser Werttreiber (z.B. Umsatzwachstum, Investitionen ins Umlaufvermögen oder Kapitalkosten) erforderlich. Bislang finden extra-finanzielle Faktoren allerdings nur in unsystematischer Weise Eingang in diesen Bewertungsprozess. Dabei spricht Vieles für eine umfassendere Berücksichtigung von „Intangibles“ (siehe hierzu unsere Studie „Extra-Financial Risk Navigator“, Februar 2006): So belegen etliche Studien eine positive Korrelation zwischen einem erfolgreichen Human Capital Management (HCM) – als einem extra-finanziellen Werttreiber – und der finanziellen Performance von Unternehmen.

Empirische Studien belegen die Bedeutung des Humankapitalfaktors für den Unternehmenswert

Untersuchungen von SAM in Kooperation mit BCG und von Hewitt Associates zeigen hohe Relevanz von HCM-Faktoren

SAM Research analysierte z.B. in Kooperation mit der Boston Consulting Group (BCG) den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterführung und den Leistungen, die ein Unternehmen erbringt. Dabei zeigte sich, dass Kriterien wie Mitarbeiter mit hoher leistungsabhängiger Entlohnung, Einsatz von Wissensmanagementsystemen oder der Anteil der Mitarbeiter, die aufgrund eines validierten Auswahlverfahrens eingestellt wurden, signifikant positiv mit der Unternehmensperformance korrelierten. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangte eine Untersuchung von Hewitt Associates mit Blick auf die Qualität der Personalentwicklung in Unternehmen.

Auch eine Reihe wissenschaftlicher Studien bestätigt, dass Unternehmen durch ein erfolgreiches Human Capital Management nicht nur Wettbewerbsvorteile erzielen, sondern auch den Shareholder Value steigern können:

- In der Studie von Huselid (1995) wird gezeigt, dass Unternehmen, die Programme zur Entwicklung und Motivation von Mitarbeitern haben, eine geringere Fluktuation, höhere Umsätze pro Beschäftigten und einen höheren Kurswert erzielen.
- Bilmes (1996) stellt eine signifikant positive Korrelation zwischen Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter und einer Verbesserung der Aktienrendite fest.
- Wellbourne und Andrews (1996) belegen in ihrer Studie, dass Unternehmen, die in Humankapital investierten, nach erfolgtem IPO eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit aufwiesen.

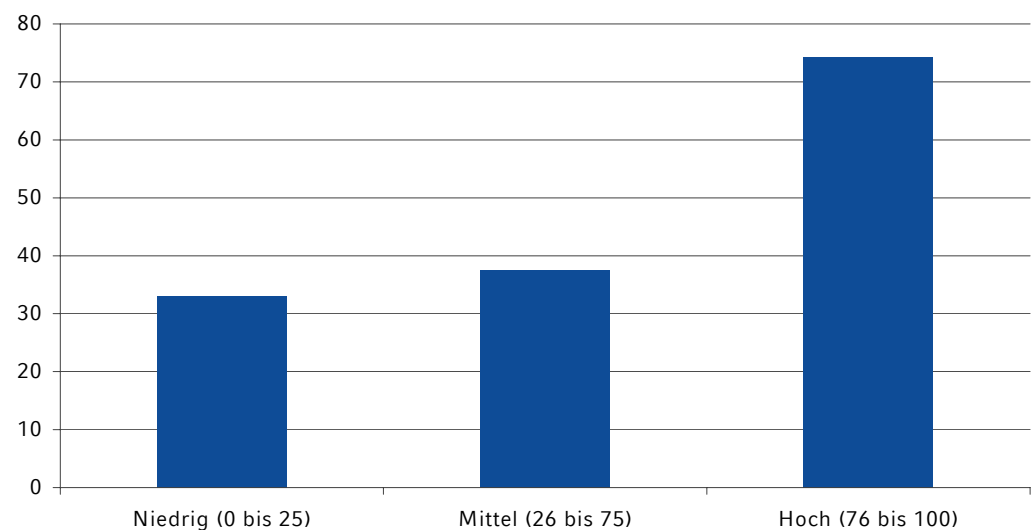
Human Capital Index von PricewaterhouseCoopers

- In der Studie von Bühner (1997) wird darauf verwiesen, dass sich eine Steigerung des Shareholder Values durch ein effektives Human Capital Management erzielen lässt.

Prominent ist ebenfalls der von PricewaterhouseCoopers jährlich erhobene Human Capital Index (HCI), der den Einfluss personalwirtschaftlicher Aktivitäten auf den Unternehmenserfolg quantifiziert. So konnte in der Europastudie des Jahres 2000 gezeigt werden, dass Elemente des Human Capital Management wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Ressourcenmanagement aber auch Kommunikation und Führungsstil bis zu 26% des Unternehmenserfolges erklären können. In der Europastudie 2002 konnte sogar ein noch höherer Stellenwert des Personalmanagements für den Shareholder Value nachgewiesen werden – das Humankapital steigt damit zu einer zentralen Wettbewerbsressource auf. So konnten europäische Unternehmen mit dem besten Human Capital Management in der Zeitspanne zwischen 1997 und 2002 eine doppelt so hohe Steigerung des Shareholder Values erzielen als ihre Wettbewerber: Während Unternehmen, die sich im oberen Quartil des HCI-Scores befanden, ihren Shareholder Value um mehr als 70% steigern konnten, gelang dies den Unternehmen in den unteren drei Quartilen nur um weniger als 40%.

Anstieg des Shareholder Values in Abhängigkeit vom HCI-Score

(in %)*



* gemessen über einen Zeitraum von 5 Jahren (bis 30.6.2002)

Quelle PricewaterhouseCoopers (2002)

Ein materieller Treiber innerhalb des HCM ist die Mitarbeitermotivation – fast schon eine Binsenweisheit, möchte man meinen. Das Bewusstsein hierfür ist eines, die Messung ihres Einflusses und damit der Nachweis ihrer Tauglichkeit als Steuerungsgröße etwas ganz anderes.

Towers-Perrin-Studie zum Einfluss der Mitarbeitermotivation der auf die Umsatzrendite von Unternehmen

„Die Motivation von Mitarbeitern hat einen direkten Einfluss auf die Unternehmensergebnisse“, zu dieser Kernaussage kommt eine Studie des Personalberaters Towers Perrin. In einer ergänzenden Auswertung zur kürzlich veröffentlichten Global Workforce Study 2007, in der 40 global aufgestellte Unternehmen über einen 3-Jahreszeitraum analysiert wurden, kamen die Berater zu dem Ergebnis, dass ein hohes Mitarbeiterengagement während des Untersuchungszeitraums zu einer Steigerung der Umsatzrendite in Höhe von 3,7% führte, während bei Unternehmen mit geringem Mitarbeiterengagement die Umsatzrendite im selben Zeitraum im Schnitt um 2,0% zurückging.

Konzepte zur Messung des Humankapitalbeitrags

Von der Messung zur Steuerung der Wertbeiträge des Humankapitals

„Only what is measured gets managed“. Diese alte Managementweisheit verhinderte lange Zeit die Berücksichtigung von „Intangibles“ in der Unternehmensbewertung. Aktuelle Konzepte des HCM machen die Wertbeiträge des Humankapitals messbar und damit auch zu einer steuerbaren Größe im Sinne einer „wertorientierten Unternehmensführung“.

Während in der konventionellen Unternehmensbewertung das Mitarbeiterpotenzial ausschließlich auf der Kostenseite in Erscheinung tritt, zeichnen sich die Konzepte zur Messung des Humankapitalwertbeitrages gerade dadurch aus, auch die Ertragsseite des Personals in den Blick zu nehmen. Credo ist hier – trotz erheblicher Differenzen zwischen den einzelnen Modellen –, explizite Kausalzusammenhänge zwischen einzelnen Komponenten der immateriellen Vermögenswerte bzw. des Humankapitals auf der einen Seite und dem Wert des Unternehmens auf der anderen Seite zu definieren. Hierdurch wird die Bedeutung des Humankapitals als Werttreiber unterstrichen und von einer aufwandsdominierten Betrachtungsweise zu einer Betrachtungsweise übergegangen, die dem Investitionsgedanken Rechnung trägt.

In der Diskussion um ertragsorientierte Modelle des Humankapitalwertbeitrages sind nunmehr vor allem zwei Modelle zu etlicher Prominenz gelangt: die „Saarbrücker Formel“ in der wissenschaftlichen Debatte und das „Workonomics-Konzept“ der Boston Consulting Group.

„Saarbrücker Formel“

Wertsteigerung durch Human Capital Management? Die Saarbrücker Formel

Die Saarbrücker Formel tritt mit dem Ziel an, eine Bilanzierung des Humankapitals zu leisten und in der Konsequenz die konventionelle Unternehmensbewertung mit einer höheren Informationseffizienz auszustatten.

Bewertet wird zunächst, was die Belegschaft im Sinne einer Ertragsuntergrenze zu erwirtschaften in der Lage wäre – unabhängig vom gegenwärtigen Unternehmenserfolg auf dem Absatzmarkt. Das Ertragspotenzial ergibt sich hierbei aus den vorhandenen Mitarbeitern, bewertet mit Marktgehältern, aus ihrer Ausstattung mit aktuellem Wissen sowie aus ihrem Commitment. Operationalisiert werden jene Faktoren mittels der folgenden vier Komponenten, die in die Humankapitalbewertung Eingang finden:

- der Wertbasis mit der Mitarbeiterzahl (Vollzeitäquivalente) als Mengenkompente (FTE_i) und dem Marktgehalt als Preiskompente (I_i);
- des Wertverlustes (f_i) als Aussage über die Erosion an Wissenssubstanz im Unternehmen, bestimmt durch die Funktion aus Wissensrelevanzzeit (w_i) und Betriebszugehörigkeit (b_i);
- der Wertkompensation als Ausgleich des Wertverlustes (Personalentwicklungskosten, PE_i);
- der Wertänderung als Mehrung oder Minderung des Humankapitalwerts, realisiert durch die Mitarbeitermotivation (M_i), wozu auch das Wertrisiko durch die Abwanderungsneigung der Mitarbeiter gehört.

Summiert wird dies über die Beschäftigungsgruppen (i) und führt zur formelmäßigen Darstellung:

$$HC = \sum_{i=1}^g [(FTE_i \cdot I_i \cdot f_i(w_i, b_i) + PE_i) \cdot M_i]$$

Vier Grundtypen der Humankapitalstrategie

Der empirische Nutzen dieses Modells zur Humankapitalbewertung wurde für 13 DAX-30-Unternehmen getestet. Finden ließen sich vier Grundtypen der Humankapitalstrategie und deren strategische Handlungsrelevanz:

- **Strategietyp 1: „Humankapitalvernichter“**

Vertreter dieser Gruppe sind dadurch gekennzeichnet, dass ihr Humankapitalwert kleiner als die zugrunde liegende Wertbasis ist – und dies ist vor allem auf den Wissensverlust aufgrund der wissensmäßigen Überalterung der Beschäftigtengruppe zurückzuführen. Diese Risikokonstellation wird allerdings weder durch Personalentwicklung noch durch überdurchschnittliche Motivation kompensiert.

- **Strategietyp 2: „Wissenserosionsminimierer“**

Unternehmen, die diesem Typ folgen, zeichnen sich durch ein vergleichsweise gutes Wissensmanagement aus (abzulesen am geringen monetarisierten Wissensverlust). Sie können es sich daher „erlauben“, auf hohe Investitionen in die Personalentwicklung zu verzichten.

- **Strategietyp 3: „Punktlander“**

Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den eintretenden Wertverlust fast punktgenau kompensieren: entweder durch den Schwerpunkt Personalentwicklung oder durch den Schwerpunkt Motivation oder einen Mix aus beiden.

- **Strategietyp 4: „Humankapitalmaximierer“**

Vertreter dieser Gruppe zeichnen sich dadurch aus, dass der Wertverlust durch Personalentwicklung und/oder erhöhte Motivation sogar überkompensiert wird, sodass das Humankapital die Wertbasis letztlich übersteigt.

Szenarioanalysen auf Basis der Saarbrücker Formel

Auf dieser Basis wurden unter Nutzung der Saarbrücker Formel in einem nächsten Schritt strategische Zukunftsszenarien berechnet. Deutlich wurde hierbei, wie sich Veränderungen einzelner ausgewählter Steuerungsparameter – etwa anstehende Entlassungen – auf den Humankapitalwert der betrachteten Beschäftigtengruppe auswirken, und zwar bereits allein aufgrund der direkten, kurzfristigen Primärwirkungen in der Saarbrücker Formel. Umgekehrt lassen sich beispielsweise für den Humankapitalvernichter (Ist-Strategie) personalwirtschaftliche Strategien entwickeln, etwa höhere Investitionen in die Personalentwicklung oder die Veränderung der Altersstruktur innerhalb der betrachteten Beschäftigtengruppe, um eine positive Veränderung des Humankapitalwerts (Soll-Strategie) zu erzielen.

Das „Workonomics-Konzept“ der BCG

Das Workonomics-Konzept der Boston Consulting Group (BCG) transformiert den Wert schöpfenden Faktor Humankapital in eine auf die Mitarbeiter fokussierte Kennzahl: den Cash Value Added (CVA). Auf diese Weise wird eine direkte Kausalität zwischen der Wertschaffung des Personals und der Schaffung von Unternehmenswert hergestellt. Der CVA ist als Differenz zwischen Value Added per Person (VAP), also die Wertschöpfung pro Mitarbeiter, und den Personalkosten pro Mitarbeiter (ACP), hochgerechnet auf die Anzahl der Mitarbeiter (P), definiert:

$$CVA = (VAP - ACP) \cdot P$$

Analog zur konventionellen Unternehmensbewertung werden Werttreiber identifiziert, die zu einer Wertsteigerung des CVAs dienen. Besonders prägnant sind dabei die beiden folgenden:

- Mittels eines kontinuierlichen Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmanagements, einer lernförderlichen Arbeitsorganisation, aber auch durch ein langfristiges Career Management wird die Wertschöpfung pro Mitarbeiter (VAP) erhöht. Gerade weil auf diese Weise das „intellektuelle Kapital“ der Mitarbeiter im Sinne einer langfristigen Unternehmensperformance gebunden wird, können die Kompetenzen und das Motivationspotenzial der Mitarbeiter nutzbar gemacht werden.
- Der Ausbau der Mitarbeiterbasis bzw. der Anzahl der profitabel Beschäftigten (P).

Unternehmensperformance und Altersstruktur

Wenngleich das Workonomics-Konzept nicht eigens im Hinblick auf die Altersstrukturproblematik entwickelt wurde, lassen sich mit seiner Hilfe – analog zu unserem „Human Capital Management-Indikator“ (HCMI, siehe Kapitel „DAX 30 – Gut vorbereitet...“, S. 23 ff) – Faktoren extrahieren, die Aufschluss über einen erfolgreichen betrieblichen Umgang mit dem demografischen Wandel des Erwerbspotenzials geben.

Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist nicht in erster Linie durch das Lebensalter bestimmt

Dabei ist klar, dass es verkürzt wäre, die Unternehmensperformance ausschließlich mittels der Altersstruktur der Beschäftigten erklären zu wollen. So zeigen wissenschaftliche Studien (etwa das IAB-Betriebspanel), dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit die Unternehmensperformance nicht in erster Linie durch das Lebensalter der Beschäftigten zu erklären ist, sondern vielmehr von deren effizientem Einsatz abhängt: den Arbeitsbedingungen, der Art der Tätigkeit, der Lernbereitschaft sowie der Lernfähigkeit. So mögen ältere Beschäftigte zwar ein verändertes Leistungsprofil aufweisen, nicht aber generell weniger leistungsfähig sein.

Höherer Anteil „Mitreißer“ unter den älteren Arbeitnehmern

In der oben bereits zitierten „Global Workforce Study 2007“ von Towers Perrin, für die im Frühjahr 2007 mehr als 86.000 Arbeitnehmer in 18 Ländern – davon 3.000 in Deutschland – befragt wurden, widerlegen die Berater etwa den Mythos, dass ältere Mitarbeiter weniger engagiert seien als jüngere. Die Befragung für Deutschland ergab beispielsweise, dass der Anteil der „Mitreißer“, also der Mitarbeiter, die durch ihr hohes Engagement andere mitreißen, in der Altersgruppe 50+ mit 20% sogar höher liegt als bei den jüngeren (20- bis 34-Jährige: 17%, 35- bis 49-Jährige: 16%). Die Gruppe der „Mitmacher“ liegt laut Studie in allen Altersgruppen etwa konstant bei 47%. Was laut Towers Perrin dagegen im Alter abnimmt, ist die Flexibilität. Ein Unternehmen, das den demografischen Wandel im Blick hat, sollte diesem daher bereits jetzt gegensteuern, z.B. durch vermehrtes Einführen von „Seitwärts“-Schritten in der Karriereentwicklung.

Viele Unternehmen halten noch immer am so genannten Defizitmodell fest

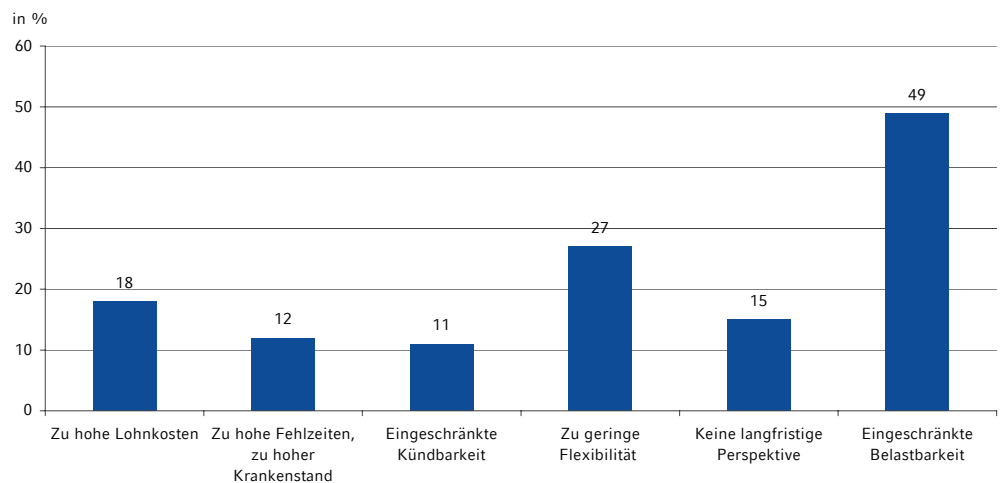
Befragt nach den Leistungsparametern bestimmter Beschäftigtengruppen wird seitens der Unternehmen hinsichtlich der „körperlichen Leistungsfähigkeit“ sowie der „Lernfähigkeit“ laut IAB-Betriebspanel zwar jüngeren Beschäftigten der Vorzug gegeben; umgekehrt sind ältere Beschäftigte hinsichtlich „Arbeitsmoral“, „Qualitätsbewusstsein“ sowie „Erfahrungswissen“ – letzteres sogar mit 56% – eindeutig im Vorteil. Kein Grund zur Sorge also mit Blick auf den betrieblichen Umgang mit dem prognostizierten Wandel in der Altersstruktur? Das könnte man jedenfalls auf den ersten Blick vermuten, nähme man die auf vielen Homepages von Unternehmen veröffentlichten „Policies“ als Maßstab.

Damit wollen wir uns jedoch nicht begnügen: So macht ein präziserer Blick in die betriebliche Praxis deutlich, dass allen Lippenbekenntnissen zum Trotz bislang nur wenige Programme zum altersgerechten Umgang des Erwerbspotenzials etabliert wurden und sich Unternehmen vielmehr in etlichen Fällen offen zu einer Altersdiskriminierung bekennen.

Hoher Krankenstand, hohe Lohnkosten, geringe Flexibilität und Belastbarkeit

Als häufigste „Sünden“ sind hier die Frühverrentung, der Vorruhestand sowie eine altersdiskriminierende Einstellungspraxis (siehe auch Kapitel „Die demografische Falle“, S. 7 ff) zu nennen. Nicht selten hält man in deutschen Unternehmen am so genannten Defizitmodell fest, das älteren Kollegen in erster Linie einen erhöhten Krankenstand, zu hohe Lohnkosten, eine zu geringe Flexibilität sowie Belastbarkeit attestiert, wohingegen den jüngeren Kollegen Innovationsfähigkeit, Kreativität oder Aufgeschlossenheit gegenüber technischen und anderen Neuerungen zugebilligt wird.

Problemfelder für die Beschäftigung Älterer aus der betrieblichen Perspektive*



* Ergebnisse basieren auf einer Umfrage unter 16.000 deutschen Unternehmen

Quelle IAB-Betriebspanel 2004

Symbiose verschiedener betrieblicher Funktionen als Voraussetzung für Wirksamkeit

Von innovativen Strategien, mittels derer die berufliche Entwicklung und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten im langfristigen Erwerbsverlauf gefördert werden kann, ist man somit häufig noch weit entfernt. Voraussetzung für die Wirksamkeit solcher Strategien wäre eine Symbiose der Personal- und Organisationsentwicklung, des strategischen Managements sowie der Investor-Relations-Abteilung als „Gatekeeper“ der Kapitalmarktkommunikation. Davon ist man u.E. jedoch in der Regel noch sehr weit entfernt.

Handlungsfelder eines ganzheitlichen Age-Management-Konzepts

Inhaltlich sollte man sich bei den zu implementierenden Programmen zum altersgerechten Umgang mit dem Humankapital nicht auf vereinzelte Maßnahmen für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz beschränken, da diese lediglich einen kleinen Teilbereich des Notwendigen abdecken. Vielmehr sollte im Rahmen der langfristigen Karriereplanung auch ein ganzheitliches „Age-Management“-Konzept entworfen und umgesetzt werden, das im Kern folgende organisatorische Handlungsfelder abdeckt:

- Unternehmens- & Führungskultur,
- systematischer generationenübergreifender Wissens- und Erfahrungstransfer,
- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Arbeitsorganisation & -gestaltung sowie
- Weiterbildung.

Corporate Ageing – Was sagen die Unternehmen?

Nachdem wir bislang die Auswirkungen einer älter werdenden Belegschaft auf Wirtschaft und Unternehmen aus Top-down-Sicht betrachtet haben, sollen nun die Unternehmen selbst zu Wort kommen. Wie schätzen sie die Bedeutung des Themas für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen ein? Welche Strategien haben sie in petto, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen? Wie groß ist der Konsens in der Bewertung dieser Fragestellungen? Und wie schätzt man die zukünftigen Trends im Human Capital Management ein? Die Antworten stellen wir abschließend den Ergebnissen unserer HCMI-Analyse sowie einigen von unseren Analysten abgefragten Merkmalen der Unternehmen (z.B. Strategietyp) gegenüber.

Unternehmensumfrage

Durchführung und Rücklauf

Um all diese Fragen zu beantworten, haben wir eine Umfrage unter börsennotierten Unternehmen aus DAX und MDAX durchgeführt. Der von uns hierfür entwickelte Fragebogen besteht aus zwei Teilen. In Teil eins werden die detaillierten Daten zur Altersstruktur der Belegschaft in den Unternehmen abgefragt. Die Mehrheit der Unternehmen erachtet diese Daten allerdings als hoch sensitiv – was uns in unserer Annahme bestätigt, dass die Altersstruktur der Belegschaft als Treiber zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit angesehen wird. Dies erklärt auch, warum lediglich 15 der 67 befragten Unternehmen die angefragten Daten unter Berücksichtigung der gestellten Anforderungen lieferten (Rücklaufquote von 22,4%). Vier weitere Unternehmen lieferten die Altersstrukturdaten in so genannten Kohorten (Altersgruppen, z.B. 55-64 Jährige etc.). Diese eignen sich allerdings nur begrenzt zu Analyse Zwecken.

Teil 1 unserer Umfrage – Altersstrukturdaten

In nachfolgender Abbildung sind die aktuellen Altersstrukturen von 13 der 15 Unternehmen, die uns detaillierte Daten geliefert haben, abgebildet. Es fehlen lediglich Deutsche Euroshop (lediglich vier Mitarbeiter in Deutschland) und BASF (siehe hierzu Kapitel „GENERATIONS@WORK – Fallbeispiel BASF“, S. 69 ff). Auf den ersten Blick verblüfft die Tatsache, dass die Unternehmen sehr ähnliche, auf die mittleren Altersgruppen fokussierte Altersstrukturen aufweisen. Offenbar ist dies das Resultat sehr ähnlicher Personalpolitiken, die nicht zuletzt aufgrund einer staatlichen Incentivierung so betrieben wurden. Das Ergebnis ist ein nicht zu unterschätzendes „Klumpenrisiko“ für die deutsche Wirtschaft: Die Unternehmen, die heute komprimierte Altersstrukturen aufweisen, werden in der Zukunft im gleichen Zeitfenster auf dem Arbeitsmarkt nach Ersatz für ihr in Rente gehendes Humankapital suchen – und das, bei einer gleichzeitig schrumpfenden Angebotsseite. Diese Gleichung kann nicht aufgehen bzw. sie kann dann nicht aufgehen, wenn man nicht nach neuen Lösungen sucht.

Eine dieser Lösungen ist die viel diskutierte Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Sie muss allerdings mit personalpolitischen Maßnahmen einhergehen, die die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum als heute üblich zu erhalten vermögen.

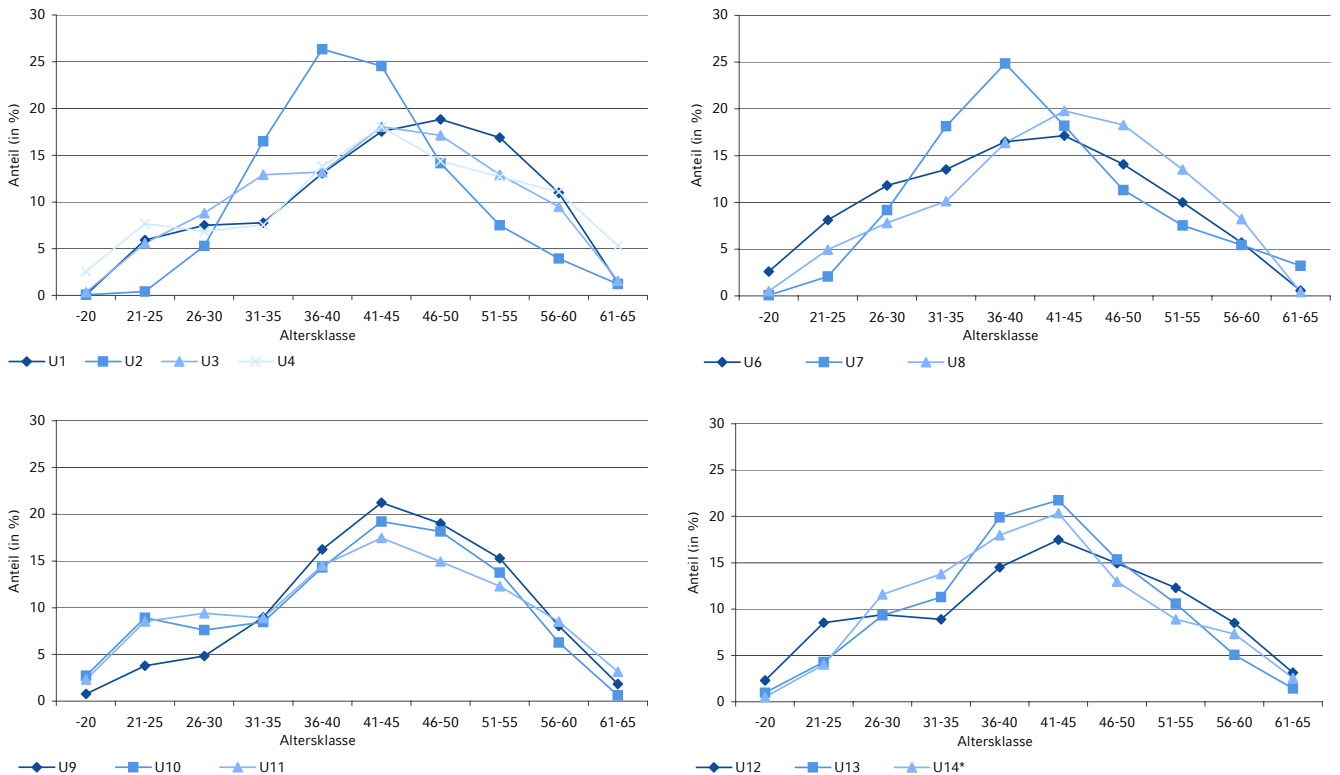
Wie sehen die Altersstrukturen der Belegschaften tatsächlich aus?

Verblüffende Ähnlichkeit der Altersstrukturen

Ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit eine Lösung?

Unternehmen, die diese Herausforderung annehmen und schon heute mit der strategischen Planung und Umsetzung beginnen, können mittel- bis langfristig mit erheblichen Wettbewerbsvorteilen in einer globalisierten, wissensbasierten Ökonomie rechnen. Geradezu fahrlässig wäre es aus unserer Sicht dem Thema keine besondere Aufmerksamkeit zu widmen – eine Haltung, die allerdings leider noch immer weit verbreitet ist.

Aktuelle Altersstrukturen (Mitte 2007) der einzelnen Unternehmen
(Belegschaft in Deutschland, ohne Führungskräfte)



* U14: Angaben für Belegschaft weltweit, beinhaltet Führungskräfte

Quelle WestLB Research, Unternehmen, H-Faktor

Teil 2 unserer Umfrage – qualitative Fragestellungen

Repräsentatives Bild des deutschen Mid- und Large-Cap-Segments

Der zweite Teil unserer Umfrage umfasst fünf qualitative Fragestellungen zum Thema „Demografie und Human Capital Management“. Er wurde von 19 Unternehmen beantwortet (Rücklaufquote 28,3%). Diese 19 Unternehmen repräsentieren 12 verschiedene Branchen bzw. 15 verschiedene Industriegruppen (die Klassifizierung entspricht der Systematik der Deutschen Börse) und liefern somit ein relativ breites und damit durchaus repräsentatives Bild des Marktes.

Rücklauf des Fragebogens zum Human Capital Management

Unternehmen	Branche (Dt. Börse)	Industriegruppe (Dt. Börse)	MKap (in €)*
adidas	Consumer	Clothing & Footwear	9.095,9
BASF	Chemicals	Chemicals, Speciality	47.846,8
Bayer	Chemicals	Chemicals, Speciality	44.759,8
BMW	Automobile	Automobile Manufacturers	29.427,2
Celesio	Retail	Retail, Food & Drug	6.936,7
DBörse	Financial services	Securities Brokers	22.066,0
DPWN	Transportation & Logistics	Logistics	25.195,7
E.ON	Utilities	Multi-Utilites	93.648,4
Henkel	Consumer	Personal Products	14.644,6
Hochtief	Construction	Construction & Engineering	6.610,8
K+S	Chemicals	Chemicals, Commodity	5.362,5
MLP	Financial services	Diversified Financial	1.053,3
MTU	Industrial	Heavy Machinery	2.308,9
MuRe	Insurance	Re-Insurance	29.218,8
Norddt. Affinerie	Basic resources	Steel & Other Metals	1.067,8
RWE	Utilities	Multi-Utilites	53.620,0
SAP	Software	Software	46.415,0
VW	Automobile	Automobile Manufacturers	61.981,5
Wacker	Chemicals	Chemicals, Speciality	8.169,1

* MKap = Marktkapitalisierung (Freefloat-Gewichtung; Stand: 25. Oktober 2007)

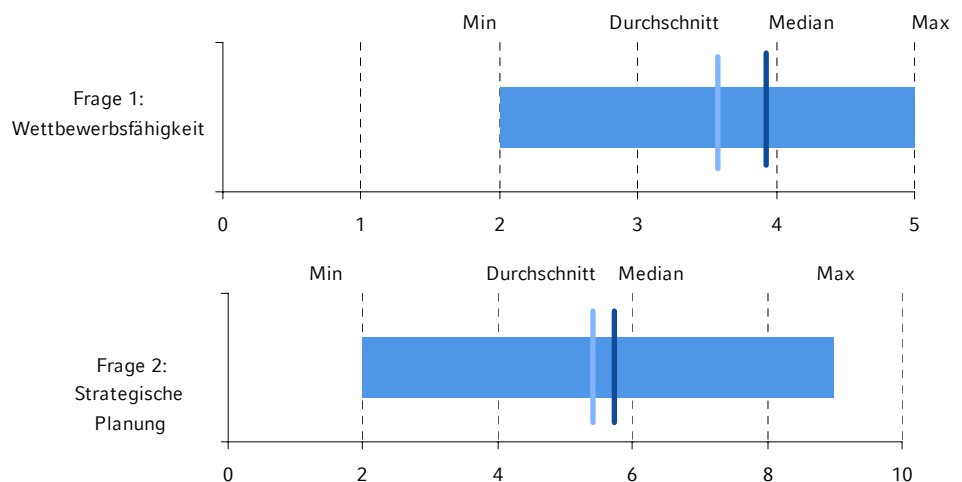
Quelle WestLB Research, Deutsche Börse

Generelle Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und die strategische Planung

Frage 1: Auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (von elementarer Bedeutung), welche Bedeutung hat das Thema „Corporate Ageing“ (d.h. die Alterung der Belegschaften vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in der Gesellschaft und dem zu erwartenden Output unseres Bildungssystems) für Sie mit Blick auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens?

Frage 2: Wenn Sie das Thema „Corporate Ageing“ (d.h. die Alterung der Belegschaften vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in der Gesellschaft und dem zu erwartenden Output unseres Bildungssystems) im Kontext der Gesamtstrategieplanung Ihres Unternehmens einordnen müssten, in welcher Gruppe wäre es angesiedelt? (10 = oberste 10% aller relevanten Strategiethemen, 9, 8, ..., 1 = unterste 10% aller relevanten Strategiethemen)

Bedeutung des Themas „Corporate Ageing“ für Wettbewerbsfähigkeit und strategische Planung



Quelle WestLB Research

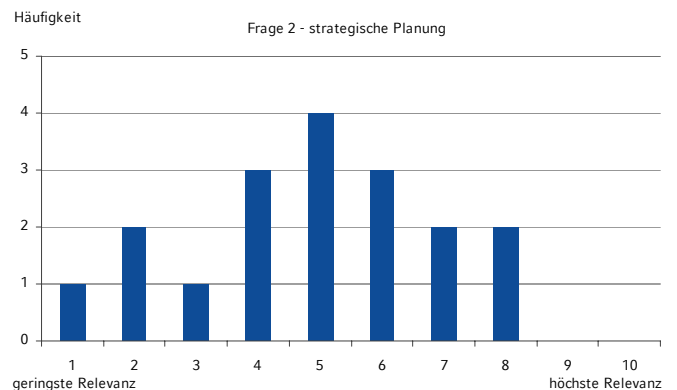
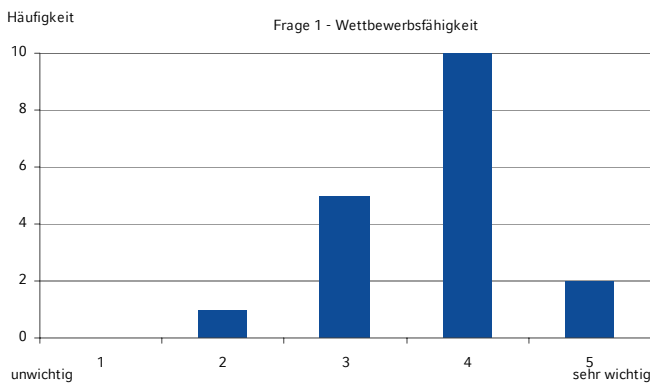
Große Diskrepanz zwischen Erkenntnis und tatsächlicher Berücksichtigung

Bei der Betrachtung der Ergebnisse fällt zunächst die große Diskrepanz ins Auge, die zwischen der Wahrnehmung des Themas und seiner theoretischen Bedeutung auf der einen Seite und der tatsächlichen Berücksichtigung desselben im Rahmen der eigenen strategischen Planung auf der anderen Seite besteht. Diese Lücke sollte von den Unternehmen als ernstes Warnsignal und als Aufruf zum Handeln verstanden werden (dies gilt natürlich nicht notwendigerweise für jedes einzelne Unternehmen).

Unterschiedlicher Grad der Übereinstimmung zwischen den Unternehmen bei den Fragen 1 und 2

Ein weiterer Aspekt, der sich aus den Antworten zu den Fragen 1 und 2 ergibt, ist die unterschiedliche Breite der gegebenen Antworten: Hiernach stimmen die Unternehmen stärker darin überein, welche Signifikanz sie dem Thema in Bezug auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit beimessen, während die Antworten deutlich weiter auseinander gehen, wenn es um die Notwendigkeit der Einarbeitung des Themas in die strategische Planung geht. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass die Unternehmen schlichtweg unterschiedliche Planungshorizonte haben: Für die Unternehmen mit einem relativ kurzen Planungshorizont rutscht das Thema auf der Prioritätenliste verständlicherweise nach unten, da die Effekte einer älter werdenden Belegschaft erst in 10, 15 bzw. 20 Jahren richtig deutlich zu Buche schlagen werden. Ein Großteil der heute im oberen Management tätigen Führungskräfte dürfte dann allerdings bereits im Ruhestand sein. Zudem ist ja weithin bekannt, dass Führungskräfte börsennotierter Unternehmen dazu neigen, diejenigen Themen überzugewichten, die die kurzfristigen (quartalsorientierten) Markterwartungen befriedigen – selbst wenn dies zum Teil zu Lasten einer langfristigeren Maximierung des Shareholder Value geht.

Signifikanz des Themas „Corporate Ageing“ für die Wettbewerbsfähigkeit und die strategische Planung – Verteilungshäufigkeiten

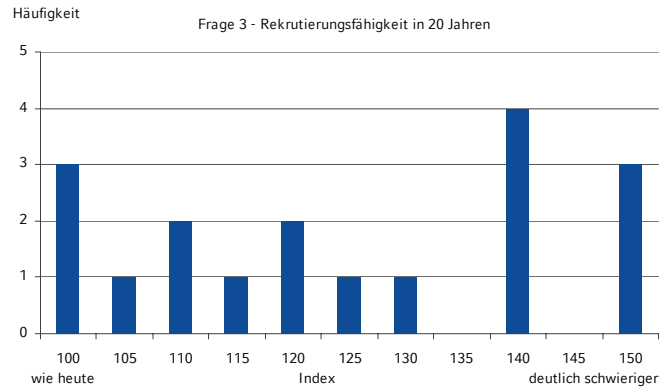
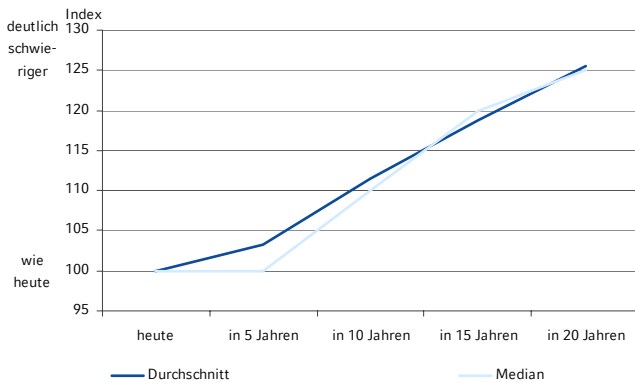


Quelle WestLB Research

Bewertung der zukünftigen Rekrutierungsfähigkeit

Frage 3: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, frei werdende Stellen in den nächsten 5, 10, 15, 20 Jahren neu zu besetzen? (Vergleichsmaßstab: heute = 100)

Von den Unternehmen erwartete Rekrutierungsfähigkeit – Trend und Verteilungshäufigkeit



Quelle WestLB Research

„Rekrutierungsfähigkeits-Index“ springt um 25% innerhalb der nächsten 20 Jahre

Geht man von der durchschnittlichen Erwartung der Unternehmen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben, aus, so wird die Rekrutierung von qualifiziertem Personal in den kommenden 20 Jahren deutlich schwieriger werden. Unser „Rekrutierungsfähigkeits-Index“ steigt in diesem Zeitraum um mehr als 25%. Allerdings zeigt ein Blick auf die Häufigkeitsverteilung der Antworten zu Frage 3, dass die Erwartungen der einzelnen Unternehmen doch sehr stark differieren: Die Antworten reichen von „keine Veränderung“ gegenüber heute bis zu „dramatischer Verschlechterung“ (Index + 50%).

Branchenspezifische Unterschiede in Angebot und Nachfrage qualifizierter Arbeitnehmer?

Eine Erklärung für diese breite Streuung der Einschätzungen könnte in einem branchenspezifisch doch sehr unterschiedlichen Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften liegen. Hierfür spricht etwa, dass zwei der drei Unternehmen, die keine Veränderung gegenüber heute erwarten, in derselben Branche tätig sind. Auf der anderen Seite des Spektrums (also bei Indexwerten von 140 bzw. 150) sieht es allerdings anders aus: Die sieben Unternehmen, die sich in diesem Bereich wiederfinden, sind in sechs verschiedenen Branchen angesiedelt, was gegen die Hypothese eines Brancheneffekts spricht. Das Thema der drohenden Verschlechterung in der Rekrutierungsfähigkeit deutscher Unternehmen beschränkt sich somit offenbar nicht auf wenige ausgewählte Bereiche.

Wieso aber sind manche Unternehmen so entspannt? Ein paar Erklärungsansätze

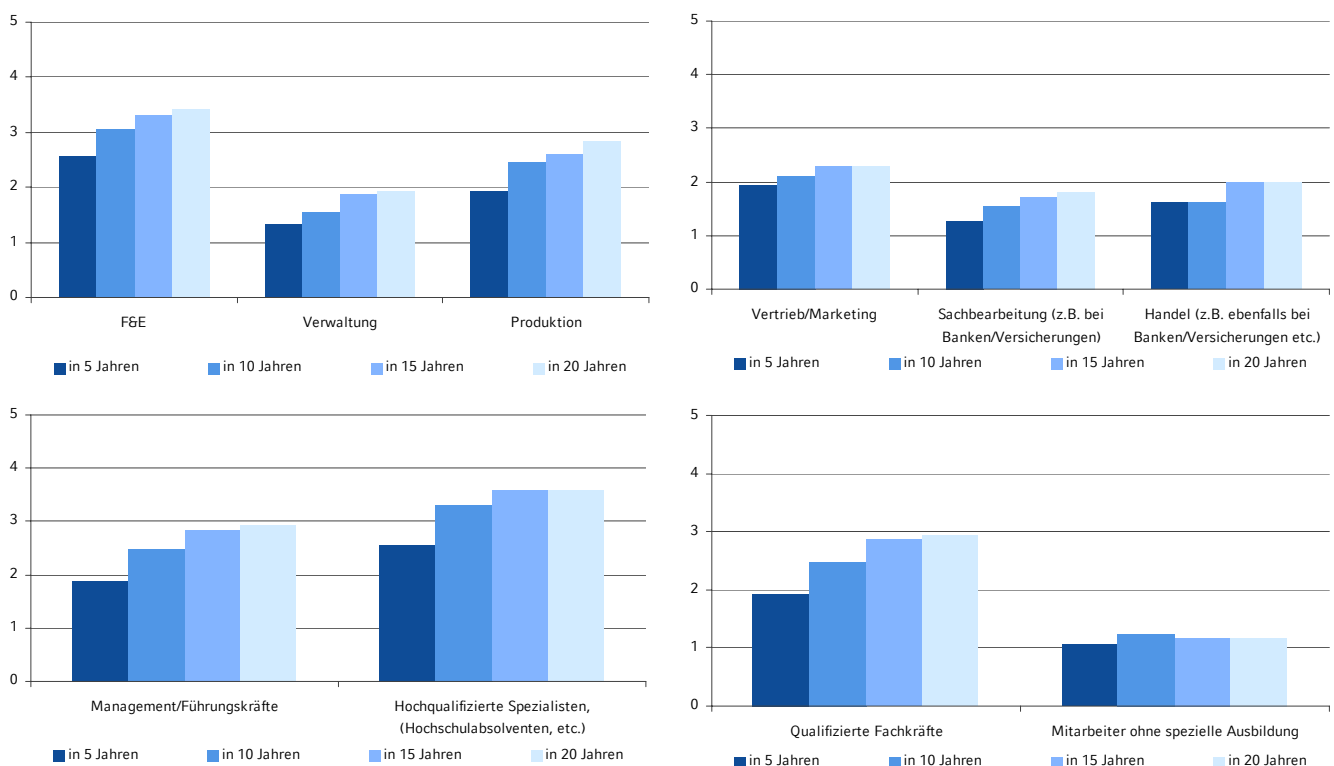
Schwieriger zu erklären ist indes, weshalb es überhaupt Unternehmen gibt, die davon ausgehen, dass es in den nächsten 20 Jahren für sie nicht schwieriger werden dürfte, qualifiziertes Personal zu rekrutieren als heute. Was steckt hinter diesen Erwartungen? Ist es schlicht und einfach die Tatsache, dass diese Unternehmen die Implikationen einer älter werdenden Gesellschaft auf ihre Belegschaft ignorieren? Oder glauben sie, dass sie gut mit Instrumenten aus dem Personalmanagement gerüstet sind, sodass sie ihre Konkurrenten beim Kampf um qualifiziertes Personal ausstechen können? Weist vielleicht die Altersstruktur der Belegschaft in diesen Unternehmen eine ausgeglichene Struktur auf (siehe mehr dazu in Kapitel „Modellierung von Altersstrukturrisiken auf Unternehmensebene“ S. 61 ff), sodass ein gewisser Hedge gegenüber den rückläufigen Humankapitalressourcen besteht?

Oder glauben sie, dass sie von der Problematik eines alternden Europas nicht betroffen sind, da die Globalisierung des Arbeitsmarktes ihnen Möglichkeiten eröffnet, das Personal in allen Teilen der Welt zu suchen bzw. die Standorte direkt ins Ausland zu verlegen? (Und falls dies der Fall ist: Ist diesen Unternehmen nicht bewusst, dass auf Indien und China ebenfalls eklatante demografische Probleme zukommen?). Wir können nicht all diese Fragen beantworten, aber es lohnt sich zweifellos, dem weiter nachzugehen.

Schwerpunkte eines drohenden Personalmangels

Frage 4: In welchen Bereichen Ihres Unternehmens erwarten Sie den größten Personalmangel in den kommenden 5, 10, 15, 20 Jahren?

Welche Bereiche werden am stärksten von den Herausforderungen bei der Rekrutierung betroffen sein?



Quelle WestLB Research

Personal-Engpässe vor allem in den Bereichen F&E und „hoch qualifizierte Spezialisten“ erwartet, ...

Die Resultate überraschen kaum. Wie erwartet, werden in den Bereichen „Forschung & Entwicklung“ und „hoch qualifizierte Spezialisten“ die größten Personalengpässe prognostiziert. Der „Kampf um Talente“ dürfte sich auf diese beiden Bereiche konzentrieren. Die Unternehmen sind dagegen deutlich entspannter, wenn es um die Rekrutierung von Führungskräften geht.

Heißt das, dass vorausschauende Arbeitnehmer die Spezialistenlaufbahn ansteuern sollten? Nicht unbedingt, denn wer sich zu stark auf ein sehr enges Betätigungsfeld spezialisiert, könnte im Unternehmen schneller „redundant“ werden als ihm lieb ist. Denn aus Sicht der Unternehmen ändert sich das Anforderungsprofil an Spezialisten im Zeitablauf oft erheblich und mehrfach, sodass eine zu starke Spezialisierung für den Arbeitnehmer auch sehr schnell in einer Sackgasse enden kann. Die Möglichkeit, zwischen verschiedenen, hohen Spezialistenanforderungen hin- und herzuschalten, ist nun einmal äußerst begrenzt. Aus individueller Sicht kann es sich also durchaus als riskant erweisen, zu stark auf Spezialisierung zu setzen, selbst wenn die Unternehmen einen kontinuierlich hohen Bedarf an Spezialisten haben – eine in der Tat etwas paradoxe Situation.

... während die „Personal-mangel-Kurve“ für unqualifizierte Arbeitnehmer flach verläuft

Auf der anderen Seite des Spektrums stehen die gering qualifizierten Arbeitnehmer: Hier sehen die Unternehmen auch in Zukunft die geringsten Probleme bei der Rekrutierung. Die „Personal-mangel-Kurve“ für diese Gruppe von Arbeitnehmern bleibt auch über die kommenden 20 Jahre hinweg sehr flach – und das auf einem insgesamt recht niedrigen Niveau. Auch dieses Ergebnis erstaunt nicht wirklich, stimmt es doch recht gut mit der öffentlichen Debatte über die Zukunft des Arbeitsmarktes und die beruflichen Chancen für gering qualifizierte Arbeitslose überein.

Personalmangel in der Produktion – wirklich so überraschend?

Auf den ersten Blick etwas verwundern könnte indes die erwartete Verknappung von Mitarbeitern in der Produktion – zumal ja gerade in diesem Bereich hierzulande in den vergangenen Jahren viele Stellen abgebaut wurden. Denkt man jedoch genauer darüber nach, so erscheint dieses Resultat nicht mehr ganz so erstaunlich, denn die prognostizierte Verknappung von Mitarbeitern in der Produktion dürfte eng mit dem erwarteten Fachkräftemangel – qualifizierte Mitarbeiter und Spezialisten – korreliert sein. (Ein Beispiel hierfür sind Ingenieure in der Autoindustrie).

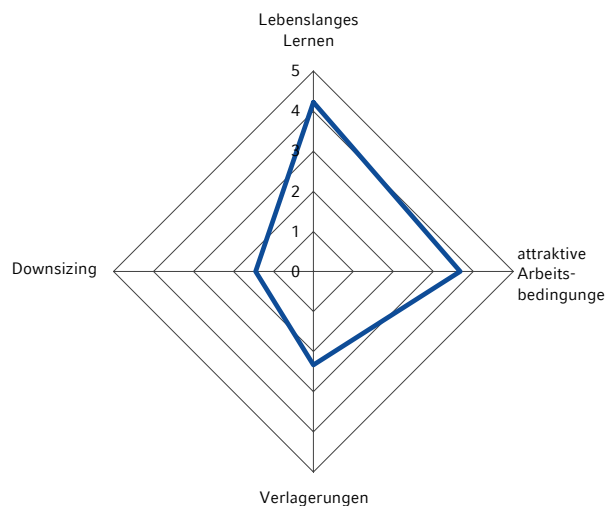
Adressierung der demografischen Herausforderung im HCM

Frage 5: *Angenommen die heutigen Projektionen der demografischen Entwicklung treffen zu/materialisieren sich tatsächlich. Welche Bedeutung würden Sie den verschiedenen Möglichkeiten Ihres Unternehmens darauf zu antworten beimessen?*

Mögliche Antwortoptionen waren:

- *längere Beschäftigung von Arbeitnehmern im Unternehmen gepaart mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (lebenslanges Lernen)*
- *besonders attraktive Arbeitsbedingungen schaffen (inkl. Entlohnung)*
- *Verlagerung von Betriebsteilen ins Ausland (z.B. auch F&E nach Indien, wenn es nicht mehr genug Ingenieure in Deutschland gibt)*
- *Anpassung der Kapazitäten (also ggf. Schrumpfung des Unternehmens, Aufgabe von Marktanteilen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung hoher Profitabilität)*
- *sonstige (bitte spezifizieren)*

Was sind die wichtigsten personalpolitischen Maßnahmen, um der demografischen Herausforderung zu begegnen



Quelle WestLB Research

Unternehmen geben die politisch korrekten Antworten – aber setzen sie sie auch um?

Wie sich herausstellt, sehen die Unternehmen lebenslanges Lernen und attraktive Arbeitsbedingungen als die wichtigsten Maßnahmen aus dem Human Capital Management, um den Herausforderungen, die eine älter werdende Belegschaft mit sich bringt, zu begegnen. Dies ist zumindest die politisch korrekte Antwort. Allerdings sagt sie nichts darüber aus, inwieweit die Unternehmen diese Überzeugung bereits umgesetzt und entsprechende Maßnahmen und Instrumente implementiert haben. Zahlreiche anekdotische Fallbeispiele sowie die Ergebnisse unseres „Human Capital Management-Indikators“ (siehe Kapitel „DAX 30 – Gut vorbereitet auf den „War for talents““, S. 23 ff) lassen allerdings durchaus Zweifel aufkeimen, ob diese Programme tatsächlich mit der erforderlichen Konsequenz umgesetzt werden.

Standortverlagerung gehört nicht zu den vorrangig genannten Optionen

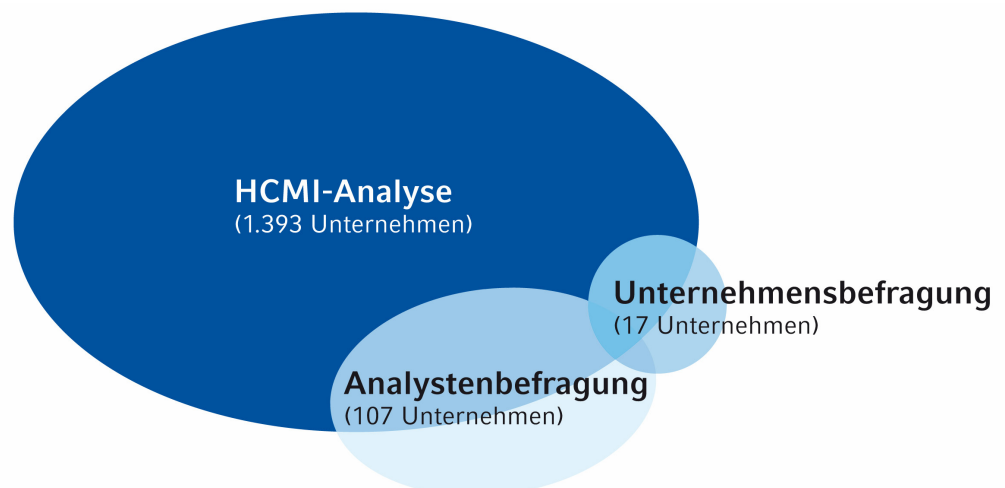
Durchaus interessant ist auch, dass die Option der Standortverlagerung nach Auskunft der Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Trotz Globalisierung scheinen die Unternehmen verstanden zu haben, dass Wissen und Humankapital, welches über Jahrzehnte aufgebaut wurde, nicht einfach verlagert werden kann. Schaut man sich allerdings die individuellen Antworten einzelner Unternehmen an, so gehören Standortverlagerungen im Produzierenden Gewerbe durchaus zu den Optionen mit vergleichsweise hoher Relevanz. Wobei auch das nicht wirklich verwundert, haben doch viele Hersteller bereits seit einigen Jahren einen durchaus beachtlichen Teil ihrer Produktionsstandorte ausgelagert (zum Beispiel nach China). Last but not least überrascht es uns auch nicht, dass die Option des Stellenabbaus im Rahmen einer Umfrage wie der unsrigen als nicht besonders relevant hervorgehoben wird. Wie das Thema vom Top-Management in einer konkreten Entscheidungssituation bewertet wird, steht auf einem ganz anderen Blatt.

Wie gut korrespondieren die Ergebnisse der Unternehmensbefragung mit den anderen von uns erzielten Ergebnissen?

Unternehmensumfrage, HCMI und die Einschätzung unserer Analysten

Abschließend hat uns noch interessiert, inwiefern die aus der Umfrage ersichtlichen Einschätzungen der Unternehmen mit den Ergebnissen unserer HCMI-Analyse korrespondieren. Darüber hinaus haben wir noch die Einschätzungen unserer Finanzanalysten unter anderem hinsichtlich des erwarteten Mitarbeiterwachstums und des Strategietyps der jeweiligen Unternehmen mit einbezogen.

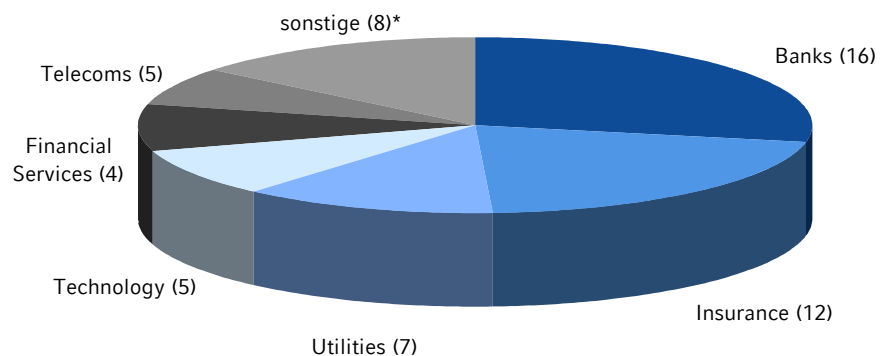
Kombination verschiedener Analyse-Elemente



Quelle WestLB Research

Insgesamt haben wir für 107 europäische Unternehmen Einschätzungen unserer Analysten erhalten. Das Aktienuniversum, für das neben der Analystenbefragung auch HCMI-Scores vorliegen, umfasst 57 Unternehmen aus zwölf verschiedenen Ländern. Deutschland ist hierbei mit insgesamt 15 Unternehmen am stärksten vertreten, gefolgt von Frankreich (8), den Niederlanden und der Schweiz (jeweils 7).

Sektorverteilung: Schnittmenge Analystenbefragung/HCMI-Analyse (Anzahl der Unternehmen im Sektor)



* jeweils zwei Unternehmen: Construction & Materials, Health Care; jeweils ein Unternehmen: Industrial Goods, Personal & Household Goods, Retail, Travel & Leisure

Quelle WestLB Research

Lediglich vier Unternehmen liegen in der Schnittmenge aller drei Analysebestandteile

Die Schnittmengen der Unternehmen, für die jeweils mindestens zwei von drei Datenpunkten vorliegen, sind leider vergleichsweise klein: So liegen lediglich für 14 der 17 Unternehmen, die an unserer Unternehmensumfrage teilgenommen haben, HCMI-Scores vor, während 57 der 107 von unseren Finanzanalysten bewerteten Unternehmen auch in dem der HCMI-Analyse zugrundeliegenden Universum enthalten sind. Die Schnittmenge zwischen Unternehmensumfrage und Analystenbefragung ist noch deutlich kleiner: Lediglich fünf Unternehmen sind in beiden Gruppen zu finden. Ganze vier Unternehmen liegen schließlich in der Schnittmenge aller drei Gruppen (Celesio, Deutsche Börse, Hochtief und RWE). Statistische Zusammenhangsanalysen sind daher hier nicht sinnvoll, sieht man einmal von der Kombination „HCMI/Analystenbefragung“ ab, die immerhin 57 Beobachtungspunkte liefert. Die Einzelbetrachtung der Unternehmen, die sich in den jeweiligen Schnittmengen befinden, liefert dennoch interessante Einblicke und Anhaltspunkte für die Bewertung.

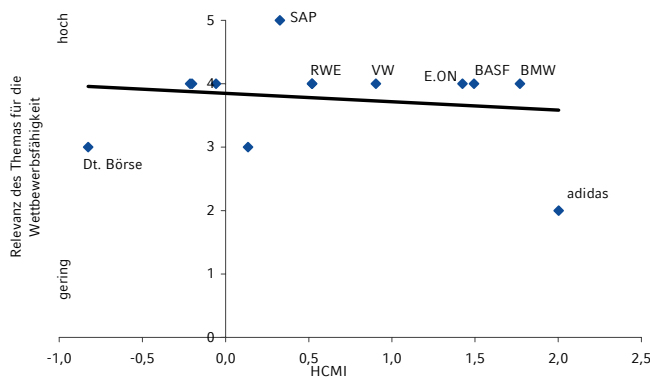
Corporate Ageing und die Qualität des Human Capital Managements – Wahrnehmung & „Präpariertheit“

Divergenz als Indikator für erhöhtes Unternehmensrisiko

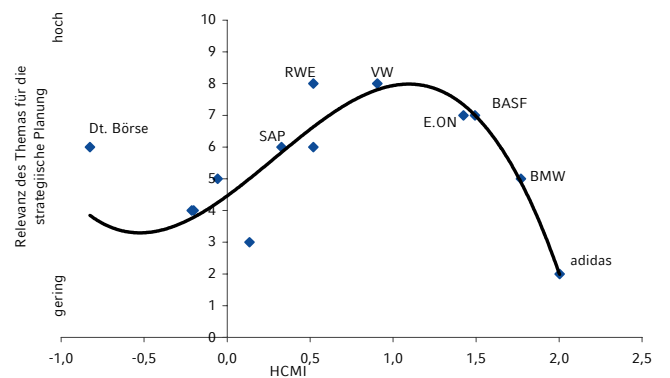
Wie bereits erläutert (siehe S. 49), messen die befragten Unternehmen dem Thema „Corporate Ageing“ – rein theoretisch – durchweg eine recht hohe Bedeutung für ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit bei. Die durch den HCMI gemessene, individuelle Fähigkeit der Unternehmen, den demografischen Herausforderungen in der Personalpolitik zu begegnen, variiert dagegen recht deutlich (siehe nachfolgende Grafik). Eine ähnliche Beobachtung hatten wir auch im Zusammenhang mit der Bedeutung des Themas im Rahmen der strategischen Planung gemacht. Divergenzen zwischen Wahrnehmung und Umsetzung einerseits sowie Wahrnehmung und Präpariertheit andererseits können ein Indikator für ein erhöhtes Unternehmensrisiko sein und einen möglicherweise dringenden Handlungsbedarf anzeigen.

Unternehmensumfrage vs. HCMI-Analyse

Relevanz des Themas für die Wettbewerbsfähigkeit



... und in der strategischen Planung



Quelle WestLB Research, Unternehmensbefragung

adidas: Kombination von geringer Relevanz und hoher Präpariertheit bedeutet geringes „Ageing“-Risiko

Auffällig ist, dass das Unternehmen, das dem Thema die geringste Bedeutung sowohl theoretisch (Relevanz....) als auch praktisch (Strategische Planung....) beimisst, den höchsten HCMI aufweist, spricht am besten auf die Herausforderungen des sich verschärfenden „War for talents“ vorbereitet zu sein scheint – adidas. Dieses Ergebnis erscheint nur auf den ersten Blick überraschend. Die Divergenz lässt sich in diesem Fall mit der besonderen Situation des Unternehmens begründen – so unterhält adidas so gut wie keine eigene Produktion mehr im Inland. Der heutige und zukünftige Rekrutierungsbedarf liegt in den Bereichen Produktdesign, Marketing sowie im kaufmännischen Bereich. Gerade in den Bereichen Design und Marketing steht das Unternehmen bereits seit vielen Jahren im internationalen Wettbewerb um die besten Spezialisten aus dem In- und Ausland. Dieser starke Wettbewerb in einer vergleichsweise engen Nische des Arbeitsmarktes wird zweifellos auch in Zukunft anhalten – vom Thema „Corporate Ageing“ dürfte er allerdings in der Tat nur vergleichsweise wenig betroffen sein. Das Ergebnis für adidas ist somit in sich durchaus schlüssig.

SAP: Lücke zwischen abstrakter Wahrnehmung der Bedeutung des Themas einerseits und konkreten Implikationen für das Unternehmen andererseits

Weniger konsistent erscheint da schon das Beispiel SAP: So schätzt das Unternehmen die generelle Relevanz des Themas „Corporate Ageing“ zwar besonders hoch ein. In der strategischen Planung hat es gleichwohl noch keine Priorität (lediglich leicht über dem Durchschnitt liegender Score). Zudem scheint SAP auch wenig Sorge zu haben, in Zukunft Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften zu bekommen: Hier sieht das Unternehmen nur eine leichte Verschlechterung gegenüber der aktuellen Situation. Offenbar liegt in diesem Fall somit eine Lücke zwischen der abstrakten Wahrnehmung der Bedeutung des Themas auf der einen Seite und den konkreten Implikationen für das Unternehmen auf der anderen Seite vor.

Über die Ursachen kann man nur mutmaßen – als wahrscheinlich erscheint uns, dass das Unternehmen zum einen auf die Strahlkraft der Marke SAP als dem globalen Marktführer für Unternehmenssoftware setzt. In diesem Zusammenhang kann der Softwaregigant auch auf die offensichtlich noch sehr große Beliebtheit des Unternehmens als Arbeitgeber hinweisen: So landete SAP im Rahmen der bereits zitierten Umfrage des schwedischen Marktforschungsinstituts Universum bei den jungen IT-Fachkräften mit Hochschulabschluss (547 Teilnehmer) auf Platz eins der Beliebtheitsrangliste, vor IBM, BMW, Porsche und Microsoft. Nicht ganz so gut schnitt das Unternehmen allerdings bei den Wirtschaftswissenschaftlern (Platz 9, 3.120 Teilnehmer) sowie bei den Ingenieuren (Platz 13, 970 Teilnehmer) ab (siehe hierzu auch Tabelle auf S. 27). Alles in allem dürften diese Ergebnisse zur Gelassenheit des Unternehmens in Sachen „Corporate Ageing“ beitragen.

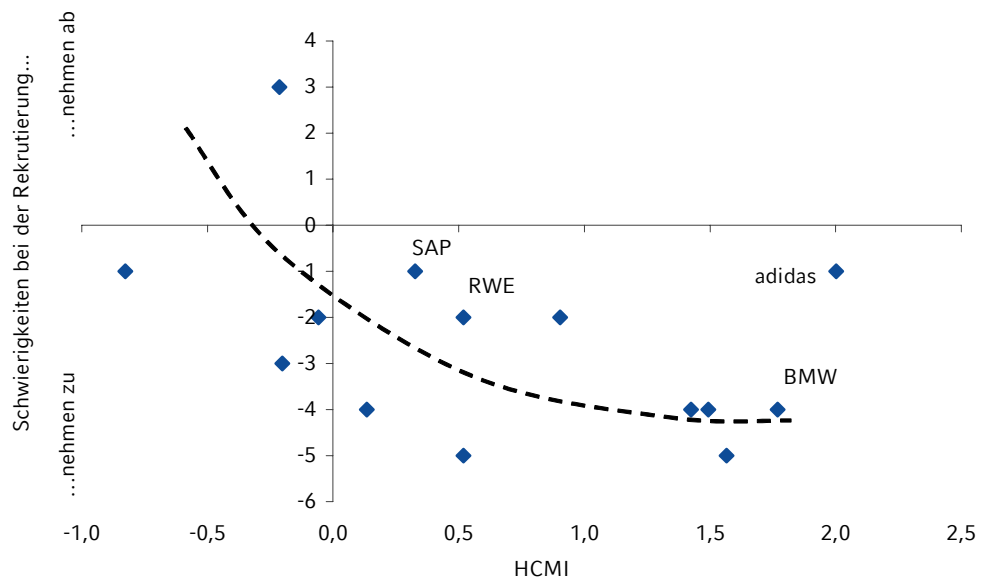
Zum anderen dürfte eine Rolle spielen, dass sich SAP als eher unabhängig von der nationalen demografischen Arbeitsmarktproblematik sieht, da man sich mit Blick auf die für das Unternehmen zentrale Bedeutung der Softwareentwicklung ohnehin bereits global aufgestellt hat (siehe Ansiedlung des zweiten Entwicklungszentrums in Bangalore). Das gilt allerdings auch für die Wettbewerber, sodass der „Kampf um die Talente“ in Zukunft noch härter werden dürfte, als er heute schon ist. Daher würden wir es als ernstes Warnsignal ansehen, dass einer gewissen Sorglosigkeit SAPs mit Blick auf die eigene Fähigkeit Mitarbeiter zu rekrutieren, ein vergleichsweise geringer HCMI gegenüber steht. Es stellt sich die Frage, ob das Unternehmen hier mehr tun muss, um nicht auf lange Sicht ins Hintertreffen zu geraten.

RWE und VW: Signale für personalpolitischen Handlungsbedarf?

Vorerst letztes Beispiel: Mit Blick auf die strategische Unternehmensplanung messen RWE und VW dem Thema „Corporate Ageing“ die höchste Bedeutung innerhalb unserer Stichprobe bei. Diese Beobachtung korrespondiert allerdings nur bedingt mit den Ergebnissen unserer HCMI-Analyse, im Rahmen derer beide Unternehmen nur durchschnittlich bzw. – im Vergleich zum Gesamtuniversum – nur leicht überdurchschnittlich abschneiden. Ihre zukünftige Fähigkeit, Stellen neu zu bestetzen, bewerten beide Unternehmen nur als etwas schwieriger werdend (siehe nachfolgende Grafik). Angesichts der hohen Abhängigkeit beider Unternehmen vom deutschen Arbeitsmarkt könnte auch dieser Mix aus Eindrücken, den wir aus den verschiedenen Bereichen unserer Analyse gewonnen haben, ein Signal für personalpolitischen Handlungsbedarf zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit sein.

Unternehmensumfrage vs. HCMI-Analyse

Tendenz der Schwierigkeit geeignete Fachkräfte zu rekrutieren



Quelle WestLB Research, Unternehmensbefragung

Zusammenhang zwischen Problemwahrnehmung und HCMI

Obige Grafik zeigt, dass über die Einzelfallbetrachtung hinaus, ein (statistisch ungeprüfter) negativer Zusammenhang zwischen den Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich einer weiteren Verknappung des Angebots auf dem Arbeitsmarkt und der sich hieraus ergebenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter auf der einen Seite und dem HCMI auf der anderen Seite – vom Ausreißer adidas mal abgesehen – zu bestehen scheint:

Zumindest in der hier betrachteten kleinen Schnittmenge weisen Unternehmen, die zunehmende Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften erwarten, auch tendenziell höhere HCMI auf. Tendenziell scheint somit ein hohes Problembewusstsein einherzugehen mit einer hohen „Präpariertheit“ für die Herausforderungen eines sich in Zukunft noch verschärfenden „War for talents“.

HCMI & Mitarbeiterwachstum

Kombination aus Analystenbefragung und HCMI

Wie gut sind Unternehmen, die bereits auf kurze bis mittlere Sicht einen hohen Personalbedarf haben, darauf vorbereitet, die benötigten Mitarbeiter auch tatsächlich rekrutieren zu können? Dies ist eine Frage, der mit Hilfe einer Kombination aus Analystenbefragung und HCMI nachgegangen werden kann. Wie bereits oben gesagt, ergibt sich eine Schnittmenge von 57 Unternehmen.

Unsere Analysten hatten die Möglichkeit, die Unternehmen in fünf Klassen einzusortieren (siehe Abbildung auf der nachfolgenden Seite). Die 57 in der Schnittmenge liegenden Unternehmen verteilen sich dabei lediglich auf die drei oberen Klassen. Das bedeutet, dass für keines dieser Unternehmen ein signifikanter Personalabbau von mindestens 5% der derzeitigen Belegschaft mit Blick auf die kommenden drei Jahre erwartet wird.

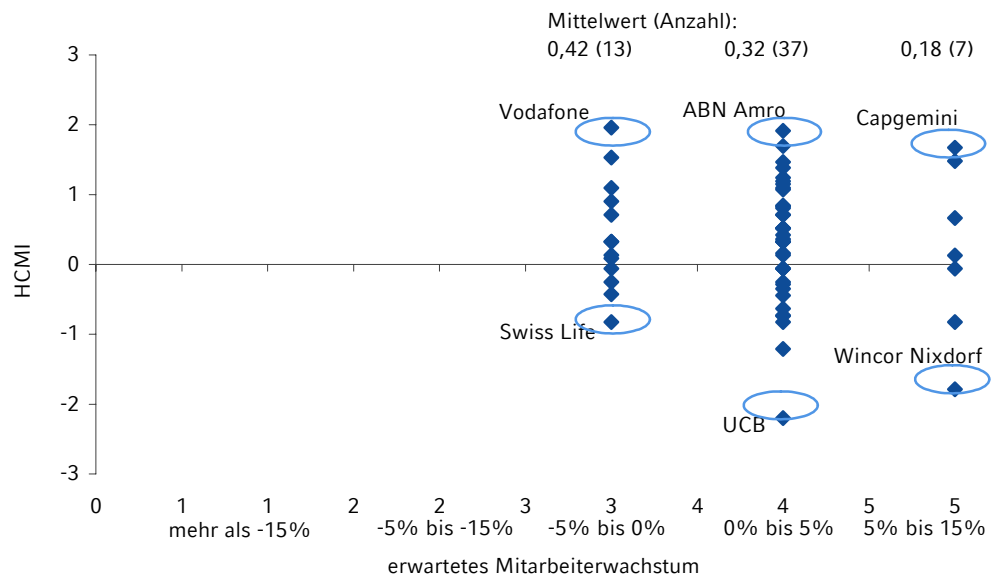
Wie gut sind Unternehmen mit hohem erwarteten Mitarbeiterwachstum auf den „War for talents“ vorbereitet?

Für die Mehrzahl der Unternehmen in unserer Stichprobe (37 von 57) erwarten unsere Analysten einen moderaten Personalaufbau von bis zu 5%. Für immerhin sieben Unternehmen wird sogar ein erhebliches Wachstum im Bereich zwischen 5 und 15% erwartet – und dies vor dem Hintergrund des ohnehin bereits heute schon beklagten Facharbeitermangels in Deutschland. Es stellt sich daher die Frage, wie diese Unternehmen auf die Herausforderung eines hohen Rekrutierungsbedarfs vorbereitet sind. Ein Blick auf die Grafik zeigt zunächst einmal, dass es sich nicht um eine homogene Gruppe handelt: Die HCMI-Scores streuen recht breit um einen Mittelwert, der mit 0,18 zwar oberhalb des „globalen“ Durchschnitts liegt, aber unterhalb der Mittelwerte in den beiden anderen betrachteten Gruppen (0,42 bzw. 0,32, siehe Grafik). Ein hohes erwartetes Mitarbeiterwachstum bedeutet also nicht unbedingt, dass diese Unternehmen als Gruppe besser auf die Bewältigung desselben vorbereitet sind als Unternehmen, die weniger stark wachsen und damit zumindest in der relativen Betrachtung weniger stark vom Thema Rekrutierungsfähigkeit betroffen sind.

Erwartetes Mitarbeiterwachstum und HCMI sind insgesamt nicht signifikant miteinander korreliert

Die starke Streuung der HCMI-Scores in jeder der drei Gruppen deutet auf eine insgesamt geringe Korrelation des Indikators mit dem erwarteten Mitarbeiterwachstum hin. Unabhängig von der Höhe des erwarteten Personalbedarfs gibt es Unternehmen mit hohen und niedrigen HCMI-Scores. Das ermöglicht uns eine Risikodifferenzierung, die natürlich insbesondere für die sieben Unternehmen Sinn macht, die sich in der Gruppe mit den personalseitig am stärksten wachsenden Unternehmen befinden. Mit Blick auf die deutschen Unternehmen in dieser Gruppe ist das Ergebnis enttäuschend: Während Infineon (HCMI: +0,13) knapp über dem Durchschnitt aller von uns im Rahmen der HCMI-Analyse untersuchten Unternehmen liegt, deutet das Ergebnis bei WincorNixdorf (-1,79) auf ein erhebliches Risikopotenzial mit Blick auf die Fähigkeit zur Rekrutierung der benötigten Mitarbeiter hin. Besonders gut für das starke erwartete Mitarbeiterwachstum gerüstet erscheinen nach unserer Analyse Capgemini aus dem IT-Sektor sowie Société Générale aus dem Finanzsektor.

Erwartetes Mitarbeiterwachstum vs. HCMI



Quelle WestLB Research

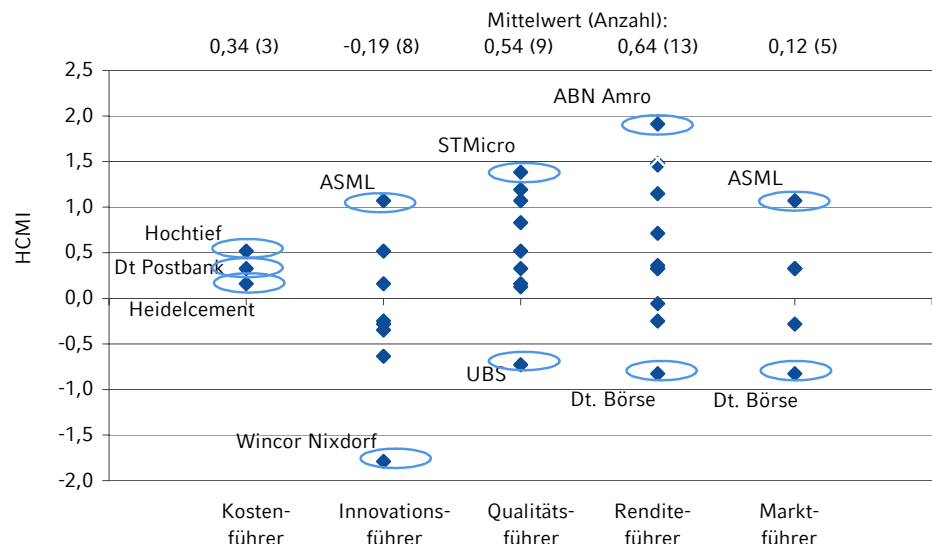
HCMI & Strategietypen

Fünf Strategietypen standen zur Auswahl

Unsere Analystenbefragung erstreckte sich auch auf eine generelle Einschätzung des Strategietyps, dem die Unternehmen folgen. Zur Auswahl standen die Kosten-, Innovations-, Qualitäts-, Rendite- und die Marktführerschaft. Die Analysten konnten Scores von 1 (=unwichtig) bis 5 (=oberste Priorität) vergeben. Mehrfachnennungen waren dabei möglich. Das heißt, dass ein Analyst für „sein“ Unternehmen z.B. durchaus die Kosten- und Qualitätsführerschaft als Zielgröße mit jeweils oberster Priorität hätte angeben können (gilt auch für jede beliebige andere Kombination). Die nachfolgende Grafik zeigt die HCMI-Scores für die Strategietypen, denen seitens der Analysten jeweils die höchste Prioritätstufe (Score von 5) zugestanden wurde.

Strategietypen vs. HCMI

(nur die Unternehmen, die bei der Einschätzung des Strategietyps jeweils die Höchstpunktzahl – also „oberste Priorität“ erhielten)



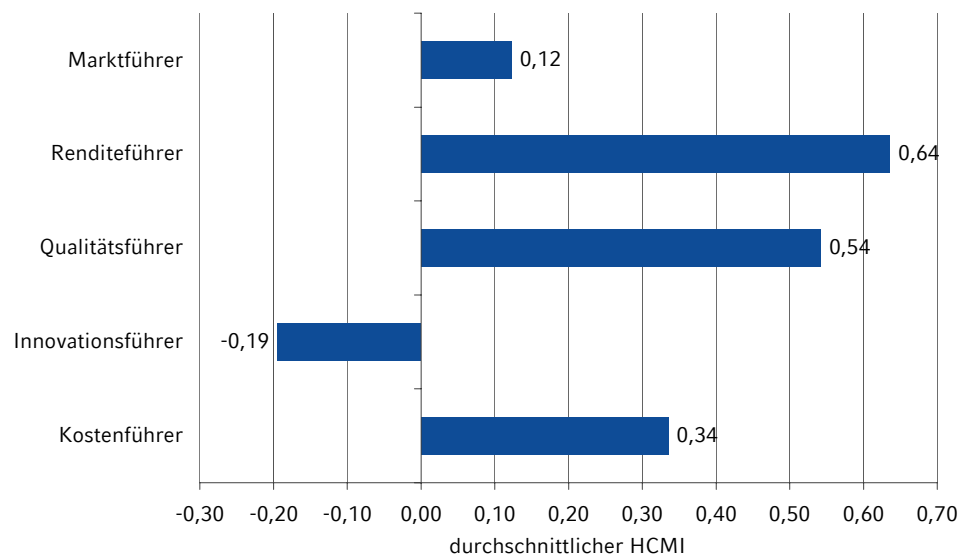
Quelle WestLB Research

Beispiel Kostenführerschaft

Es zeigt sich, dass in der Kategorie „Kostenführerschaft“ lediglich drei Unternehmen vertreten sind. Alle drei sind in Deutschland angesiedelt – zwei davon aus der Bau-branchen (Hochtief, HeidelbergCement). Hinzu kommt die Deutsche Postbank. Die HCMI-Scores der drei Unternehmen liegen allesamt über dem globalen Durchschnittswert (im Mittel bei 0,34). Die Streuung ist gering (Spanne 0,36), sodass eine Differenzierung an dieser Stelle nicht geboten erscheint. Anders das Bild in den vier verbleibenden Kategorien: Die Spanne zwischen dem höchsten und dem niedrigsten HCMI-Score ist hier jeweils hoch signifikant – sie schwankt zwischen 1,90 (Marktführerschaft) und 2,86 (Innovationsführerschaft). Offenbar sind hier also Unternehmen, die den gleichen Anspruch erheben, mit Blick auf ihre „Rekrutierungsfähigkeit“ (gemessen am HCMI) sehr unterschiedlich aufgestellt. Mit Blick auf die Unternehmen, die sich am unteren Rand des Spektrums wiederfinden, würden wir dies als Warnsignal bewerten und als Hinweis auf einen möglicherweise bestehenden personalpolitischen Handlungsbedarf.

Beispiel Innovationsführerschaft

Im Beispiel Innovationsführerschaft fallen acht Unternehmen gemäß unserer Analysten ins obere Quintil (Score von 5). Als Gruppe schneiden diese Unternehmen bei einem Mittelwert von -0,19 überraschend schlecht ab. Gerade die Innovationsführer sollten jedoch angesichts des immer knapper werdenden Fachkräfteangebots offensichtlich darauf bedacht sein, ihre Rekrutierungsfähigkeit zu stärken. Die Spanne ist mit 2,86 Punkten, wie gesagt, sehr groß. Erneut ist es WincorNixdorf, das den unteren Rand des Spektrums markiert. Auf der anderen Seite ist ASML zu finden – einer der weltweit führenden Technologielieferanten für die Halbleiterindustrie.

Durchschnittlicher HCMI-Score in Abhängigkeit vom Strategietyp*

* nur die Unternehmen werden einbezogen, für die die jeweilige Strategie oberste Priorität besitzt

Quelle WestLB Research

Modellierung von Altersstrukturrisiken auf Unternehmensebene

Wie sehen die Herausforderungen aus, die aus der Altersstruktur der Belegschaft eines Unternehmens erwachsen? Um dies zu analysieren, differenzieren wir zunächst zwischen den beiden Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen: der „balancierten“ und der „unbalancierten“ Struktur. Erstere zeichnen sich durch ein gut diversifiziertes Mitarbeiterportfolio aus, bei dem die Stärken und Potenziale von Mitarbeitern in den verschiedenen Altersgruppen ausgeglichen zur Geltung kommen. Zudem ist der quantitative Personalbedarf im Zeitablauf stabil. Für die Unternehmen wird es damit leichter, zukünftigen demografischen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt gegenüberzutreten. Unternehmen mit unbalancierten Altersstrukturen stehen demgegenüber vor der Herausforderung, zwischen den verschiedenen Instrumenten des Human Capital Management hin- und herzuschalten sowie die Intensität ihres Einsatzes anzupassen. Die hierdurch entstehenden zusätzlichen Kosten können erheblich sein und einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen mit balancierten Altersstrukturen bedeuten.

Visualisierung & Prognose

Herausforderungen für das HCM treten zunächst noch in den Hintergrund

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Visualisierung und die Prognose altersstruktureller Entwicklungen in Unternehmen. Dabei steht zunächst der personalplanerische Aspekt im Vordergrund und nicht die Frage, mit welchen Maßnahmen das Human Capital Management (HCM) den Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel in den Unternehmen ergeben, begegnen sollte.

Die Darstellung erfolgt in einem ersten Schritt anhand eines idealtypischen Modellunternehmens. In einem zweiten Schritt werden diese eher „theoretischen Überlegungen“ auf ein geeignetes, real existierendes Beispielunternehmen aus unserer Umfrage transferiert und diskutiert.

Grundtypen betrieblicher Altersstrukturen

Die Altersstruktur eines Unternehmens weist grundsätzlich zwei verschiedene Grundtypen oder Zustände auf – balanciert und unbalanciert.

Das „balancierte Unternehmen“

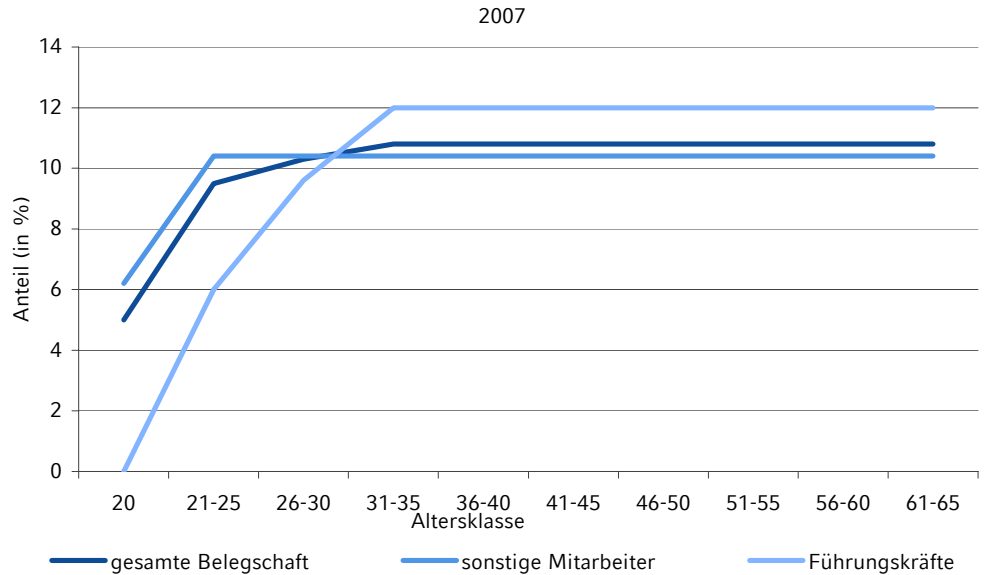
Annähernde Gleichverteilung der Belegschaft über die verschiedenen Altersgruppen hinweg

Von einer balancierten Altersstruktur spricht man immer dann, wenn unter den Jahrgängen der Belegschaft eine weitestgehende Gleichverteilung herrscht. Unter personalplanerischen Aspekten ist eine solche Struktur als ideal zu bezeichnen. Ideal zum einen deshalb, weil die typischerweise unterschiedlichen Stärken und Potenziale von Mitarbeitern in den verschiedenen Altersgruppen in ausgeglichener Form zur Geltung kommen. Und zum zweiten, da der quantitative Personalbedarf bei ausbalancierter Altersstruktur im Zeitablauf stabil ist und signifikante Veränderungen im Personalrecruitment vornehmlich aufgrund exogener Schocks vorzunehmen sind. In der Realität bildet der balancierte Typ gleichwohl die Ausnahme.

Simulationsrechnung auf Basis eines fiktiven Modellunternehmens

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein balanciertes Modellunternehmen. Dabei sind wir von einer Mitarbeiterzahl von insgesamt 5.122 ausgegangen, wobei hiervon wiederum 1.072 Mitarbeiter als Führungskräfte klassifiziert wurden.

Das „balancierte Unternehmen“ im Simulationsmodell – weitestgehende Gleichverteilung über die verschiedenen Altersklassen

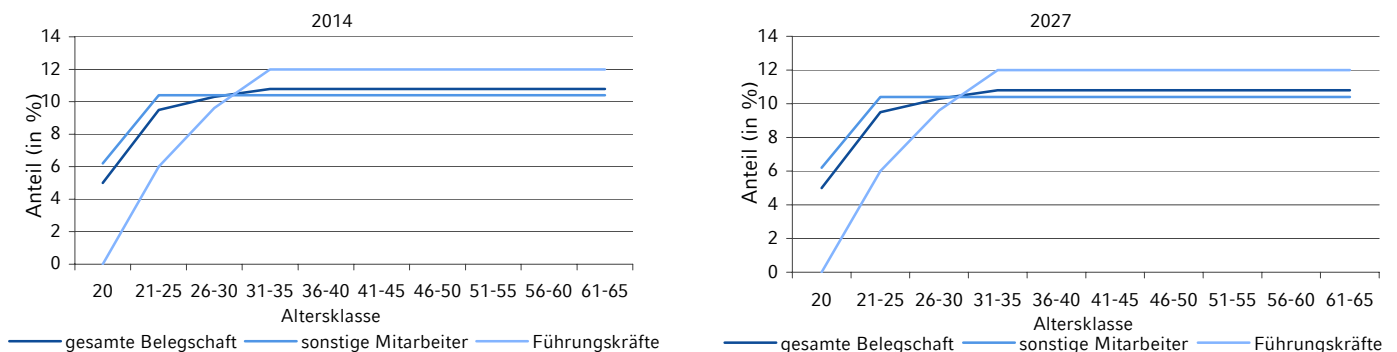


Quelle H-Faktor, WestLB Research

Zukünftiger Personalbedarf liegt konstant bei 130 Mitarbeitern

Noch einmal: die Vorteile einer solchen Struktur liegen auf der Hand. So liegt der zukünftige Personalbedarf in unserem Beispiel konstant bei 130 Mitarbeitern pro Jahr. Das Personalrecruitment hat hier also nicht mit stark schwankenden Bedarfszahlen zu kämpfen. Wenn es tatsächlich gelänge, den Jahr für Jahr konstanten Personalbedarf durch die Einstellung junger Mitarbeiter zu decken, so würde sich auch die Altersstruktur des Unternehmens im Zeitablauf kaum verändern.

Simulationsmodell – Betriebliche Altersstruktur bleibt bei kontinuierlicher Deckung des Personalbedarfs durch die Einstellung junger Mitarbeiter praktisch unverändert



Quelle H-Faktor, WestLB Research

Stabiler Bedarf in den Bereichen Gesundheitsmanagement sowie in der Fort- und Weiterbildung

Ein weiterer Vorteil balancierter Altersstrukturen ist, dass sich relativ stabile Bedarfe in den Bereichen des Gesundheitsmanagements sowie in der Fort- und Weiterbildung ergeben. Dadurch verbessert sich auch die Planbarkeit der Kosten in diesen Bereichen.

Das „unbalancierte Unternehmen“

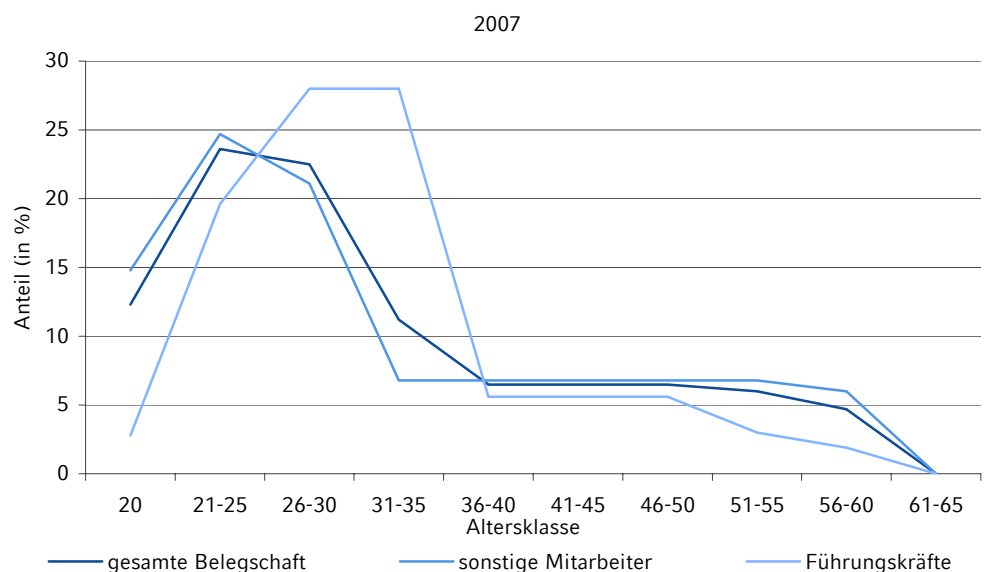
Unternehmen mit unbalancierten Altersstrukturen haben den Nachteil, dass ihr Human Capital Management mit stark schwankenden Anforderungen konfrontiert wird – und dies sowohl auf der quantitativen als auch auf der qualitativen Ebene. Bei der unbalancierten Altersstruktur kann zwischen vier Subtypen unterschieden werden:

- jugendzentriert,
- komprimiert,
- altenzentriert und
- polarisiert.

Unbalancierte Unternehmen durchlaufen sukzessive jede dieser vier Stufen

Unbalancierte Unternehmen verharren dabei nicht in einem der vier Zustände, sondern durchlaufen sukzessive jede dieser vier Stufen. Nachfolgend stellen wir diesen Prozess der „Alterung“ eines Unternehmens erneut anhand eines Modellunternehmens dar. Dabei sind wir davon ausgegangen, dass jeder durch Verrentung ausscheidende Mitarbeiter durch einen jungen Mitarbeiter ersetzt wird. Den Startpunkt unserer Simulation bildet das jugendzentrierte Unternehmen.

Simulationsrechnung – Startpunkt „jugendzentriertes Unternehmen“



Quelle H-Faktor, WestLB Research

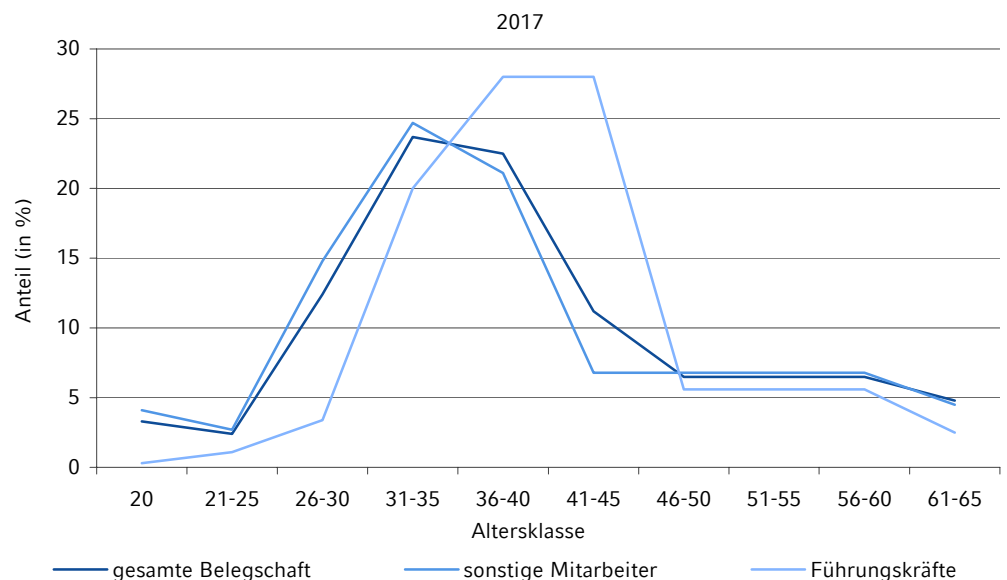
Jugendzentrierte Unternehmen – Neueinstellungen auf niedrigem Niveau

In diesem ersten von insgesamt vier Zuständen, die wir betrachten wollen, sind rund 85% der Mitarbeiter jünger als 40 Jahre alt. Ein solches Szenario trifft man z.B. häufig bei Start-Up-Unternehmen im Bereich neuer Technologien an, aber z.B. auch bei neu gegründeten Standorten (Green Fields) in „alten“ Industrien. Ein Beispiel hierfür sind die Opelwerke in Eisenach. Jugendzentrierte Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie kaum rentenbedingte Abgänge sowie eine – zumindest in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit – nur geringe freiwillige Personalfuktuation aufweisen. Zudem ist aufgrund einer typischerweise sukzessive zunehmenden Produktivität von einer stagnierenden Mitarbeiterzahl auszugehen. Die Neueinstellungen bewegen sich damit auf niedrigem Niveau.

Komprimierte Altersstruktur:
Ein aktuell in Deutschland
besonders häufig
anzutreffender Typus

In den folgenden Jahren verändert sich die Altersstruktur hin zum Typus „komprimierte Altersstruktur“. Einem ausgeprägten Anteil von Mitarbeitern mittleren Alters stehen vergleichsweise geringe Anteile jüngerer und älterer Mitarbeiter gegenüber. Eine solche Struktur ist insbesondere in „Corporate Germany“ besonders häufig anzutreffen. Nicht zuletzt wurde dies auch durch die von der Politik gesetzten finanziellen Anreize zur Frühverrentung gefördert. Begleitet wurde die „Komprimierung“ in Deutschland durch einen generellen Personalabbau. Das heißt, dass die Mitarbeiter, welche die Unternehmen durch Frühverrentung verlassen haben, nur zum Teil durch neue jüngere Mitarbeiter ersetzt wurden. Die Belegschaften wurden stattdessen schlicht an die gestiegene Produktivität angepasst – mit den bekannten Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt (siehe Kapitel „Die demografische Falle“, S. 7 ff sowie „Fachkräftemangel in Deutschland – Wohlstand in Gefahr“, S. 16 ff).

Simulationsrechnung: „komprimiertes Unternehmen“ – repräsentativ für viele deutsche Unternehmen heute(!)



Quelle H-Faktor, WestLB Research

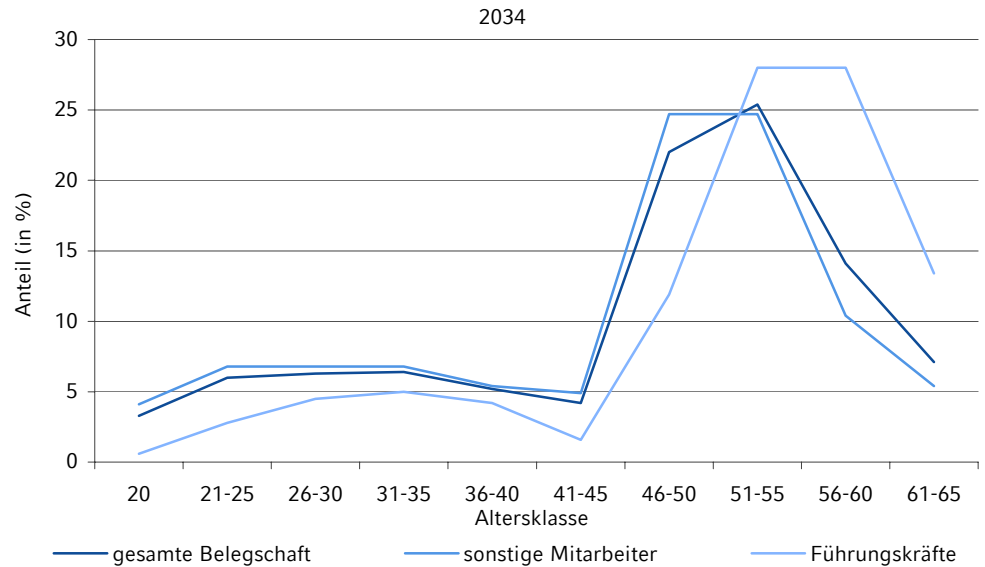
„Peak“ schiebt sich immer
weiter nach rechts ...

In den Folgejahren wandert der Peak in der Altersstruktur des Unternehmens immer weiter nach rechts in Richtung unseres dritten Typus – der „altenzentrierten“ Organisation. Der Anteil der Über-50-Jährigen nimmt dabei überproportional zu, der der Unter-30-Jährigen stagniert dagegen auf niedrigem Niveau.

Personalbedarf wird gerade
dann besonders hoch sein,
wenn das Personalangebot
zurückgeht

Diesen Zustand, mit dem das Modellunternehmen in unserer Simulationsrechnung im Jahr 2034 konfrontiert ist, erreichen viele real existierende Unternehmen in Deutschland bereits um das Jahr 2020 herum. Zu diesem Zeitpunkt wird in einer Vielzahl von Unternehmen der Anteil von Beschäftigten über 50 Jahre auf über 60% gestiegen sein. Das Hauptproblem dabei ist, dass der sich daraus ergebene Peak im Personalersatzbedarf gerade dann eintritt, wenn aufgrund der allgemeinen demografischen Entwicklung das Angebot an jüngeren Fachkräften dynamisch abnehmen wird.

Simulationsrechnung: „Altenzentriert“ – viele deutsche Unternehmen erreichen diesen Zustand bereits um 2020 herum, gerade dann, wenn das Fachkräfteangebot dynamisch zurückgehen wird

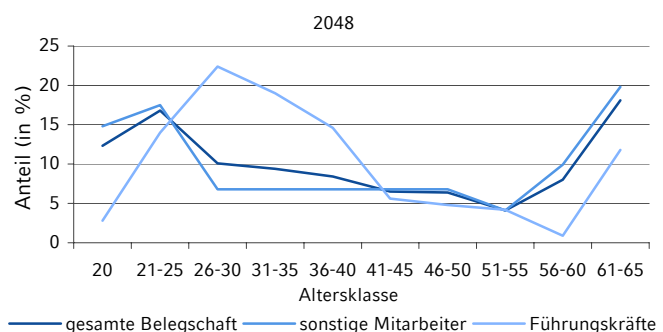
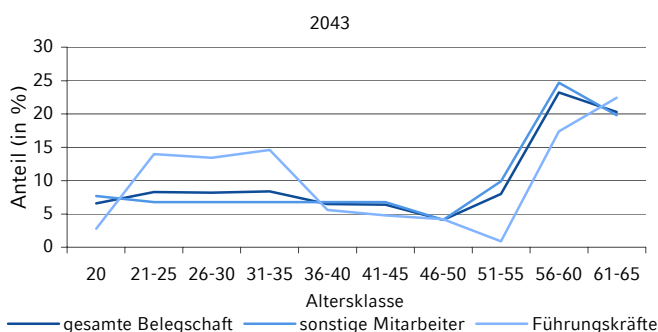


Quelle H-Faktor, WestLB Research

Zurück zum Ausgangszustand

Zurück zur Simulation: Die in den Jahren nach 2034 zu erwartende Verrentungswelle wird dann zu einer „polarisierten“ Altersstruktur führen, in der eine hohe Anzahl von Beschäftigten über 55 Jahre einer nahezu gleich hohen Anzahl von Beschäftigten unter 30 Jahre gegenübersteht. Am Ende dieser Verrentungswelle wird dann ein Zustand erreicht, der dem Ausgangsszenario einer jugendzentrierten Organisation entspricht. Das setzt natürlich voraus, dass der Personalersatzbedarf auch tatsächlich gedeckt werden kann – eine Annahme, die angesichts der skizzierten zukünftigen Entwicklung des Fachkräfteangebots als wenig realistisch zu bezeichnen ist.

Simulationsmodell – Von der „polarisierten“ Struktur zurück zum Ausgangsszenario

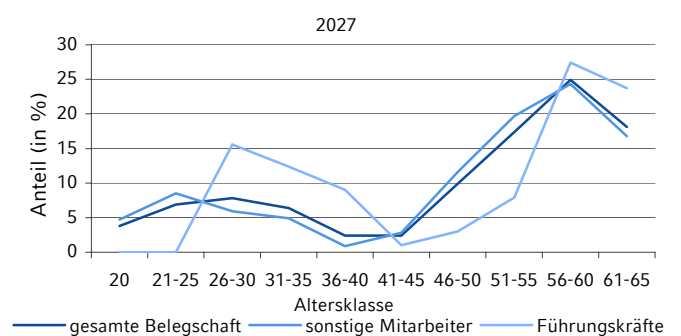
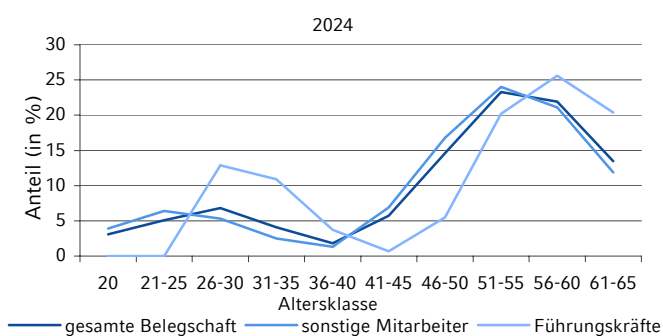
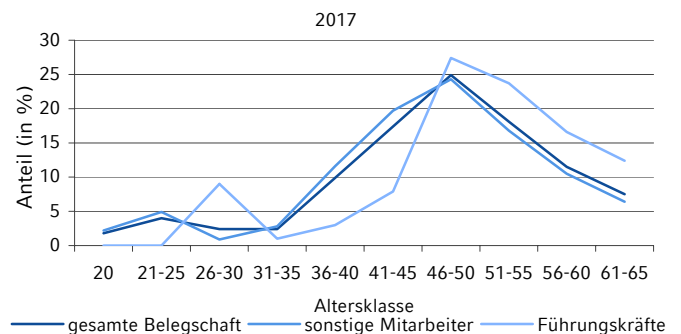
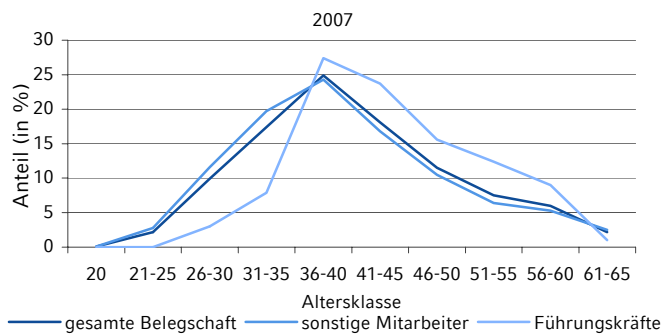


Quelle H-Faktor, WestLB Research

Unbalancierte Strukturen implizieren einen stark schwankenden zukünftigen Personalbedarf

Eine Folge unbalancierter Altersstrukturen in Unternehmen ist ein im Zeitablauf stark schwankender Personalersatzbedarf. Dieser steigt z.B. für unser Modellunternehmen im Rahmen der Simulation von null in den ersten Jahren bis auf 260 Einstellungen am Ende des Altersstrukturzyklus an. Dass die hier simulierten, idealtypischen Altersstrukturzustände keineswegs nur Fiktion sind, sondern sich auch in der Realität wiederfinden lassen, zeigt der Blick auf eines der Unternehmen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben. Dabei handelt es sich um einen Finanzdienstleister mit mehr als dreitausend Beschäftigten in Deutschland.

Simulationsmodell – prognostizierter Altersstrukturzyklus eines real existierenden deutschen Finanzdienstleistungsunternehmens



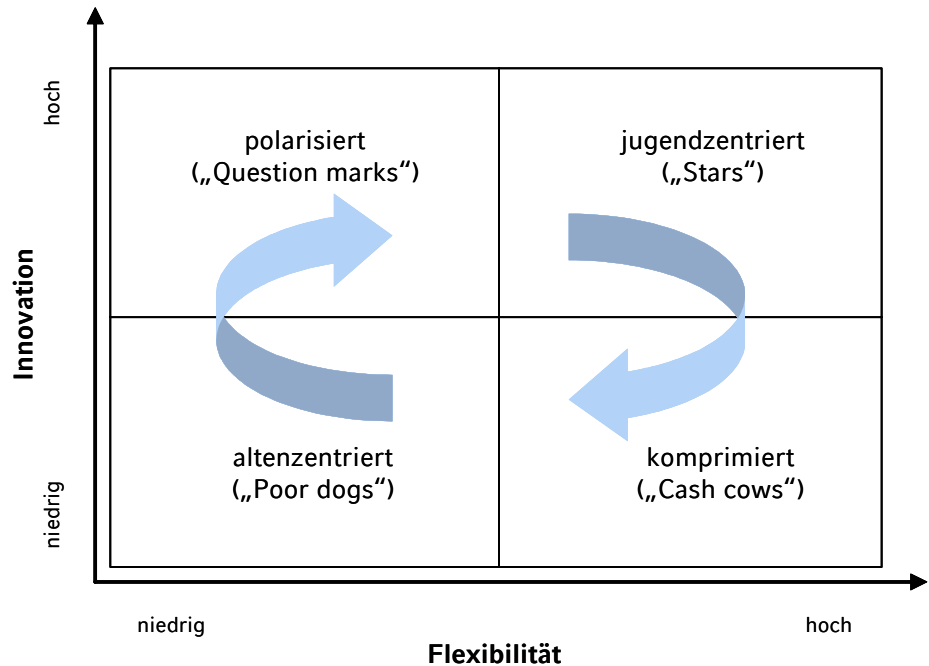
Quelle H-Faktor, WestLB Research

Altersstrukturen als Indikator für Lebenszyklusphasen

Übertragung der Altersstrukturzyklis in die BCG-Matrix

Oftmals eignen sich Altersstrukturen auch als Indikator für die Lebensphase, in der sich ein Unternehmen bzw. Teile eines Unternehmens (=Organisationseinheiten) befinden. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Neue Organisationseinheiten werden in der Regel im Zusammenhang mit der Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Technologie aufgebaut (Beispiel Internet). Neue Produkte, neue Technologien bedürfen eines hohen Maßes an aktuellem Wissen, sodass per se die Tendenz besteht, neue Organisationseinheiten „jugendzentriert“ aufzubauen. Die Folge ist, dass die Alterstruktur in der Regel signifikant mit dem Produkt- bzw. Technologielebenszyklus korreliert ist. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, die Produktlebenszyklusmatrix der Boston Consulting Group (BCG) auf unsere vier Altersstrukturtypen zu übertragen.

BCG-Produktlebenszyklusmatrix übertragen auf den idealtypischen Altersstrukturzyklus „unbalancierter“ Unternehmen



Quelle H-Faktor, BCG, WestLB Research

„Switch and adapt“ – ...

Im Gegensatz zu Unternehmen mit balancierter Altersstruktur stehen Unternehmen, die einen idealtypischen Altersstrukturzyklus (von „jugendzentriert“ zu „polarisiert“) durchlaufen, vor der Herausforderung, zwischen den verschiedenen Instrumenten des Human Capital Management hin- und herzuschalten sowie die Intensität ihres Einsatzes anzupassen.

... Herausforderungen für das HCM in Unternehmen mit unbalancierter Altersstruktur

Als Beispiel kann hier genannt werden, dass bei jüngeren Mitarbeitern z.B. dafür Sorge getragen werden muss, dass diese sich nicht überbelasten, dass sie Schutz- und Hilfsmittel benützen und dass sie nicht im Wissen um das theoretisch Machbare das tatsächlich Umsetzbare übersehen. Insbesondere der Ansatz des Human Capital Managers als Dienstleister im Unternehmen, der bei seiner Kundschaft – den Mitarbeitern – eine zielgruppenadäquate Ansprache erreichen muss, verdeutlicht, dass wechselnde Altersgruppen auch nach wechselnden Instrumenten (z.B. in der Art der Ansprache) verlangen. Abschließend wollen wir an dieser Stelle daher noch einen kurzen Überblick über die unterschiedlichen Merkmale unserer vier Idealtypen sowie die durch sie implizierten Handlungsfelder des Human Capital Management geben.

Charakterisierung der vier Altersstrukturtypen und die damit verbundenen Herausforderungen für das Human Capital Management von Unternehmen

Type	Merkmale	Handlungsbedarf Human Capital Management
jugendzentriert („Stars“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Aktualität des Wissens ■ hohe Flexibilität ■ hohe Mobilität (auch extern) ■ Karriereorientiert ■ häufigere kürzere krankheitsbedingte Abwesenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prävention (Inanspruchnahme von Schutz- und Hilfsmitteln) ■ horizontale Karriereplanung ■ Förderung umsetzungsrelevanten Wissens ■ zielgerichtetes ökonomisches Handeln
komprimiert („Cash cows“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Balance zwischen aktuellem und umsetzungsrelevantem Wissen ■ ausgeprägte Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ■ Balance zwischen Leistungsanforderung und Leistungsvermögen ■ Ausgeprägt gute Gesundheitswerte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ steigender Bedarf an Fort- & Weiterbildung ■ Sicherung der Flexibilität mittels Anforderungswechsel ■ steigender Bedarf an gesundheitlicher Prävention ■ Vermeidung von Unterforderung durch reine Routine ■ Öffnung alternativer Karrierewege
altenzentriert („Poor dogs“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausgeprägtes Routinewissen ■ häufig Expertenwissen in sehr spezifischen Feldern ■ ausgeprägte und starke informelle Kontakte ■ Tendenz „Erfahrungswissen“ ■ hohe Loyalität zum Arbeitgeber ■ häufigere längere krankheitsbedingte Abwesenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung der Einschränkung der Leistungsfähigkeit ■ Leistungsgerechter Einsatz ■ Sicherung und Nutzung des informellen Wissens ■ Überführung des Expertenwissen in die Organisation
polarisiert („Question marks“)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Polarisierung der Belegschaft in jung und alt ■ Mix aus Merkmalen beider Personengruppen (siehe oben) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teambildende Maßnahmen ■ Wissensstafetten und Wissenssicherung ■ Personalbeschaffung befindet sich in einer Hochphase, die im Laufe der nächsten 5 bis 10 Jahre abebben wird

Quelle H-Faktor, WestLB Research

„GENERATIONS@WORK“ – Fallbeispiel BASF

Wir stellen anhand des Fallbeispiels BASF dar, wie sich die aktuell in Deutschland weit verbreiteten, auf mittlere Altersgruppen zentrierten Altersstrukturen auf den zukünftigen rentenbedingten Personalersatzbedarf von Unternehmen auswirken werden. Unsere Simulationsrechnungen zeigen, dass nach einer recht langen Phase der „Abstinenz“ in rund zehn Jahren ein sprunghafter Anstieg des Ersatzbedarfs und damit verbunden auch des Erfahrungswissensverlusts zu erwarten ist – gerade dann also, wenn die demografische Entwicklung in Deutschland für einen akuten Mangel an gut ausgebildetem Personal sorgen wird. BASF gehört zweifellos zu den (wenigen) Unternehmen, die die strategische Bedeutung des Themas nicht nur auf einer theoretisch/abstrakten Ebene erkannt haben, sondern auch dessen Umsetzung in der personalpolitischen Praxis forcieren.

Die Ausgangssituation

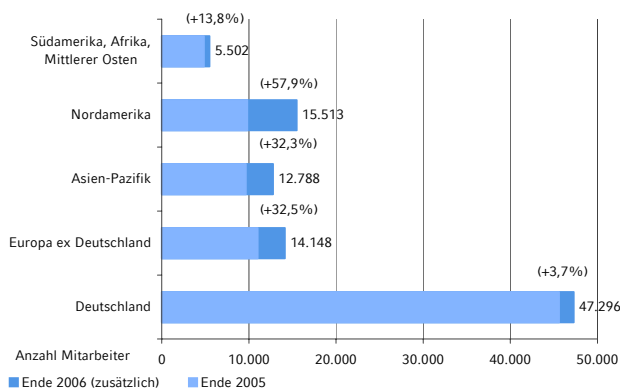
Weltmarktführer

Die BASF-Gruppe beschäftigt weltweit 95.247 Arbeitnehmer (Stand Ende 2006). Das Unternehmen stellt an 150 Produktionsstätten in 38 Ländern Produkte in den fünf Segmenten Chemikalien, Kunststoffe, Veredelungsprodukte, Pflanzenschutzmittel & Feinchemikalien sowie Öl & Gas her. In den Aktivitäten von Chemikalien, Kunststoffen und Veredelungsprodukten, die zusammen 65% des Umsatzes ausmachen, belegt BASF bei 75% aller angebotenen Produkte einen der vorderen drei Ränge am Weltmarkt. Im Jahr 2006 belief sich der Gesamtumsatz des Konzerns auf 52,6 Mrd € und das EBIT auf 6,8 Mrd €. Damit lag die EBIT-Marge bei 12,8%.

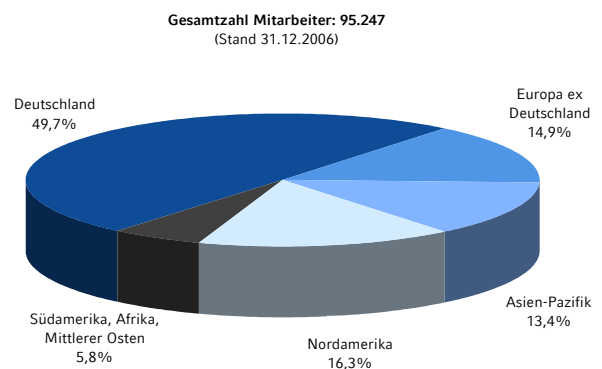
Großteil der Belegschaft nach wie vor in Deutschland

Der Großteil der Belegschaft (49,7%) befindet sich nach wie vor in Deutschland, dem Mutterland des Konzerns. Ende 2006 waren hier 47.296 Beschäftigte angestellt. In ganz Europa belief sich die Mitarbeiterzahl auf insgesamt 61.444 (64,5% der Belegschaft weltweit).

Mitarbeiter nach Regionen* (Anstieg 2006 ggü. 2005 in Klammern)



(in % der Gesamtmitarbeiterzahl)



* Stand 31.12.2006

Quelle BASF

Den größten Personalzuwachs verzeichnete der Konzern indes zuletzt in Nordamerika, wo die Belegschaft im Jahr 2006 um knapp 58% gegenüber 2005 auf 15.513 anstieg. Deutlich zugelegt hat BASF aber auch im übrigen Europa (Anstieg außerhalb Deutschlands: +32,5% auf 14.148 Mitarbeiter) sowie im asiatisch-pazifischen Raum (+32,3% auf 12.788). Maßgeblich verantwortlich für den Gesamtzuwachs waren die Akquisitionen Engelhard, Johnson Polymer, CropDesign, PEMEAS und der Bauchemiesparte von Degussa.

Sinkende Mitarbeiterzahlen durch Altersteilzeit und Vorruhestandslösungen

Bei der BASF AG in Deutschland – insbesondere im Stammwerk Ludwigshafen, der größten Produktionsstätte weltweit – wurde indes in den Jahren 2005 und 2006 die Zahl der Mitarbeiter um 2.017 auf 33.220 gesenkt, wobei vor allem die Möglichkeiten der Altersteilzeit sowie Vorruhestandslösungen ausgeschöpft wurden. Weitere Maßnahmen waren Abfindungs- und Teilzeitregelungen.

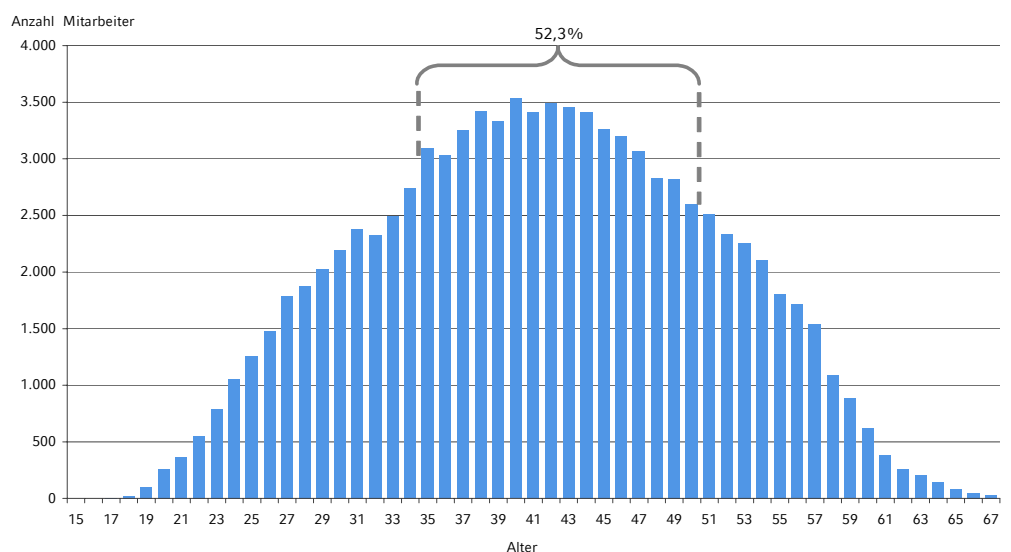
Grundlage für diese Personalreduktion war die im Jahr 2004 für Ludwigshafen getroffene Vereinbarung „Mit Veränderung zu Stabilität“, die zum Ziel hatte, die Beschäftigtenzahl der BASF AG bis Ende des Jahres 2008 auf 32.000 Mitarbeiter zu reduzieren. Zudem wurde vereinbart, diesen Zielwert einschließlich des Verzichts auf betriebsbedingte Kündigungen und bereinigt um den Saldo der natürlichen Fluktuation bis 2010 fortzuschreiben.

Die Altersstruktur der Belegschaft

Deutliche Zentrierung in der mittleren Altersgruppe

Die Altersstruktur der Belegschaft der BASF-Gruppe weist eine (in Deutschland weit verbreitete) deutliche Zentrierung in der mittleren Altersgruppe auf. Über 50% der Mitarbeiter weltweit (ohne Auszubildende) sind derzeit (Stand Ende 2006) zwischen 35 und 50 Jahre alt, während die Altersstrukturkurve zu beiden Seiten – also sowohl bei den jungen Mitarbeitern als auch, noch stärker, bei Älteren – deutlich abnimmt.

Altersstruktur der BASF-Mitarbeiter, Festangestellte weltweit (Stand 31.12.2006)



Quelle BASF

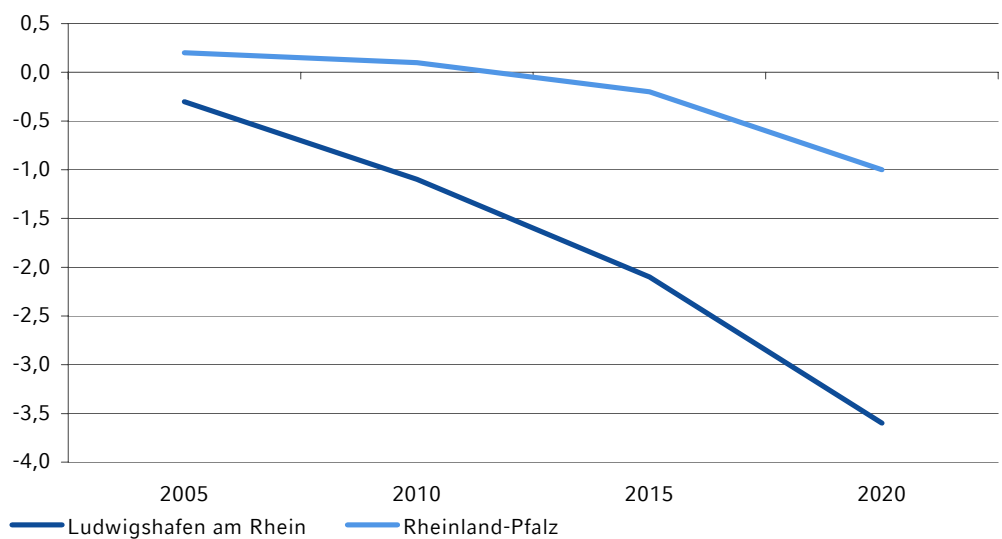
In 15 bis 25 Jahren wird also ein großer Teil der heutigen Belegschaft das Rentenalter erreichen. Binnen kurzer Zeit werden dann sehr viele Wissensträger das Unternehmen verlassen („Brain drain“). Die eigentliche Herausforderung besteht allerdings darin, dass dies in Regionen geschieht, in denen es immer schwieriger werden wird, die frei werdenden Stellen mit gut ausgebildeten Fachkräften neu zu besetzen.

Demografische Risiken am Hauptproduktionsstandort vergleichsweise hoch

Eine von BASF selbst durchgeführte Analyse hat ergeben, dass die Zentrierung der Alterstruktur auf die Mitarbeiter mittleren Alters im Stammwerk der BASF AG in Ludwigshafen, dem größten Produktionsstandort von BASF, besonders deutlich zu Tage tritt. Und gerade hier, das zeigt eine Standortanalyse, wird die Verfügbarkeit von Nachwuchskräften in den kommenden Jahren deutlich abnehmen. Zwar hat BASF als attraktiver Arbeitgeber in der Region einen Einzugsbereich, der weit über Ludwigshafen selber hinausgeht. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass die demografischen Veränderungen am Standort selbst auch für BASF deutlich spürbar werden. So wird für die Region Ludwigshafen bis 2020 eine im Vergleich zu Rheinland-Pfalz überdurchschnittlich starke Abnahme der Bevölkerung prognostiziert, wobei auch für das Bundesland mit einer abnehmenden Bevölkerung gerechnet wird. Auch BASF schätzt die demografischen Risiken im Raum Ludwigshafen als vergleichsweise hoch ein.

Bevölkerungsentwicklung für den Raum Ludwigshafen (2003-2020)

erwartete Veränderung ggü. 2003 (in %)



Quelle Bertelsmann Stiftung

Mittlerer bis hoher Handlungsbedarf auch in der NAFTA-Region

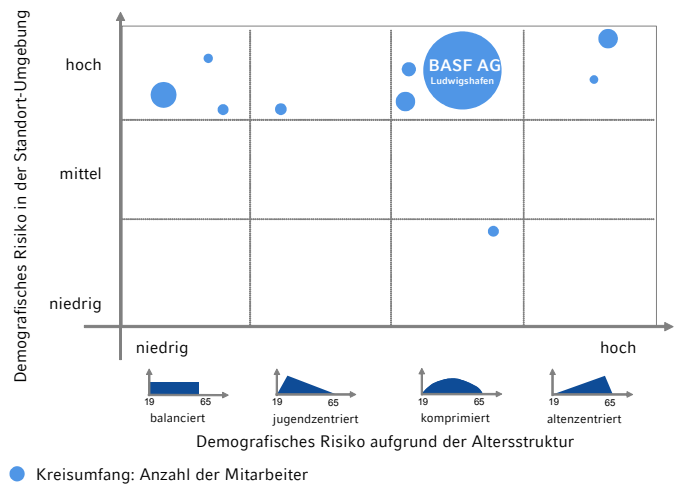
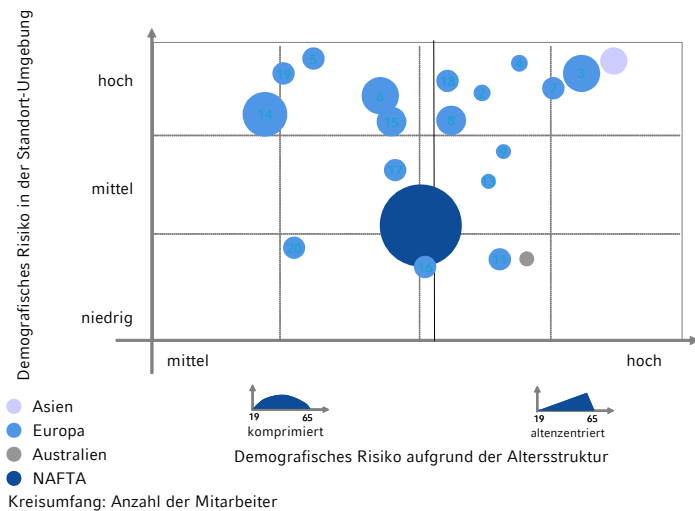
Auch an anderen Produktionsstandorten in Europa und Asien (Japan) wird das demografische Risiko vom Unternehmen selbst als vergleichsweise hoch eingeschätzt (siehe nachfolgende Grafik). Nur leicht entspannter bewertet man bei BASF die demografische Entwicklung in den NAFTA-Ländern. Für diese Region sieht das Unternehmen einen mittleren bis hohen personalpolitischen Handlungsbedarf, der sowohl intern (komprimierte Altersstruktur) als auch extern begründet ist: Auch in den USA ist der demografische Wandel spürbar, wenn auch schwächer als in der EU. So stagnieren die Studierendenzahlen trotz einer deutlichen höheren Zuwanderung. Auf der anderen Seite wird es in den kommenden Jahren einen starken Anstieg des Ersatzbedarfs geben.

Die Babyboomer-Jahrgänge gehen in Rente, und die entstehenden Lücken werden vorhersehbar nicht durch die dann zur Verfügung stehenden Hochschulabsolventen geschlossen werden können. Hinzu kommt – so BASF – ein zu beobachtender „qualitativer Wandel“: So ist eine Tendenz weg von den naturwissenschaftlichen Fächern zu beobachten, d.h. ein Rückgang in den Studierendenzahlen bei naturwissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Fächern. Gerade aus diesen Gruppen wird aber der Großteil der Mitarbeiter des Unternehmens rekrutiert.

„Demografisches Portfolio“ von BASF

BASF-Gruppe (weltweit, Auswahl – ohne BASF AG) ...

... und ausgewählte Produktionsstätten in Europa



Quelle BASF

35% der gesamten Belegschaft ist in Ludwigshafen beschäftigt

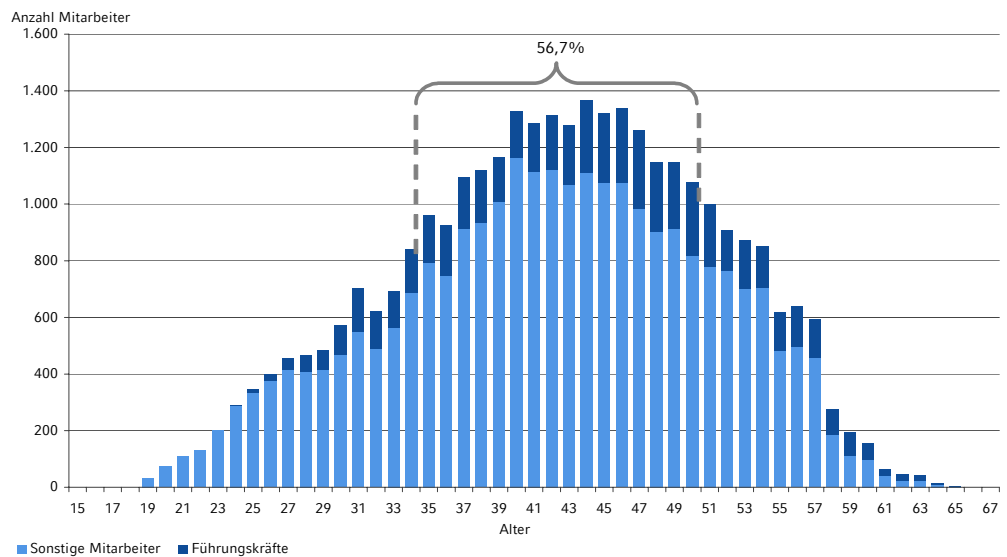
In Ludwigshafen werden derzeit ca. 35% der Belegschaft von BASF weltweit beschäftigt. Aufgrund der in früheren Jahren zahlreich genutzten Möglichkeiten zur Frühverrentung hat sich hier die Altersstruktur besonders stark zentriert: 56,7% der Mitarbeiter sind zwischen 35 und 50 Jahre alt. Im Jahr 2020 werden diese – und damit die Mehrzahl der Mitarbeiter – zwischen 50 und 65 Jahren alt sein.

Anteil der Über-60-Jährigen liegt nur noch bei mageren 5,3%

Zudem weist die Altersstrukturkurve bereits eine leichte Rechtsschiefe – sprich eine Tendenz hin zu älteren Mitarbeitern – auf: Die höchsten absoluten Mitarbeiterzahlen (inklusive Management) konzentrieren sich derzeit auf die Altersstufen zwischen 40 und 47. Ein erster deutlicher Rückgang ist bei den 55-jährigen zu erkennen, ein weiterer, stärkerer Einbruch bei den 58-jährigen. Der Anteil der Über-60-Jährigen liegt nur noch bei mageren 5,3%.

Altersstruktur der BASF-Mitarbeiter in Ludwigshafen

(Mitarbeiterzahl der BASF AG per 31. Dezember 2006: 31.829 – ohne Auszubildende)



Quelle BASF

Die Problematik „unbalancierter“ Altersstrukturen haben wir bereits anhand fiktiver Fallbeispiele ausführlich diskutiert (siehe Kapitel „Modellierung von Altersstrukturrisiken auf Unternehmensebene“, S. 61 ff). Die uns von BASF zur Verfügung gestellten, detaillierten Daten machen es möglich, die Auswirkungen einer solchen Struktur anhand eines realen Beispiels zu simulieren.

Projektionen der zukünftigen Altersstruktur

Simulation des demografischen Wandels im Unternehmen

Um die Entwicklung der Altersstruktur bei der BASF AG, dem größten und – mit Blick auf den demografischen Wandel – daher kritischsten Standort von BASF weltweit zu simulieren, haben wir drei Szenarien durchgespielt und hieraus neben Strukturdaten auch den zu erwartenden Personalbedarf abgeleitet.

Ausführlicher Dialog mit BASF

Explizit zielen wir an dieser Stelle nicht darauf ab, die zu erwartende Personalpolitik des Unternehmens eins zu eins in eine Modellbetrachtung zu übertragen. Vielmehr geht es uns darum, die zukünftigen personalpolitischen Herausforderungen für das Unternehmen zu verdeutlichen, die sich auf der Grundlage plausibler Annahmen über die Entwicklung der Mitarbeiterzahl am Standort Ludwigshafen und die Art und Weise der Deckung des Personalbedarfs ergeben. Die Grundlage für die von uns getroffenen Annahmen bildet ein ausführlicher Dialog mit der Personalabteilung von BASF.

Null-Szenario als Referenzpunkt für unsere Analyse

Der Ausgangspunkt für unsere Betrachtung ist die Altersstruktur der BASF AG per Ende 2006. Wir beginnen mit unserem Szenario 0 (oder auch Null-Szenario), das eine Art Referenzpunkt für alle weiteren Szenarien darstellt. In ihm gehen wir davon aus, dass altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter nicht ersetzt werden. Der Mitarbeiterstamm nimmt damit sukzessive mit jeder Person, die verrentet wird, ab.

Das Unternehmen, bzw. genauer gesagt der betrachtete Produktionsstandort, schrumpft kontinuierlich und verschwindet sozusagen irgendwann ganz von der Bildfläche. Am ehesten ist ein solches Bild noch vereinbar mit der Vorstellung, dass ein Produktionsstandort sukzessive vollständig ins Ausland verlagert wird – eine Option, die bei BASF nach eigener Aussage definitiv nicht in Betracht gezogen wird.

Daher noch einmal: Beim Null-Szenario handelt es sich lediglich um einen theoretischen Grenzfall, der im Rahmen der Analyse als Referenzpunkt benötigt wird. Primär dient es dem Zweck, die Effekte einer alternden Belegschaft aufzuzeigen und dabei insbesondere den sich infolge der absehbaren Verrentung ergebenden personellen Ersatzbedarf zu quantifizieren.

Annahme einer stabilen
Mitarbeiterzahl am Standort
Ludwigshafen

Neben dem Null-Szenario betrachten wir zwei weitere Szenarien. In beiden Fällen gehen wir von einem „stationärem“ Unternehmen aus, d.h. einer stabilen Mitarbeiterzahl am Standort Ludwigshafen (wie von BASF nach eigener Aussage geplant). Des Weiteren wurden unseren Berechnungen die aktuellen Zahlen für die rentenbedingte Fluktuation in den unterschiedlichen Altersgruppen zugrunde gelegt. Die beiden Szenarien unterscheiden sich lediglich mit Blick auf die jeweils unterstellte Rekrutierungspolitik:

- **Szenario 1 („70/30“, jugendzentrierte Einstellungspolitik):** Jeder Personalbedarf, der sich aufgrund rentenbedingter Fluktuation in den verschiedenen Altersgruppen ergibt, wird grundsätzlich zu 30% aus 26-Jährigen und zu 70% aus 30-Jährigen gedeckt – einem Mix, der sich mit den Erfahrungswerten und Zielgrößen in der aktuellen Personalpolitik des Unternehmens deckt.
- **Szenario 2 („balancierte“ Einstellungspolitik):** Der aufgrund rentenbedingter Fluktuation in den verschiedenen Altersgruppen entstehende Personalbedarf wird – neben der Einstellung eines Grundbedarfs an jungen Mitarbeitern – so gedeckt, dass zunächst die unterbesetzten Altersgruppen „aufgefüllt“ werden. Ziel dabei war es, eine balancierte Altersstruktur zu erreichen bzw. ihr möglichst nahe zu kommen. In der Variante „balanciert 55“ wurden Einstellungen bis zu einem Alter von 55 Jahren vorgenommen. Alternativ haben wir eine Variante mit einer Einstellungsgrenze von 61 Jahren gerechnet.

Einstellungspolitik nach dem
Motto „Jahrgänge auffüllen“

Szenario 2 zeigt, welche Auswirkungen eine Rekrutierungspolitik auf die Altersstruktur des Unternehmens hätte, die dem Motto „Jahrgänge auffüllen“ folgen würde. Dabei werden die Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, durch neue Mitarbeiter derart ersetzt, dass sukzessive eine ausgeglichene Altersstruktur angestrebt wird. Man wählt dabei die Einzustellenden so aus, dass ihr Alter der Altersgruppe entspricht, die aktuell den geringsten Anteil an der Mitarbeiterzahl im jeweiligen Segment (Führungskraft oder sonstige) stellt. Natürlich ist auch eine solche Rekrutierungspolitik kaum eins zu eins umsetzbar. Insofern ist Szenario 2 zwar „unrealistisch“, zeigt aber die Auswirkungen einer tendenziell auf „Balancierung“ setzenden Strategie auf. Insbesondere lassen sich (in einem weiteren Schritt) die anfallenden Kosten recht gut abschätzen.

Durchschnittsalter der Belegschaft

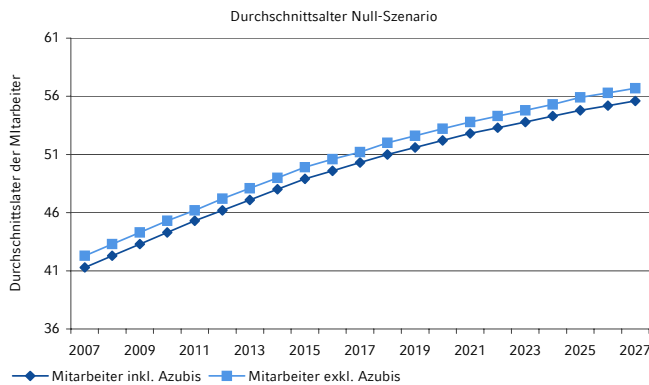
Höchstes Durchschnittsalter
wird bei jugendzentrierter
Einstellungspolitik 2018
erreicht

Während im Null-Szenario das Durchschnittsalter annahmebedingt stetig ansteigt – Ende 2007 wird es 42,3 Jahre betragen (Mitarbeiter ohne Auszubildende), 20 Jahre später liegt es bei 56,7 Jahren – steigt im Szenario 70/30 (jugendzentrierte Einstellungspolitik) das Durchschnittsalter der Belegschaft zunächst stark an und erreicht seinen Maximalwert von rund 50 Jahren (Mitarbeiter ohne Auszubildende) bereits im Jahr 2018. Anschließend sinkt das Durchschnittsalter dieser Gruppe bis 2027 wieder auf 47,7 ab.

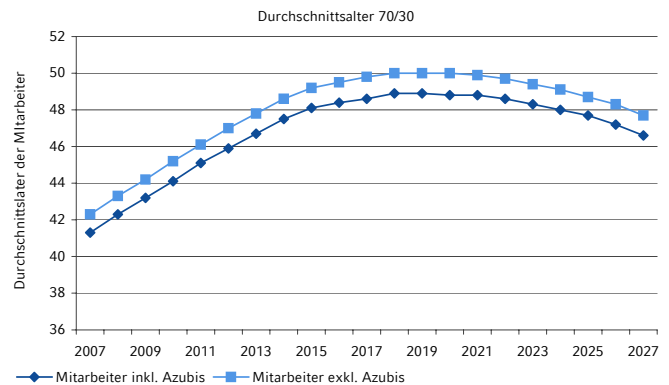
Unter Einbeziehung der Auszubildenden ergibt sich eine Verschiebung der Kurve um etwa zwei Jahre nach unten. Im Szenario 2 (balancierte Einstellungspolitik) ist der Kurvenverlauf sehr ähnlich. Es sind keine wesentlichen Unterschiede im Vergleich zu Szenario 1 festzustellen.

BASF Ludwigshafen: Entwicklung des Durchschnittsalters**Null-Szenario**

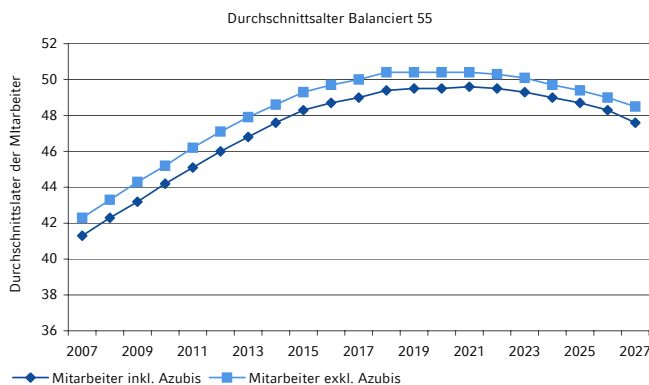
(kein Ersatz rentenbedingter Abgänge)

**Szenario 1: 70/30**

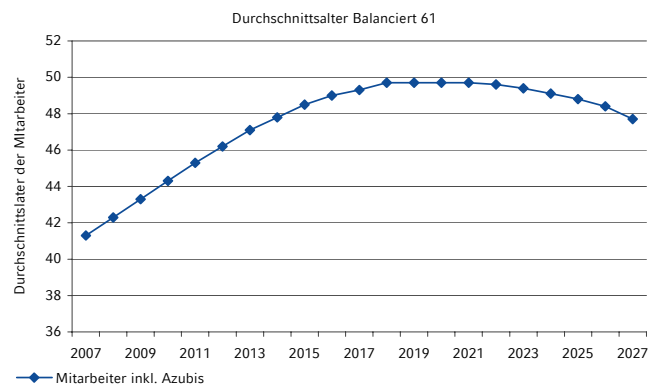
(konstante Mitarbeiterzahl, Ersatz rentenbedingter Abgänge durch jugendzentrierten 70/30-Mix)

**Szenario 2: Balanciert 55**

(Einstellungen bis 55)

**Szenario 2: Balanciert 61**

(Einstellungen bis 61)



Quelle WestLB Research, H-Faktor

Auch bei jugendzentrierter Einstellungspolitik steigt der Anteil der Über-50-Jährigen bis 2021 auf knapp 57%

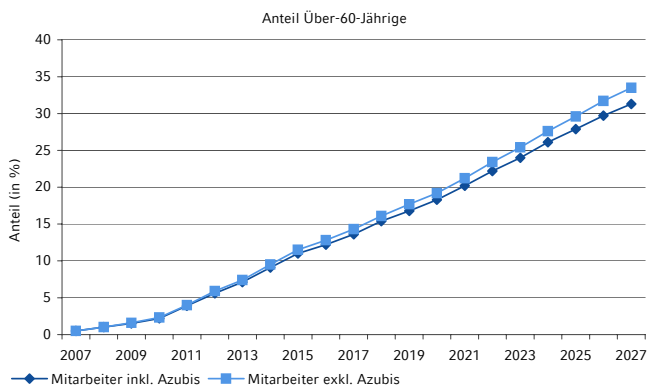
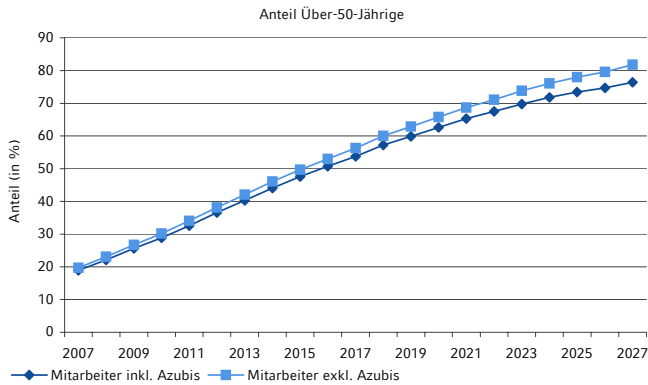
Anteil der älteren Mitarbeiter

Aussagekräftiger als die Entwicklung des Durchschnittsalters ist allerdings die Entwicklung des Anteils älterer Mitarbeiter. Hier zeigt das Null-Szenario – ebenfalls annahmegemäß – einen stetigen Anstieg über den gesamten Planungshorizont hinweg: Während Ende 2007 19,7% der Mitarbeiter älter als 50 sein werden und nur 0,5% älter als 60, übersteigt der Anteil der Über-50-Jährigen bereits im Jahr 2016 die 50%-Marke und erreicht im Jahr 2027 den Höchstwert von 81,8%. Der Anteil der Über-60-Jährigen liegt dann bereits bei 33,5%. An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass dies lediglich Referenzpunkte sind, die nicht den Anspruch erheben, ein realistisches Szenario zu verkörpern. Dargestellt wird lediglich die Alterung des aktuellen Personalbestandes unter Berücksichtigung der rentenbedingten Abgänge. Anders das Szenario 70/30: Wie bereits gesagt, basiert es auf Annahmen zur Personalpolitik, die nahe an der gängigen Praxis bei BASF liegen und mit der Personalabteilung des Unternehmens abgestimmt wurden. Dazu gehört z.B. auch die Modellierung altersgruppenspezifischer „natürlicher“ Fluktuationsraten (nicht-rentenbedingte Abgänge). In diesem Szenario steigt der Anteil der Über-50-Jährigen zunächst nahezu gleichmäßig an (von 19,7% in 2007 bis 48,8% in 2015). Anschließend setzt eine gewisse Abflachung des Aufwärtstrends ein, bis im Jahr 2021 das Maximum von knapp 57% (Mitarbeiter exklusive Azubis) erreicht wird. Bis zum Ende des Planungszeitraums sinkt er dann wieder auf 49,2% ab.

BASF Ludwigshafen: Anteil der Über-50- bzw der Über-60-Jährigen bis 2027

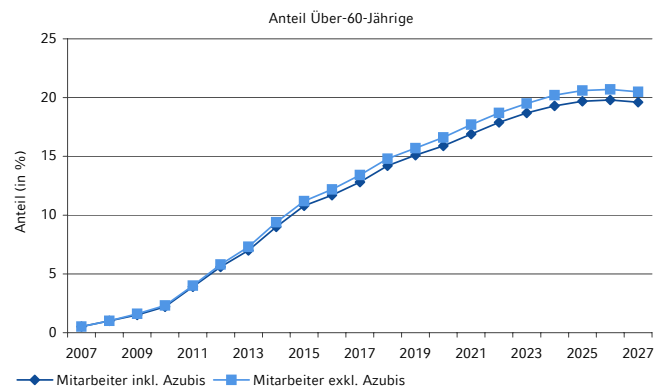
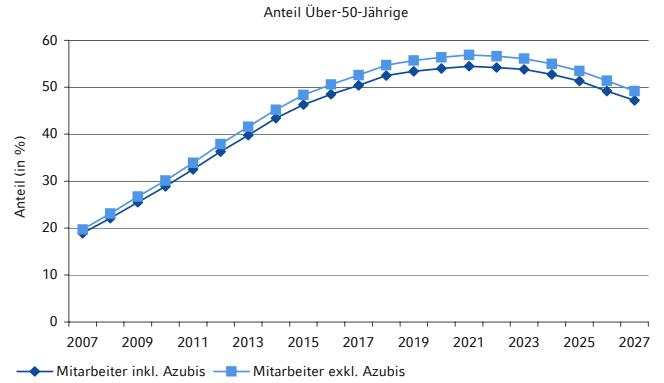
Null-Szenario

(kein Ersatz rentenbedingter Abgänge)



Szenario 70/30:

(konstante Mitarbeiterzahl, Ersatz rentenbedingter Abgänge durch jugendzentrierten 70/30-Mix)



Quelle WestLB Research, H-Faktor

Der maximale Anteil der Über-60-Jährigen wird im Jahr 2026 mit 20,7% erreicht

Bei den Über-60-Jährigen ist zunächst ein relativ flacher Anstieg ihres Anteils an der Gesamtbeschäftigtenzahl festzustellen (von 0,5% in 2007 bis 2,3% in 2010). Anschließend beschleunigt sich dieser Anstieg bis 2015 (11,2%), wird dann aber wieder flacher. Der maximale Anteil der Über-60-Jährigen wird im Jahr 2026 (und damit kurz vor dem Ende unseres Planungshorizonts) mit 20,7% erreicht – fünf Jahre nach Erreichen des Peaks in der Altersgruppe der Über-50-Jährigen. Im Jahr 2027 fällt der Anteil nur noch leicht auf 20,5%. Ein interessanter Nebeneffekt ist, dass die Lücke zwischen den beiden dargestellten +60-Kurven (mit und ohne Auszubildende) sukzessive größer wird: Die Differenz startet bei 0 in den Jahren 2007/2008, steigt 2015 auf 0,3 Prozentpunkte und weitet sich am Ende des Planungshorizonts auf bis zu 0,9 Prozentpunkten aus. Die +50- und +60-Anteilsverläufe im Szenario 2 („balancierte“ Einstellungspolitik) weisen im Vergleich hierzu keine markanten Unterschiede auf (siehe grafische Darstellungen im Anhang dieser Studie).

Entwicklung des Netto-Personalbedarfs im Laufe der Jahre

Zunächst sehr geringer Netto-Personalbedarf

Unter Netto-Personalbedarf verstehen wir den rein durch rentenbedingte Abgänge entstehenden Personalbedarf. Das heißt, dass sich in dieser Zahl nicht die „natürlichen“ Fluktuationsraten, die ebenfalls von der Altersstruktur abhängen, widerspiegeln. Die nachfolgende Abbildung (links) zeigt zum einen die absolute Zahl der zu ersetzenden Mitarbeiter. Sie bewegt sich zunächst auf sehr niedrigem Niveau und steigt von lediglich zwei auf ebenfalls noch überschaubare 275 Mitarbeiter im Jahr 2015 an. Diese geringe Zahl ist das Resultat der Frühverrentungs- und Altersteilzeitpraxis, die über viele Jahre die Personalpolitik deutscher Unternehmen geprägt hat und vom Staat incentiviert wurde (siehe Unterkapitel „Demografische Wende & Human Capital Management“, S. 10 ff).

BASF „verabschiedet“ sich in diesem Szenario für relativ lange Zeit vom Arbeitsmarkt

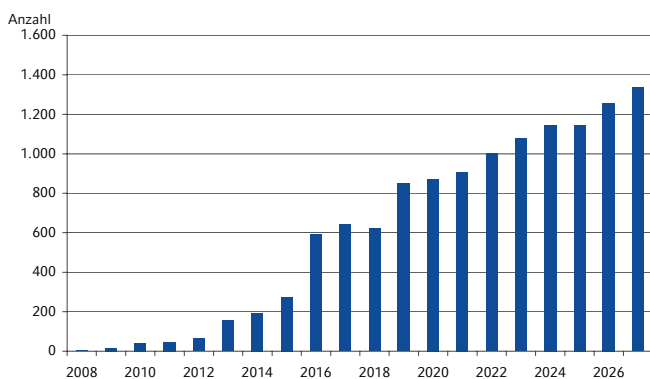
Eine Spätfolge dieser Praxis wird nun deutlich: Auf der einen Seite ist zwar der rentenbedingte Personalbedarf und damit auch der Rekrutierungsdruck in den kommenden Jahren gering. Auf der anderen Seite muss man jedoch sehen, dass sich BASF in diesem Szenario für eine vergleichsweise lange Zeit vom Arbeitsmarkt „verabschiedet“ würde und sich dementsprechend in dieser Zeit nicht als attraktiver Arbeitgeber positionieren könnte. Das kann vor allem deshalb zum Problem werden, da der rentenbedingte Personalbedarf ab 2016 geradezu sprunghaft ansteigt: Er ist in diesem Jahr mit 593 rentenbedingt neu zu besetzenden Stellen im Vergleich zum Vorjahr bereits mehr als doppelt so hoch. Im Jahr 2022 übersteigt er die Schwelle von 1.000 Stellen und steigt bis zum Ende des Planungshorizonts auf den Maximalwert von 1.337 weiter an. Im Vergleich zu 2010 bedeutet dies einen Anstieg um das 31-fache.

Da dieser Effekt in mehr oder weniger ausgeprägter Form für alle Unternehmen gilt, welche die Instrumente Altersteilzeit und Frühverrentung angewendet haben und dies bei fast allen großen Unternehmen der Fall ist, muss man davon ausgehen, dass etwa ab 2015 ein zunehmend härter werdender Kampf um qualifizierte Mitarbeiter beginnen wird.

BASF Ludwigshafen: (Rentenbedingter) Netto-Personalbedarf bis 2027

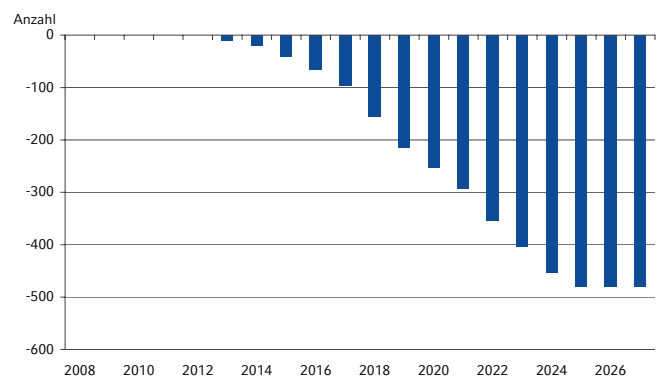
Szenario 70/30:

(konstante Mitarbeiterzahl, Ersatz rentenbedingter Abgänge durch jugendzentrierten 70/30-Mix, Einstellungen bis 55)



Differenz 70/30 vs. Balanciert 61 (kumuliert)

(kumuliert)



Quelle WestLB Research, H-Faktor

Wie effektiv kann das Unternehmen auf den sprunghaften Anstieg des Personalbedarfs reagieren?

Die Herausforderung für BASF wird daher vor allem darin bestehen, sich nach vielen Jahren einer weitgehenden Abstinenz vom Arbeitsmarkt wieder zurückzumelden und dann auch sehr schnell wieder erfolgreich bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu sein. Das bedeutet zum Beispiel auch, dass ein möglicherweise zwischenzeitlich verschlanktes „Recruitment“-Team selbst personell wieder aufgestockt werden muss, um den sprunghaft erhöhten Bedarf decken zu können. Eine echte Herausforderung dürfte auch deshalb auf BASF zukommen, da der Standort Ludwigshafen ein vergleichsweise hohes demografisches Risiko aufweist (siehe Grafik auf S. 72). Das Unternehmen wird sozusagen von der Nachfrage- und von der Angebotsseite „in die Zange genommen“. BASF ist sich dieser Tatsache bewusst und versucht mit einem Bündel von Maßnahmen (siehe S. 81 ff) gegenzusteuern: So räumt das Unternehmen z.B. der Ausbildung von Nachwuchskräften im eigenen Hause einen hohen Stellenwert ein (derzeit bildet das Unternehmen über den Eigenbedarf hinaus aus).

Insgesamt höherer Netto-personalbedarf bei balancierter Einstellungspolitik

Es bleibt noch zu klären, wie sich der Nettopersonalbedarf in Szenario 2 („balancierte“ Einstellungspolitik) entwickelt. A priori klar ist, dass sich im Vergleich zum 70/30-Szenario bei einer auf Balancierung ausgerichteten Rekrutierungspolitik ein insgesamt höherer Netto-Personalbedarf ergibt. Schließlich werden ja immer auch ältere Mitarbeiter neu eingestellt, die entsprechend schneller verrentungsbedingt wieder aus dem Unternehmen ausscheiden, respektive selbst wieder ersetzt werden müssen. Doch wie stark ist nun dieser Effekt? Ist er so stark, dass die zusätzlichen Kosten, die durch einen erhöhten personellen Turnover entstünden, die Vorteile einer Rekrutierungspolitik, die auf eine größere Ausgewogenheit der betrieblichen Altersstruktur abzielt (siehe S. 61), überwiegen? Auch wenn wir diese Frage nicht abschließend beantworten können, so zeigt das Ergebnis unserer Analyse, dass der zusätzliche kumulierte Netto-Personalbedarf bis zum Ende unseres Planungshorizonts bei 480 zu besetzenden Stellen läge (bei einer Einstellungsgrenze von 61) – eine Zahl, die angesichts der Größe des Standorts (per Ende 2008 rund 32.000 Mitarbeiter) als verkräftbar erscheint (auch aus Kostensicht).

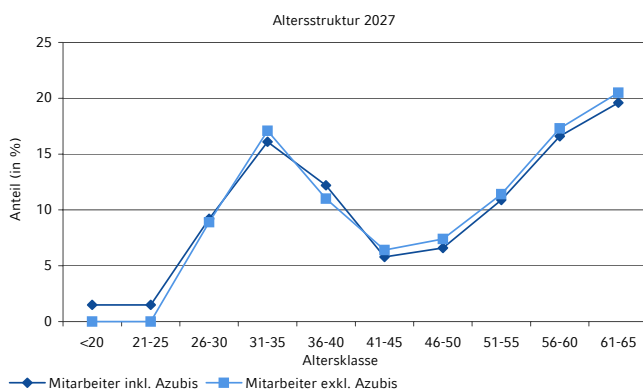
Zu geringe „Manövriermasse“

Die Gründe für die mangelnde „Dramatik“ der Auswirkungen sind in der Ausgangssituation zu suchen – der stark auf die mittleren Altersgruppen fokussierten Altersstruktur des Standorts Ludwigshafen von heute. Dieser „Bauch“ schiebt sich nur langsam in Richtung der Altersgrenze von 65 Jahren vorwärts, und in nächster Zukunft stehen Verrentungen ja auch nur in geringem Umfang an. Es ist daher klar, dass die „Manövriermasse“, die BASF im Rahmen des Recruitings besitzt, zunächst sehr gering ist und erst in der zweiten Hälfte unseres Planungshorizonts sukzessive größer wird. Wie nachfolgende Abbildung zeigt, bleibt dies natürlich nicht ohne Auswirkungen auf die eigentliche Zielgröße unserer Simulationsrechnungen – die Altersstruktur des Unternehmens am Ende des Planungshorizonts.

BASF Ludwigshafen: Altersstruktur am Ende des Planungshorizonts 2027

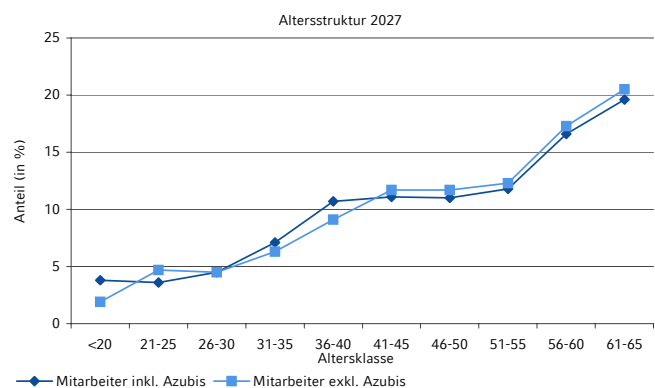
Szenario 70/30:

(konstante Mitarbeiterzahl, Ersatz rentenbedingter Abgänge durch jugendzentrierten 70/30-Mix)



Szenario 2: Balanciert 55

(Einstellungen bis 55)



Quelle WestLB Research, H-Faktor

Jugendzentrierte Einstellungspolitik führt zu Etablierung eines „Schweinezyklus“

Es ist ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Szenarien erkennbar. So sieht man, dass sich beim 70/30-Szenario ein neuer „Altersstrukturbauch“ aufbaut. Das zeigt, dass das Unternehmen durch eine Fortsetzung der jugendzentrierten Einstellungspolitik den zyklischen Wechsel zwischen geringem und hohem Personalbedarf sozusagen zu einer personalpolitischen Konstante für die Zukunft machen würde – eine Option, die angesichts eines aufgrund des demografischen Wandels knapper werdenden Arbeitskräfteangebots nicht besonders verlockend erscheint.

Verstetigung des jährlichen Personalbedarfs

Auf der anderen Seite lässt die Altersstruktur, die bei balancierter Einstellungspolitik bis 2027 erreichbar ist, bereits erahnen, dass die Nachteile eines un stetigen Einstellungsbedarfs langfristig vermieden werden könnten. Auf lange Sicht ließe sich ein vergleichsweise konstanter/stabiler jährlicher Personalbedarf erreichen, der deutlich unterhalb der Spitzenwerte bei einer Fortsetzung der jugendzentrierten Einstellungspolitik läge. Zudem träte keine „Einstellungslücke“ auf, die die Attraktivität von BASF als Arbeitgeber potenziell beeinträchtigen könnte. Die obige Abbildung (rechte Seite) zeigt allerdings auch, dass der Prozess der Balancierung im Jahr 2027 noch nicht abgeschlossen ist. Der von uns gewählte Planungszeitraum ist hierfür angesichts der Ausgangssituation zu kurz und die personalpolitische „Manövriermasse“ (Einflussnahme über Ersatzrekrutierung rentenbedingter und fluktuationsbedingter Abgänge), wie oben bereits gesagt, zu gering. In der Realität sind die Einflussmöglichkeiten, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, größer.

Nicht nur die „Summe der Einzelteile“ von Bedeutung

Ein Blick auf die einzelbetriebliche Ebene

In der Praxis ist von Bedeutung, dass man nicht nur die „Summe der Einzelteile“, sprich in diesem Fall den gesamten Standort Ludwigshafen, vor Augen hat, sondern auch die einzelbetriebliche Ebene mit in die Überlegungen einbezieht. Die Vorteile der balancierten Altersstruktur, abgesehen von der Frage der Stabilität des Personalbedarfs insgesamt, kommen in erster Linie auf dieser Ebene zur Geltung. Dazu gehört z.B. eine Verstetigung des „Brain drain“-Prozesses, sprich des Verlusts an Erfahrungswissen durch die Verrentung älterer Mitarbeiter. Neben der Einstellungspolitik spielt daher auch die Versetzungspolitik innerhalb des Unternehmens eine nicht zu unterschätzende Rolle im Rahmen des Balancierungsprozesses. Zur Verdeutlichung haben wir ein Beispiel mit zwei Betrieben des BASF-Hauptstandorts Ludwigshafen durchgerechnet.

Versetzungspolitik als zusätzliches Instrument zur Balancierung von Altersstrukturen

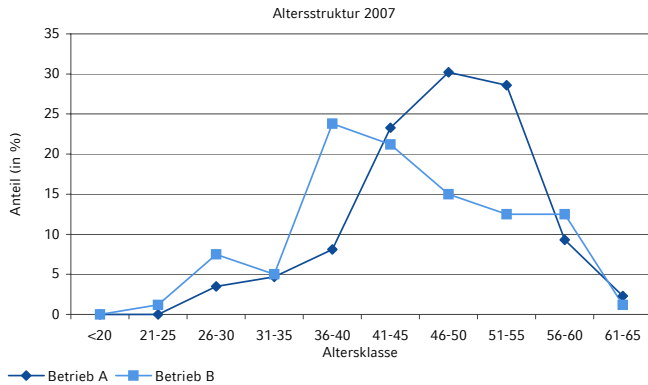
Bei den beiden Betrieben, wir nennen sie an dieser Stelle der Einfachheit halber A und B, handelt es sich jeweils um Produktionsstätten, an denen chemische Produkte im Mehrproduktbetrieb (Betrieb A) bzw. im Einproduktbetrieb (Betrieb B) hergestellt werden. Die Produktionsanlagen werden in beiden Fällen in Wechselschicht betrieben. Die Herstellungsverfahren sind sehr unterschiedlich und auch unterschiedlich komplex. Nach Aussage von BASF kann man gleichwohl prinzipiell sagen, dass zwischen den beiden Betrieben Personal ausgetauscht werden kann. Dies – so BASF – setze allerdings ein entsprechend hohes Maß an Flexibilität der Mitarbeiter voraus, wie auch die Fähigkeit und Bereitschaft sich auf neue Anforderungen einstellen zu können.

Simulationsrechnung für zwei Betriebe am BASF-Standort Ludwigshafen

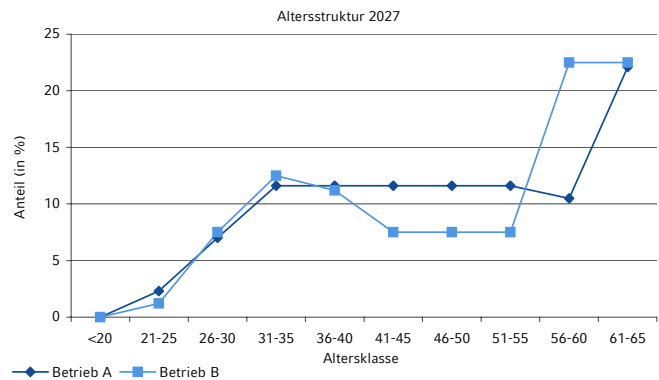
Im Rahmen unserer Simulationsrechnung sind wir davon ausgegangen, dass Versetzungen zwischen den beiden Betrieben lediglich im ersten Jahr unseres Planungshorizonts stattfinden. Neben dem Instrument der Versetzung, das für die betroffenen Mitarbeiter und für das Unternehmen mit erheblichen Friktionen verbunden ist und wir es aus diesem Grund in unserer Simulation nicht überbetonen wollten, kommt nach wie vor das Instrument der balancierten Einstellungspolitik zur Geltung. Wie bereits in unserem Szenario 2 für den Gesamtstandort Ludwigshafen, so haben wir auch hier darauf abgezielt die rentenbedingte Abgänge balanciert zu ersetzen. Aufgrund der geringen Betriebsgrößen (jeweils < 100 Mitarbeiter) bedeutete dies in der Praxis, dass wir versucht haben in den Altersgruppen 19 bis 29 und 53 bis 65 jeweils einen Mitarbeiter pro Jahrgang und in den übrigen Altergruppen jeweils zwei Mitarbeiter zu haben. Des Weiteren wurde von stabilen Betriebsgrößen ausgegangen (keine Schrumpfung, kein Wachstum). Eine „natürliche“ Fluktuationsrate wurde nicht mit in die Planung einbezogen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Altersstrukturen beider Betriebe jeweils zu Beginn und zum Ende des Planungszeitraums.

BASF Ludwigshafen: ausgewählte Betriebe A & B

Zentrierte Altersstruktur zu Beginn des Planungshorizonts



Balancierte Altersstruktur am Ende des Planungshorizonts



Quelle WestLB Research, H-Faktor

Simulationsrechnung für zwei Betriebe am BASF-Standort Ludwigshafen

Zum einen ist zu sehen, dass beide Betriebe zwar eine zentrierte Altersstruktur aufweisen und insofern vor ähnlichen grundsätzlichen Herausforderungen stehen wie der gesamte Standort Ludwigshafen. Allerdings wird auch deutlich, dass es signifikante Unterschiede im Detail gibt (wie z.B. in der Lokalisierung des Peaks), sodass eine Altersstrukturanalyse auf der aggregierten Ebene immer nur ein erster Schritt sein kann, dem weitere, verfeinerte Schritte folgen müssen.

Zum zweiten lässt sich erkennen, dass es gelingt, durch die Kombination balancierter Einstellungs- und Versetzungspolitiken innerhalb des vorgegebenen Planungshorizonts eine deutlich stärker ausgeprägte Balancierung der Altersstrukturen in beiden Betrieben zu erreichen, als dies auf „Sum of the parts“-Ebene möglich war, auf der sich die personalpolitische Manövriermasse ja lediglich auf den Ersatz rentenbedingter Abgänge beschränkte. Was die obige Abbildung nicht zeigt, ist die Tatsache, dass das zufriedenstellende Ergebnis, welches unsere Simulation für das Jahr 2027 zeigt, mit weniger erfreulichen Zwischenergebnissen während unseres Simulationszeitraums erkauft werden musste (siehe Abbildungen im Anhang). Hierzu geben wir allerdings zu bedenken, dass die Strukturen bei der herkömmlichen 70/30-Strategie nicht besser sind, im Gegensatz zur balancierten Einstellungspolitik aber auch nie besser werden.

Balancierte Altersstrukturen als strategische Zielgröße des Human Capital Managements – Unternehmen sollten diese Option in Betracht ziehen

Plädoyer für eine Neuausrichtung der Personalpolitik auf balancierte Altersstrukturen, ...

Wir haben am Fallbeispiel BASF gezeigt, wie sich die aktuell in Deutschland weit verbreiteten, auf mittlere Altersgruppen zentrierten Altersstrukturen auf den zukünftigen rentenbedingten Personalersatzbedarf von Unternehmen auswirken wird. Unsere Simulationsrechnungen zeigen, dass nach einer recht langen Phase der „Abstinenz“ in rund zehn Jahren ein sprunghafter Anstieg des Ersatzbedarfs und damit verbunden auch des Erfahrungswissensverlusts zu erwarten ist – gerade dann also, wenn die demografische Entwicklung in Deutschland für einen akuten Mangel an gut ausgebildetem Personal sorgen wird.

Zweifellos stehen viele deutsche Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Wettbewerbsfähigkeit vor diesem Hintergrund aufrecht zu erhalten oder sich gar einen Wettbewerbsvorteil als besonders attraktiver Arbeitgeber zu verschaffen. Ein Element sollte dabei unseres Erachtens eine auf Balancierung der Altersstruktur ausgerichtete Personalpolitik sein.

Sie wird zwar nicht dafür sorgen, dass die Frühverrentungs-„Sünden“ der Vergangenheit, die staatlich incentiviert wurden, gänzlich kompensiert werden können. Auf lange Sicht wird sie allerdings zu einer Verstetigung des Personalbedarfs führen und kann damit nicht nur zum Erhalt der Rekrutierungsfähigkeit von Unternehmen beitragen, sondern auch zu einer Verstetigung der zum Einsatz kommenden personalwirtschaftlichen Instrumente (z.B. Fortbildungsmaßnahmen, Gesundheitsvorsorgemaßnahmen). Hinzu kommen zahlreiche weitere Vorteile balancierter Altersstrukturen, wie z.B. eine bessere Spiegelung der gesellschaftlichen Strukturen, was sich unter anderem positiv auf die Fähigkeit zur Produktentwicklung und Vermarktung auswirken dürfte.

... gleichwohl dürfen die Nachteile nicht verschwiegen werden

Die Nachteile einer Rekrutierungspolitik, die strikt auf eine balancierte Altersstruktur abzielt, sollen an dieser Stelle nicht verschwiegen werden. Sie liegen primär in der schwierigen Umsetzung und den höheren Kosten. So sind nicht nur die Löhne älterer Arbeitnehmer in aller Regel höher. Hinzu kommt der höhere Aufwand, der bei einer derart gezielten Personalpolitik betrieben werden muss und sich von der Personalsuche bis hin zur Personalbetreuung erstreckt. Für die Unternehmen gilt es, die Vor- und Nachteile demografisch motivierter Personalpolitiken rechtzeitig gegeneinander abzuwägen und entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen. Ein schlichtes „Weiter so“ verbietet sich angesichts der Dramatik, mit der sich die Alterung der Gesellschaften in vielen Industrieländern auch auf die Belegschaften in den Betrieben auszuwirken beginnt. Die betroffenen Unternehmen müssen jetzt verstehen, dass es um nicht weniger geht als ihre Zukunftsfähigkeit in einer radikal veränderten, globalisierten Welt. BASF gehört zweifellos zu den (wenigen) Unternehmen, die die strategische Bedeutung des Themas nicht nur auf einer theoretisch/abstrakten Ebene erkannt haben, sondern auch dessen Umsetzung in der personalpolitische Praxis forcieren.

BASFs Antwort auf die demografischen Herausforderungen im Human Capital Management

Performance, Flexibilität und Produktivität

Angesichts der demografischen Herausforderung, mit denen insbesondere der Standort Ludwigshafen in den nächsten Jahrzehnten konfrontiert werden wird, hat BASF das Projekt „GENERATIONS@WORK“ aufgesetzt, das im April 2006 vom Gesamtvorstand der BASF verabschiedet wurde. Nach Aussage des Unternehmens zielt es darauf ab, „die Performance, Flexibilität und Produktivität der Belegschaft zu gewährleisten und damit die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens vor dem Hintergrund des demografischen Wandels weiter auszubauen“.

Unternehmensintern zielt das Projekt vor allem auf die Aspekte Gesundheitserhalt und kontinuierliche Weiterqualifizierung ab, um vor allem für ältere Mitarbeiter tragfähige Zukunftsperspektiven zu schaffen. Extern will sich BASF im stärker werdenden Wettbewerb um Nachwuchskräfte gut positionieren und seine Attraktivität als Arbeitgeber insbesondere für so genannte High-Potentials stärken.

Umfassende Standortanalyse wurde bereits durchgeführt

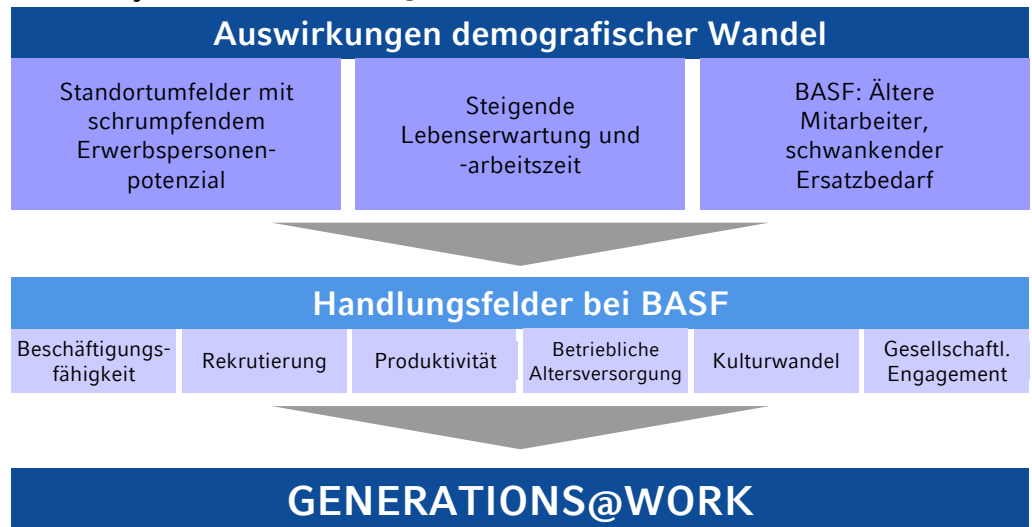
In einem ersten Schritt, der bereits im Jahr 2004 eingeleitet wurde, analysierte ein Projektteam die gegenwärtige Altersstruktur und Zusammensetzung der Belegschaft an den einzelnen Standorten sowie Projektionen für die demografische Entwicklung (inklusive Lebenserwartung) in den entsprechenden Regionen (siehe S. 72). Aus den Daten wurden Handlungsmomente für die jeweiligen Standorte abgeleitet und, darauf aufbauend, Zielvorgaben sowie erste Handlungsstrategien erarbeitet.

Definition von sechs Handlungsfeldern

BASF hat dabei die Frage nach dem Erhalt der Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Produktivität einer alternden Belegschaft in den Vordergrund gestellt, sucht jedoch auch nach einer zukunftsfähigen Vergütungspraxis, die einerseits die Personalkosten unter Kontrolle behält, andererseits aber auch dazu beiträgt, BASF als attraktiven Arbeitgeber im „War for talents“ zu positionieren. Vor diesem Hintergrund wurden sechs Handlungsfelder identifiziert, die das Unternehmen als entscheidend erachtet:

- Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter,
- Nachhaltige Rekrutierung von Nachwuchskräften,
- Erhaltung wettbewerbsfähiger Produktivität und Innovativität,
- Solide Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung,
- Kulturwandel inner- und außerhalb des Unternehmens,
- Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements.

BASF-Projekt „GENERATIONS@WORK“



Quelle WestLB Research, BASF

Erarbeitung von Lösungsansätzen

Erklärtes Ziel von „GENERATIONS@WORK“ ist nun, für jedes dieser sechs Handlungsfelder Lösungsansätze zu erarbeiten und dabei die bereits existierenden Maßnahmen, die das Ziel eines „demografie-festen“ Human Capital Management unterstützen, zu integrieren und laufend zu ergänzen. Dabei sind u.E. insbesondere die bereits existierenden Ansätze in den Bereichen „Beschäftigungsfähigkeit“ und „Nachhaltige Rekrutierung“ hervorzuheben.

Beschäftigungsfähigkeit

Erhalt der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern

Nach Aussage des Unternehmens besteht das Ziel im Erhalt der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins Rentenalter hinein, wobei BASF sowohl auf gezielte Maßnahmen von Seiten des Unternehmens setzt als auch auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter. Ein wichtiger Baustein für die Umsetzung dieses Ziels ist das Lernzentrum in Ludwigshafen, in dem das Konzept des lebenslangen Lernens fest in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, und mit gezielten Angeboten auch insbesondere die Gruppe der Über-50-Jährigen zum Lernen motiviert werden soll.

Weitere Elemente beziehen sich beispielsweise auf die Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter. So gehört zum Aufgabengebiet der Abteilung „Arbeitsmedizin und Gesundheitsschutz“ im Rahmen der generellen Zielsetzung „Vermeidung arbeitsbedingter Erkrankungen“ auch die Vorsorge und die Gesundheitsförderung. Das Gesundheitsmanagement umfasst bei BASF sowohl den Abbau von Gesundheitsrisiken als auch Präventionsangebote wie Rückenschulen, Kurse zur Stressbewältigung, Ernährungsberatung etc.

Nachhaltige Rekrutierung

Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

BASF ist sich nach eigener Aussage bewusst, dass sich der „War for talents“ in Zukunft verschärfen wird und ist daher bestrebt, weiterhin bei allen relevanten Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Die Fluktuationsrate, also der Anteil der Arbeitnehmer, die BASF im Laufe des Jahres freiwillig verlassen haben, lag im Jahr 2006 bei niedrigen 1,3%, was die weltweite Attraktivität von BASF als Arbeitgeber bestätigt.

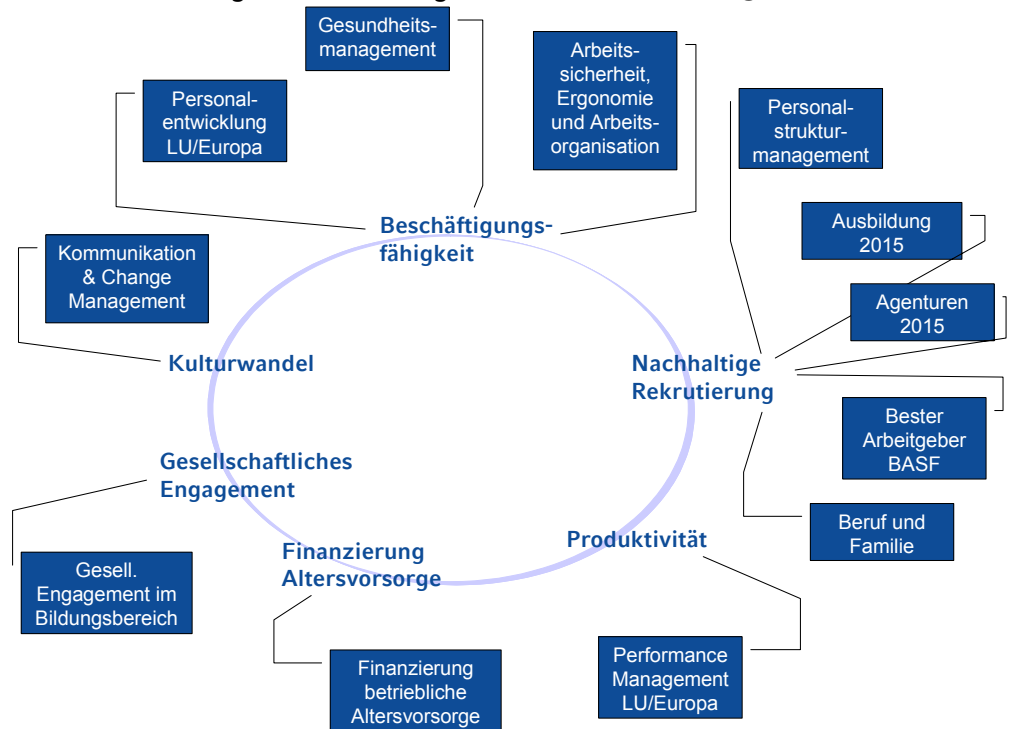
Das Unternehmen setzt dabei zum einen auf die Ausbildung im eigenen Haus. Das spiegelt sich auch sehr eindrucksvoll in den aktuellen Daten wieder: So beschäftigte die BASF-Gruppe im Jahr 2006 weltweit ca. 2.280 Auszubildende, 2.119 davon allein in Deutschland. Weitere 1.016 Jugendliche erhielten eine Ausbildung in der BASF Jobmarkt GmbH, einem Kooperationsunternehmen von BASF und 600 Partnerunternehmen aus dem Rhein-Neckar-Raum. Damit bildet BASF schon seit einigen Jahren über den Eigenbedarf hinaus aus.

Ausweitung an Angeboten zur Verbindung von Familie und Beruf

Zum anderen zielt das Unternehmen darauf ab, ein attraktiver Arbeitgeber für hoch qualifizierte Nachwuchskräfte zu sein. Hierbei ist die Ausweitung an Angeboten zur Vereinbarung von Beruf und Familie ein wichtiges Element. Vor allem junge Eltern sollen durch Angebote wie Teilzeit- und flexible Arbeitszeit-Modelle, Elternnetzwerke, Eltern & Kind- sowie Urlaubsprogramme, bis hin zu Telearbeitsplätzen und Kinderbetreuung unterstützt werden. Ein weiterer Aspekt wird bei diesem Thema verstärkt an Bedeutung gewinnen: die Pflege älterer Angehöriger. Mit diesem Thema werden sich Mitarbeiter und Unternehmen in Zukunft mehr beschäftigen müssen. Schon heute bietet BASF dafür eine Reihe von Angeboten von Pflegeberatung über den Kurs „Krankenpflege in der Familie“ bis hin zur Möglichkeit der unbezahlten Freistellung.

Zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber setzt BASF zudem auf eine leistungsorientierte Bezahlung, zusätzliche Sozialleistungen, umfangreiche Weiterbildungs- und internationale Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine dialogorientierte Führungskultur. Darüber hinaus wird in der Personalpolitik stark auf eine weitergehende Internationalisierung und Diversität Wert gelegt. So soll unter anderem bei den oberen Führungskräften langfristig der Anteil von Frauen und internationalen Mitarbeitern deutlich erhöht werden.

Ziele und Handlungsfelder des Programms GENERATIONS@WORK



Quelle WestLB Research, BASF

Schlüssiges Gesamtkonzept

Alles in allem hat BASF mit seinem Projekt GENERATIONS@WORK u.E. die wichtigsten Handlungsfelder mit Blick auf eine „Demografie-feste“ Personalpolitik erkannt. Das Bewusstsein für die Problematik ist also auf jeden Fall vorhanden. Alle wesentlichen personalpolitischen Instrumente wurden u.E. berücksichtigt und in einem schlüssigen Gesamtkonzept sinnvoll miteinander verknüpft.

Durch die Einbeziehung der beiden „weichen“ Aspekte „Gesellschaftliches Engagement“ und „Kulturwandel“ ist der Ansatz zudem als durchaus holistisch zu bezeichnen. Die Effektivität von GENERATIONS@WORK hängt dabei nicht nur maßgeblich von der konkreten Ausgestaltung und Abstimmung der Einzelmaßnahmen sowie von ihrer Umsetzung in die Praxis ab. Auch die äußeren Rahmenbedingungen sind von entscheidender Bedeutung: So kann das Unternehmen mit Blick auf das Handlungsfeld „Kulturwandel“ letztlich nur unterstützend wirken, der Wandel selbst muss in den Köpfen der Mitarbeiter erfolgen. Und auch die Frage, wie attraktiv etwa Ludwigshafen als Wohn- und Arbeitsort für neue Arbeitskräfte ist, ist sicherlich nur zum Teil von BASF mit beeinflussbar. Dennoch ist die Bedeutung gerade dieser Punkte für eine „demografie-feste“ Personalpolitik nicht zu unterschätzen.

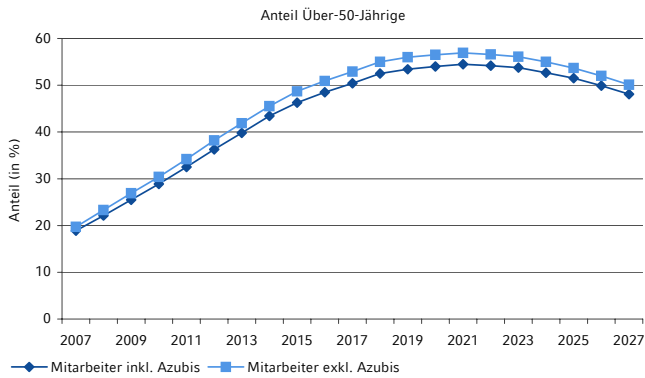
GENERATIONS@WORK kann nur ein erster Schritt sein

Mit einer vorläufigen Laufzeit von drei Jahren könnte das Projekt etwas kurz angesetzt sein. Hilfreich ist indes, dass einige der beschriebenen Maßnahmen bereits vor Etablierung des Projekts verfolgt wurden und nun – sozusagen als „quick wins“ – in das Projekt integriert wurden. Insgesamt sehen wir GENERATIONS@WORK als einen ersten Schritt, der in die richtige Richtung weist.

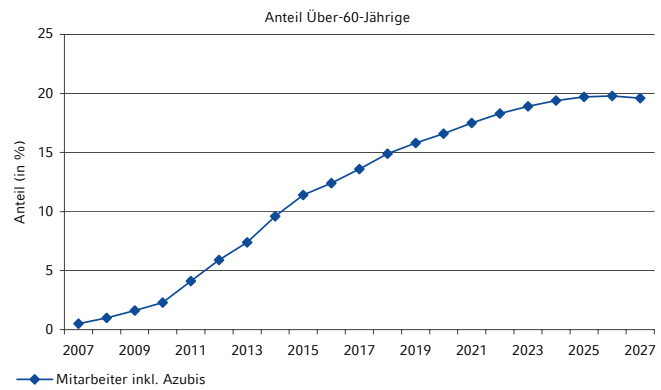
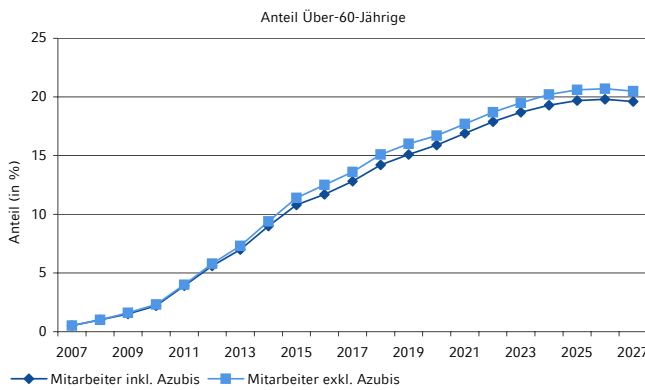
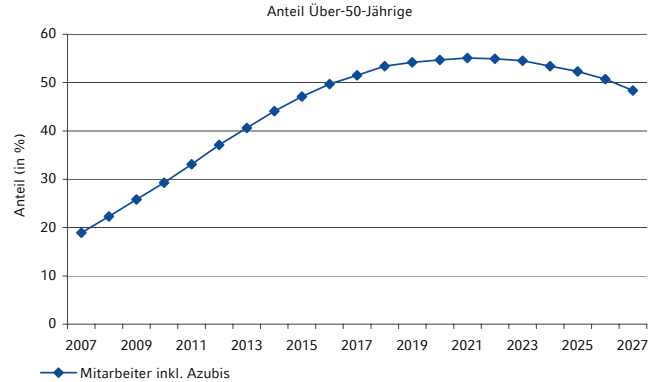
Anhang

BASF Ludwigshafen: Anteil der Über-50- bzw der Über-60-Jährigen bis 2027

Szenario 2: Balanciert 55
(Einstellungen bis 55)



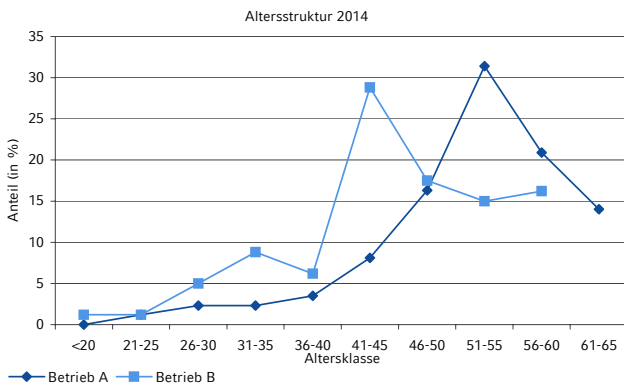
Szenario 2: Balanciert 61
(Einstellungen bis 61)



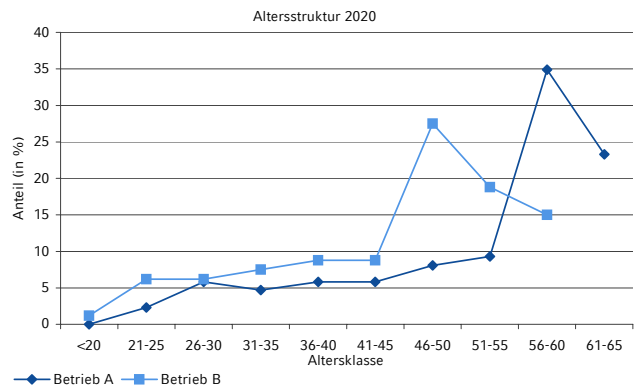
Quelle WestLB Research, H-Faktor

BASF Ludwigshafen: ausgewählte Betriebe A & B – „unschöne“ Strukturen während des Planungszeitraums

Altersstruktur 2014



Altersstruktur 2020



Quelle WestLB Research, H-Faktor

WestLB AG
Herzogstraße 15
D-40217 Düsseldorf
Deutschland

WestLB AG
London Branch
Woolgate Exchange
25 Basinghall Street
London EC2V 5HA
Großbritannien

T: +49 (0)211 826 71841
F: +49 (0)211 826 6154

T: +44 (0)20 7020 2000
F: +44 (0)20 7020 4209

Aufsichtsbehörde: Die WestLB AG verfügt über die erforderliche Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht und unterliegt deren Aufsicht. Ihre Geschäftsaktivitäten im Vereinigten Königreich unterliegen derjenigen der Financial Services Authority.

Die von den Aufsichtsbehörden geforderte Offenlegung möglicher Interessenkonflikte der WestLB AG, ihrer Tochtergesellschaften oder verbundenen Unternehmen („WestLB“) kann schriftlich vom Geschäftsbereich Group Compliance unter einer der genannten Adressen angefordert oder im Internet unter http://www.westlb.de/disclosures_eq_de eingesehen werden.

Diese Finanzanalyse wurde von der WestLB AG, einem mit der WestLB Securities Inc. („WSI“) verbundenen Unternehmen, erstellt, welche nicht als Broker/Dealer in den USA registriert und zugelassen sein muss. Das für die Erstellung verantwortliche Unternehmen unterliegt nicht notwendigerweise den US Regelungen in Bezug auf die Erstellung von Research und der Unabhängigkeit von Research-Analysten. U.S.-Personen, die Geschäfte in einem der in dieser Publikation behandelten Finanzinstrumenten tätigen möchten, sollten sich schriftlich oder telefonisch an WSI, 1211 Avenue of the Americas, New York, NY 10036, Telefon (212) 403-3900, Fax (212) 403-3939 wenden.

Die auf der Titelseite dieser Publikation namentlich aufgeführten Research-Analysten geben die Versicherung ab, dass a) alle die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen ihre persönliche Einschätzung hinsichtlich der genannten Finanzinstrumente und Emittenten darstellen und b) ihre Vergütung weder direkt noch indirekt, auch nicht in Teilen, in irgendeinem Zusammenhang mit ihren Empfehlungen oder Einschätzungen stand oder steht.

Die Vergütung der Research-Analysten der WestLB ist nicht von bestimmten Investment-Banking-Transaktionen abhängig. Ein Teil der Vergütung ist an den von der WestLB erzielten Gesamtgewinn gebunden, der auch den Gewinn des Bereichs Investment-Banking umfasst.

Die von der WestLB herausgegebenen Anlageempfehlungen zu Finanzinstrumenten oder deren Emittenten, die sie im Rahmen ihrer Research-Aktivitäten beobachtet, werden laufend überprüft. Ein Datum für eine aktualisierte Ausgabe dieser Publikation kann daher nicht angegeben werden.

Mögliche Interessenkonflikte

Diese Publikation wurde in Übereinstimmung mit den internen Regeln der WestLB zum Umgang mit Interessenkonflikten im Research (die Research-Richtlinien) erstellt. Die Research-Richtlinien stehen im Internet unter http://www.westlb.de/research_policy_de zur Verfügung.

Erläuterung der Bewertungsparameter und der Risikoeinschätzung

Sofern nichts anderes angegeben ist, werden die in dieser Publikation genannten Kursziele entweder mit Hilfe der Discounted Cash Flow-Methode, durch einen Vergleich der Bewertungskennzahlen von Unternehmen, die der Analyst als vergleichbar erachtet, oder anhand einer Kombination von beiden ermittelt. Das Ergebnis dieser fundamentalen Bewertung wird vom Analysten unter Berücksichtigung der möglichen Entwicklung des Börsenklimas angepasst.

Unabhängig von der verwendeten Bewertungsmethode besteht immer ein deutliches Risiko, dass das Kursziel nicht innerhalb des erwarteten Zeitrahmens erreicht wird. Zu den Risiken gehören unvorhergesehene Änderungen im Hinblick auf den Wettbewerbsdruck oder bei der Nachfrage nach den Produkten eines Unternehmens. Solche Nachfrageschwankungen können sich durch Veränderungen im Bereich Technologie, der gesamtkonjunkturellen Aktivität oder in einigen Fällen durch Änderungen bei gesellschaftlichen Wertevorstellungen ergeben. Veränderungen beim Steuerrecht, bei den Wechselkursen und in einigen Branchen auch der geltenden Vorschriften können sich ebenfalls auf die Bewertungen auswirken. Anlagen in ausländischen Märkten und Instrumenten, wie z.B. American Depositary Receipts, können mit höheren Risiken verbunden sein bedingt durch die Auswirkung von Wechselkursen, Devisenkontrollen, Besteuerung sowie von politischen und sozialen Gegebenheiten. Die vorliegende Erläuterung von Bewertungsmethoden und Risikofaktoren erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Weitere Informationen sind auf Anfrage erhältlich.

In ihrer Einstufung der Aktien beurteilen die Research-Analysten die von ihnen erwartete Wertentwicklung in den der Abgabe ihrer Einschätzung folgenden 12 Monaten. Dabei fließt das, wie zuvor beschrieben, festgelegte Kursziel und ganz allgemein ihre Sicht der künftigen Markt- und Konjunktorentwicklung in die Bewertung ein.

Innerhalb dieses allgemeinen Rahmens bedeutet die Einstufung „Kaufen“, dass der erwartete Gewinn der Aktie mehr als 20% beträgt. „Akkumulieren“ bedeutet einen prognostizierten Gewinn zwischen 10% und 20%. „Halten“ bedeutet einen erwarteten Gewinn zwischen 0% bis 10%. „Reduzieren“ bedeutet einen prognostizierten Verlust zwischen 0% bis minus 10% und „Verkaufen“ bedeutet einen erwarteten Verlust von mehr als minus 10%.

Vertrieb und Verwendung dieser Publikation

Diese Publikation wurde von einer Research-Abteilung der WestLB AG erstellt. Im Vereinigten Königreich erfolgt die Verteilung durch die WestLB AG London Branch. Dort steht diese Publikation gemäß den Bestimmungen der Financial Services Authority nur professionellen Anlagespezialisten, nicht jedoch Privatkunden zur Verfügung. Personen, die nicht über professionelle Kenntnisse im Anlagebereich verfügen, sollten sie nicht verwenden.

Diese Publikation dient ausschließlich zu Informationszwecken. Die Angaben stammen aus Quellen, die von der WestLB AG als zuverlässig erachtet werden. Es wird jedoch keine Garantie oder Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck übernommen. Alle Meinungsäußerungen oder Einschätzungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers bzw. der Verfasser zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wieder und können sich ohne vorherige Ankündigung ändern. Die in der Vergangenheit gezeigte Performance von Finanzinstrumenten erlaubt keine verlässliche Aussage über zukünftige Ergebnisse. Es besteht keine Gewähr, dass ein in dieser Publikation genanntes Portfolio oder eine Anlage eine positive Anlagerendite erzielt. Die Aussagen in dieser Publikation sind nicht als Angebot oder Aufforderung zum Kauf oder Verkauf von Finanzinstrumenten oder irgendeiner anderen Handlung zu verstehen und sind nicht Grundlage oder Bestandteil eines Vertrages.

Weitere Informationen sind von Ihrem Ansprechpartner bei der WestLB AG erhältlich. Diese Publikation darf nicht, auch nicht in Kopie oder auszugsweise, ohne die vorherige schriftliche Erlaubnis der WestLB AG an unberechtigte Empfänger verteilt oder übermittelt werden. Die Art der Verteilung dieses Dokuments kann in einigen Ländern, so u.a. in den USA, gesetzlichen Beschränkungen unterliegen. Personen, in deren Besitz dieses Dokument gelangt, sind verpflichtet, sich entsprechend zu informieren und solche Einschränkungen zu beachten.

Die WestLB AG London Branch ist Mitglied der London Stock Exchange und der International Capital Market Association.

Copyright: 2007 WestLB AG.