

Aktuelle Anforderungen des Mittelstandes an den Standort und Region

**Vortrag anlässlich des Kongresses Kommunale Wirtschaftsförderung NRW 2011
„Mittelstand & Fachkräfte: Arbeitsfelder der Zukunft“ am 6. Juli 2011 in Bonn**

von

Prof. Dr. Frank Wallau

**Dozent an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn/Bielefeld
Institut für Mittelstandsforschung Bonn**

Gliederung

1. Aktuelle Lage des Mittelstands in NRW

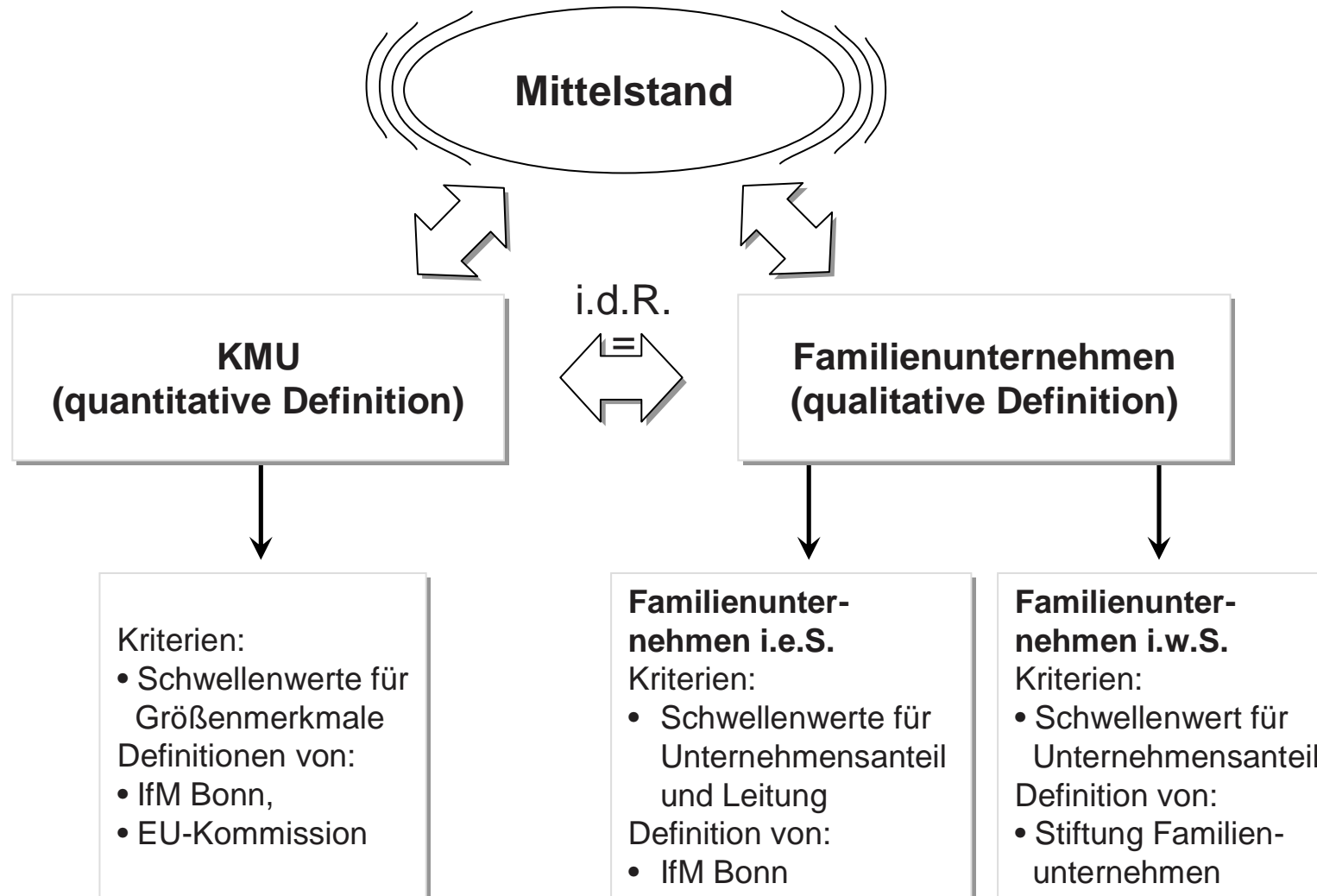
2. Unternehmensgründung und -nachfolge

3. Investition/Innovation/Internationalisierung

4. Demographischer Wandel

5. Mittelstandspolitische Themen

Abgrenzung von Familienunternehmen Definitionen Mittelstand



Unternehmen und deren Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen und nach WZ 2008 in 2009 (Stand: 30.04.2011)

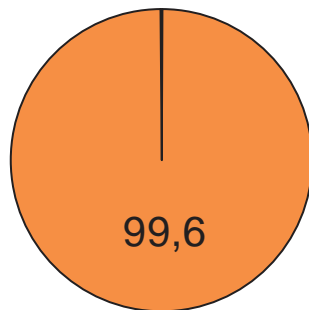
Wirtschaftsabschnitt ¹⁾	insgesamt	Unternehmen					
		davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2006					
		0 - 9	10 - 49	50 - 249	250 und mehr	0 - 249	
		Anzahl					
B	Bergbau	367	257	93	11	6	361
C	Verarbeitendes Gewerbe	54.090	39.922	9.881	3.408	879	53.211
D	Energieversorgung	3.897	3.681	87	87	42	3.855
E	Wasserversorgung, Entsorgung	2.165	1.558	434	129	44	2.121
F	Baugewerbe	72.214	65.604	6.078	502	30	72.184
G	Handel, Instandhaltung u. Reparatur	151.574	138.293	10.977	1.932	372	151.202
H	Verkehr und Lagerei	24.004	20.316	2.962	619	107	23.897
I	Gastgewerbe	50.964	48.684	1.937	302	41	50.923
J	Information und Kommunikation	29.003	26.894	1.584	420	105	28.898
K	Finanz- u. Versicherungsdienstl.	13.977	13.055	476	289	157	13.820
L	Grundstücks- u. Wohnungswesen	70.451	69.772	569	93	17	70.434
M	Freiberufliche, wiss./techn. Dienstl.	104.953	99.531	4.712	600	110	104.843
N	Sonstige wirtschaftlichen Dienstl.	40.345	36.257	2.842	1.012	234	40.111
P	Erziehung und Unterricht	14.720	12.321	2.026	298	75	14.645
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	48.971	41.571	5.237	1.728	435	48.536
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung	22.688	21.996	576	101	15	22.673
S	Sonstige Dienstleistungen	43.600	40.937	2.238	341	84	43.516
	Insgesamt	747.983	680.649	52.709	11.872	2.753	745.230

**Unternehmen und deren Beschäftigte
nach Beschäftigtengrößenklassen (4)
- kreisfreie Städte und Kreise - Jahr**

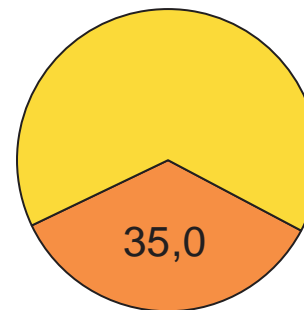
Unternehmensregister (URS 95) Berichtsjahr: 2009		Unternehmen				
		Beschäftigtengrößenklassen (URS)				
		Insgesamt	0 bis 9 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	10 bis 49 Sozialversicherungspf. Beschäftigte	50 bis 249 Sozialversicherungspf. Beschäftigte	250 und mehr Sozialversiche
		Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
05	Nordrhein-Westfalen	747 983	680 649	52 709	11 872	
051	Düsseldorf, Regierungsbezirk	226 787	207 431	14 997	3 463	
05111	Düsseldorf, krfr. Stadt	37 875	34 597	2 456	589	
05112	Duisburg, krfr. Stadt	15 113	13 706	1 087	256	
05113	Essen, krfr. Stadt	22 932	20 778	1 607	402	
05114	Krefeld, krfr. Stadt	10 017	9 223	608	152	
05116	Mönchengladbach, krfr. Stadt	11 223	10 281	736	173	
05117	Mülheim an der Ruhr, krfr. Stadt	7 237	6 640	462	107	
05119	Oberhausen, krfr. Stadt	7 234	6 542	538	124	
05120	Remscheid, krfr. Stadt	4 935	4 400	423	86	
05122	Solingen, krfr. Stadt	7 699	7 106	470	104	
05124	Wuppertal, krfr. Stadt	14 363	13 230	876	205	
05154	Kleve, Kreis	13 153	12 025	927	173	
05158	Mettmann, Kreis	23 363	21 314	1 563	405	
05162	Rhein-Kreis Neuss	19 730	18 324	1 126	232	
05166	Viersen, Kreis	14 178	13 022	911	220	
05170	Wesel, Kreis	17 735	16 243	1 207	235	
053	Köln, Regierungsbezirk	200 262	184 686	12 255	2 660	
05313	Aachen, krfr. Stadt	-	-	-	-	
05314	Bonn, krfr. Stadt	15 389	14 017	1 047	239	
05315	Köln, krfr. Stadt	56 289	51 914	3 322	805	
05316	Leverkusen, krfr. Stadt	5 645	5 227	298	83	
05334	Städteregion Aachen (einschl. Stadt Aachen)	23 943	21 894	1 634	337	
05354	Aachen, Kreis	-	-	-	-	
05358	Düren, Kreis	9 871	9 068	632	143	
05362	Rhein-Erft-Kreis	19 334	17 972	1 107	208	
05366	Euskirchen, Kreis	7 970	7 390	481	88	
05370	Heinsberg, Kreis	10 160	9 332	691	121	
05374	Oberbergischer Kreis	11 889	10 769	880	200	
05378	Rheinisch-Bergischer Kreis	14 276	13 371	740	140	
05382	Rhein-Sieg-Kreis	25 496	23 732	1 423	296	

KMU-Anteile in Nordrhein-Westfalen 2009

Unternehmen¹⁾²⁾

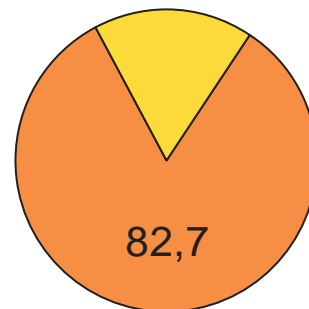


Umsatz¹⁾²⁾

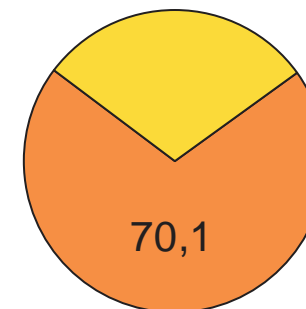


in %

**Auszubildende
in Betrieben³⁾**



Beschäftigte³⁾



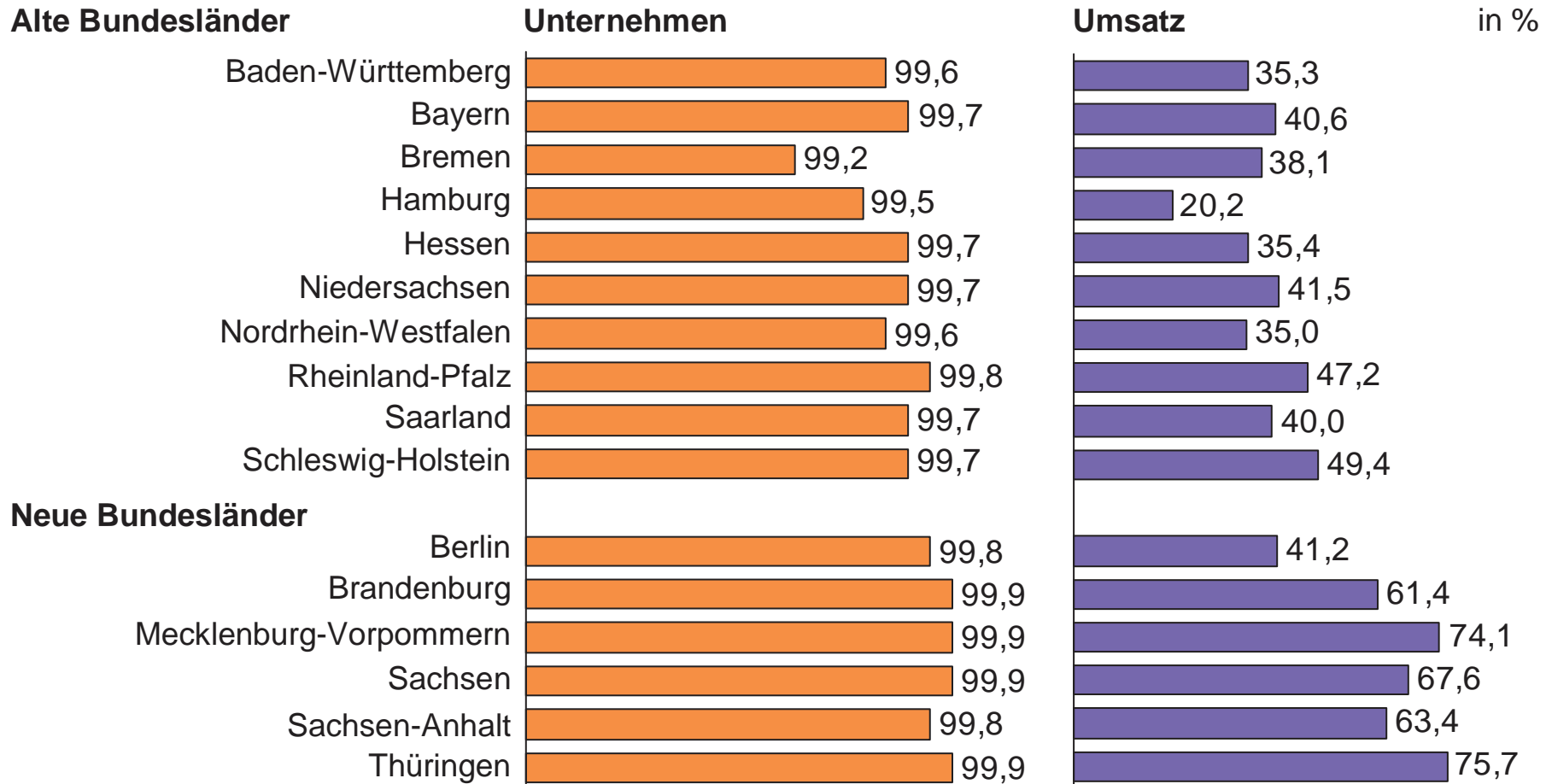
■ Anteil KMU

1) Abgrenzung der KMU nach Merkmal Umsatzgröße.

2) Angaben für 2009.

3) Abgrenzung der KMU nach Merkmal Beschäftigtenanzahl.

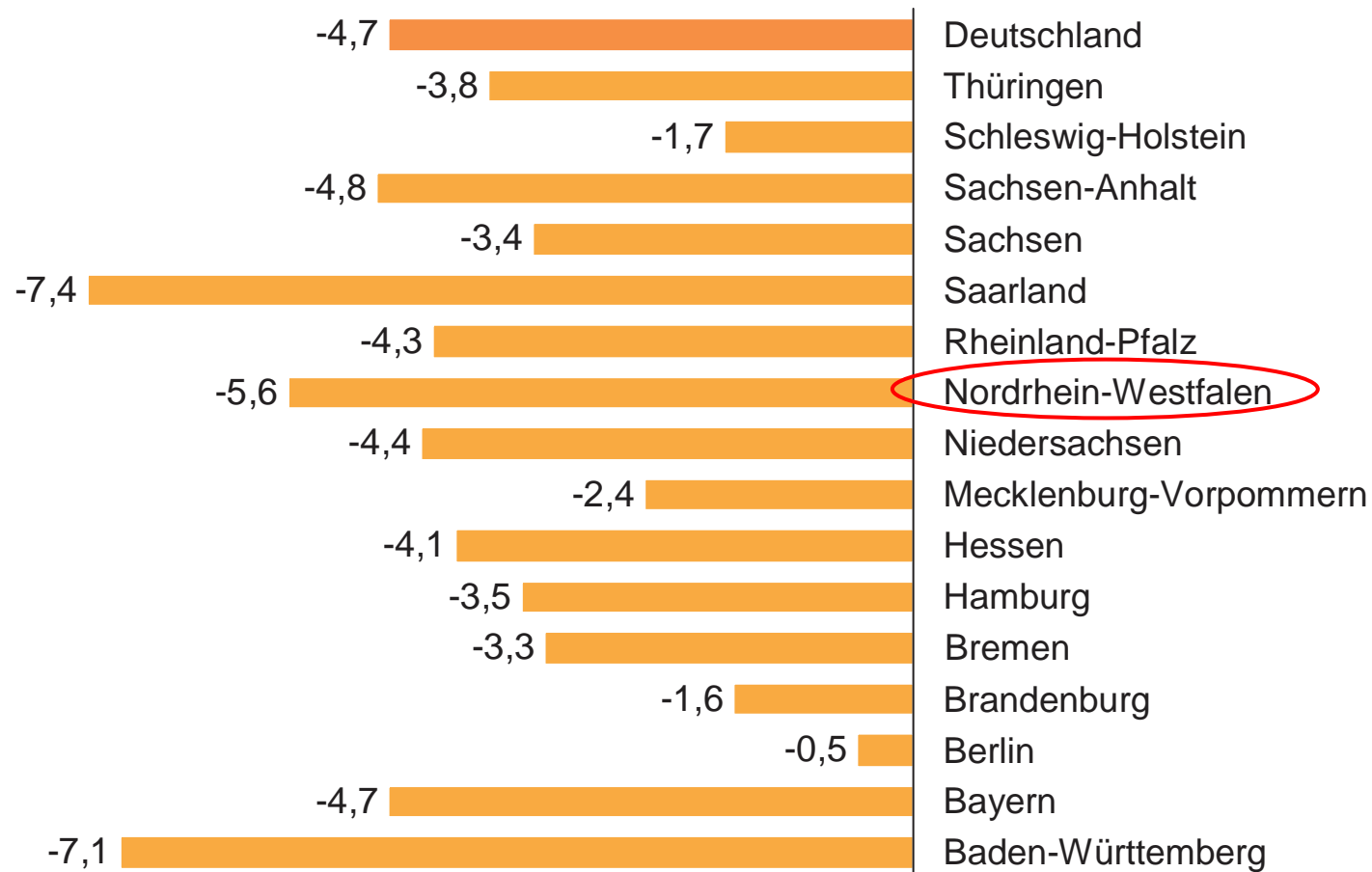
KMU-Anteile¹⁾ 2009 in Deutschland nach Bundesländern



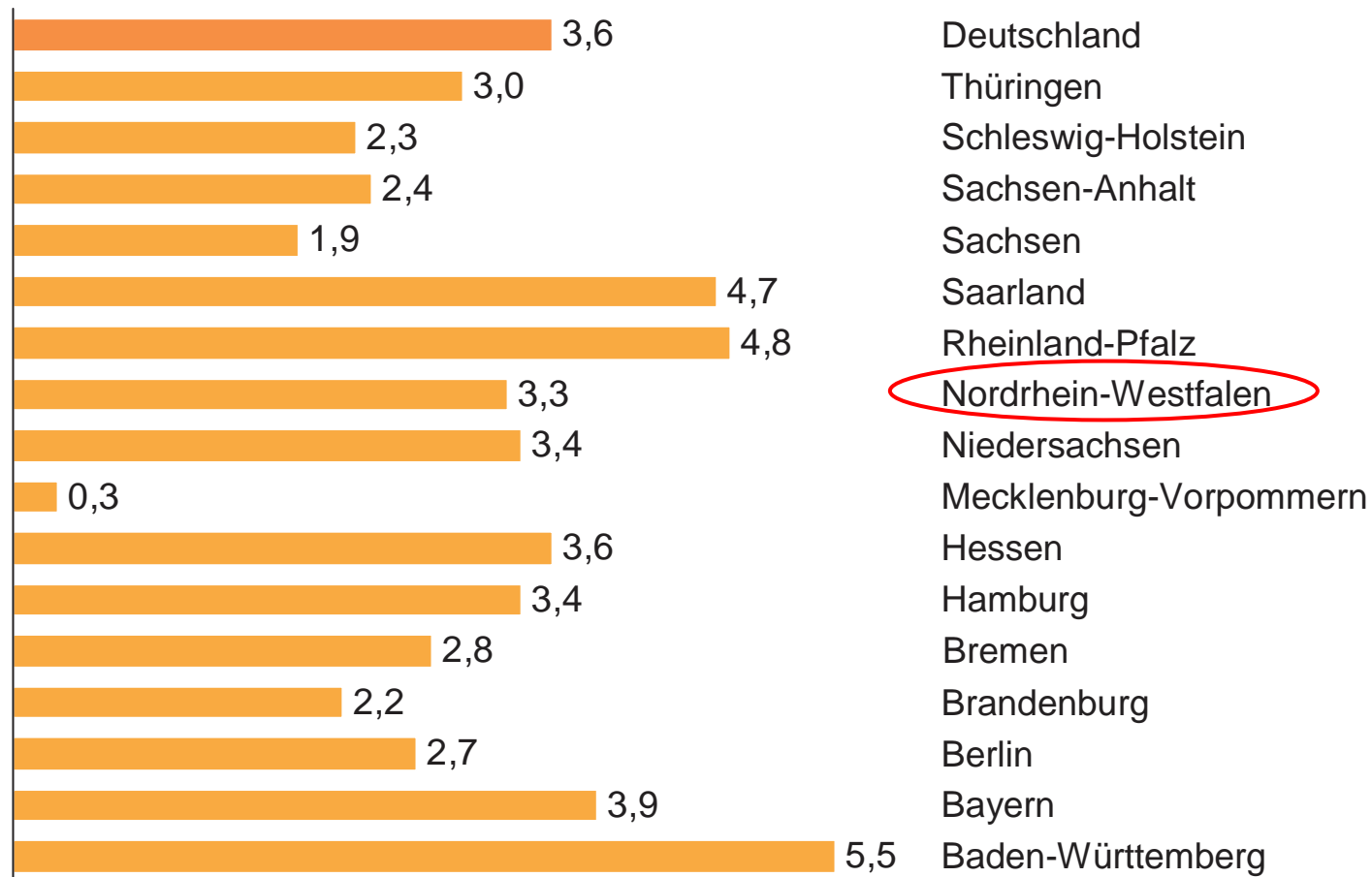
1) Abgrenzung der KMU nach Merkmal Umsatzgröße.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Umsatzsteuerstatistik; Berechnungen des IfM Bonn

Bruttoinlandsprodukt nach Bundesländern – Veränderung 2009 gegenüber 2008



Bruttoinlandsprodukt nach Bundesländern – Veränderung 2010 gegenüber 2009

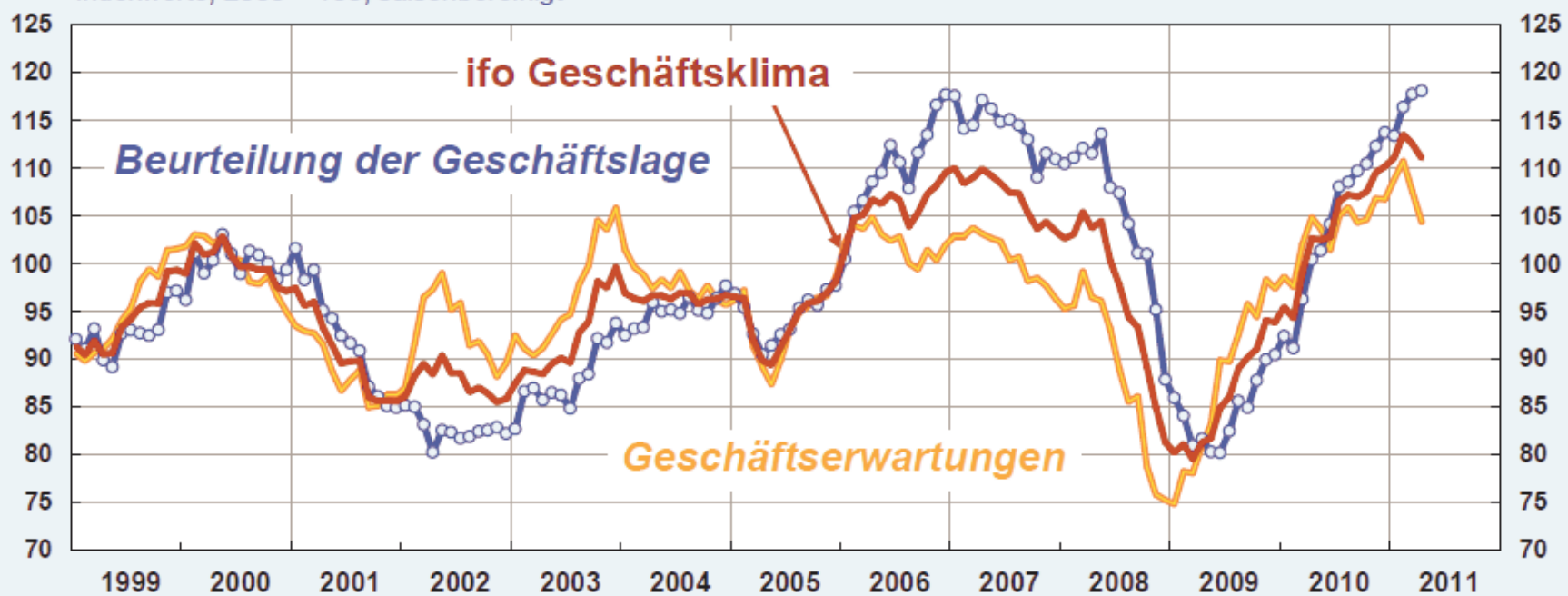


Bruttoinlandsprodukt – preisbereinigt, verkettet – in Deutschland 1991 bis 2010 nach Bundesländern																	
Jahr	Index (2000 = 100)																
	BW	BY	BE	BB	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SL	SN	ST	SH	TH	D
1991	87,1	81,7	94,6	58,9	93,1	88,6	86,7	62,4	89,6	92,2	91,8	90,5	62,3	63,5	88,9	56,2	85,4
1992	88,2	83,9	97,9	64,4	93,2	89,4	88,4	68,3	91,1	93,1	92,0	90,5	68,5	69,9	90,3	66,3	87,3
1993	84,5	82,4	100,5	72,5	90,5	89,8	86,8	76,1	90,2	90,9	89,4	86,6	76,9	79,1	89,4	75,3	86,6
1994	86,3	84,2	101,6	81,1	91,8	90,8	87,7	85,6	92,1	91,9	91,0	89,2	86,9	87,5	90,5	84,7	88,9
1995	87,8	85,1	103,5	87,2	91,9	91,9	88,8	92,3	91,8	93,6	92,5	91,8	93,7	91,3	92,5	87,5	90,5
1996	89,5	86,6	101,8	89,9	91,9	93,1	90,9	94,9	92,1	93,2	91,9	89,1	96,5	93,7	93,6	89,9	91,4
1997	91,6	88,6	99,9	91,9	94,7	94,7	92,3	96,6	93,6	94,8	93,7	91,2	96,7	96,5	95,2	93,2	93,1
1998	93,9	92,0	99,6	92,8	95,7	95,4	93,6	96,4	96,0	96,8	94,8	93,8	97,3	97,0	95,8	94,8	95,0
1999	96,5	94,8	98,9	96,6	96,0	96,2	96,7	99,6	97,3	97,7	97,3	95,7	99,5	98,7	97,3	98,0	96,9
2000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2001	102,7	102,2	98,8	100,5	101,1	104,1	101,7	100,3	99,3	100,7	98,8	101,4	101,7	100,0	101,0	101,4	101,2
2002	101,4	103,6	97,2	100,2	102,4	104,3	100,6	100,3	98,5	100,9	100,0	100,2	104,1	102,1	99,1	101,7	101,2
2003	101,2	104,0	95,1	100,0	103,2	101,2	101,1	100,2	98,7	100,0	99,6	99,5	105,7	102,0	99,3	103,5	101,0
2004	101,9	106,0	93,2	101,5	103,2	101,7	101,5	101,8	100,0	101,4	101,9	103,0	107,7	103,2	100,4	105,7	102,2
2005	102,1	107,6	94,3	102,7	105,3	102,3	102,5	102,5	102,1	101,4	101,7	106,5	107,8	103,0	100,7	106,1	103,0
2006	107,5	111,4	97,6	106,0	109,6	104,4	105,5	104,7	105,3	103,9	104,9	109,6	112,5	106,3	103,8	109,8	106,5
2007	111,0	114,7	100,5	107,0	111,6	105,9	107,7	108,1	107,3	107,5	106,6	110,9	115,7	108,4	104,8	112,7	109,3
2008	111,0	114,8	104,2	107,6	113,1	108,3	109,4	110,6	108,3	109,3	107,1	111,6	115,8	108,5	107,3	111,9	110,4
2009	103,1	109,4	103,7	105,9	109,4	104,6	104,8	107,9	104,0	103,2	102,5	103,4	111,8	103,3	105,5	107,6	105,2
2010	108,8	113,6	106,5	108,2	112,4	108,1	108,6	108,2	107,5	106,6	107,5	108,3	113,9	105,8	107,9	110,9	109,0

Bruttoinlandsprodukt – preisbereinigt, verkettet – in Deutschland 1991 bis 2010 nach Bundesländern																	
Jahr	Index (2000 = 100)																
	BW	BY	BE	BB	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SL	SN	ST	SH	TH	D
1991	87,1	81,7	94,6	58,9	93,1	88,6	86,7	62,4	89,6	92,2	91,8	90,5	62,3	63,5	88,9	56,2	85,4
1992	88,2	83,9	97,9	64,4	93,2	89,4	88,4	68,3	91,1	93,1	92,0	90,5	68,5	69,9	90,3	66,3	87,3
1993	84,5	82,4	100,5	72,5	90,5	89,8	86,8	76,1	90,2	90,9	89,4	86,6	76,9	79,1	89,4	75,3	86,6
1994	86,3	84,2	101,6	81,1	91,8	90,8	87,7	85,6	92,1	91,9	91,0	89,2	86,9	87,5	90,5	84,7	88,9
1995	87,8	85,1	103,5	87,2	91,9	91,9	88,8	92,3	91,8	93,6	92,5	91,8	93,7	91,3	92,5	87,5	90,5
1996	89,5	86,6	101,8	89,9	91,9	93,1	90,9	94,9	92,1	93,2	91,9	89,1	96,5	93,7	93,6	89,9	91,4
1997	91,6	88,6	99,9	91,9	94,7	94,7	92,3	96,6	93,6	94,8	93,7	91,2	96,7	96,5	95,2	93,2	93,1
1998	93,9	92,0	99,6	92,8	95,7	95,4	93,6	96,4	96,0	96,8	94,8	93,8	97,3	97,0	95,8	94,8	95,0
1999	96,5	94,8	98,9	96,6	96,0	96,2	96,7	99,6	97,3	97,7	97,3	95,7	99,5	98,7	97,3	98,0	96,9
2000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2001	102,7	102,2	98,8	100,5	101,1	104,1	101,7	100,3	99,3	100,7	98,8	101,4	101,7	100,0	101,0	101,4	101,2
2002	101,4	103,6	97,2	100,2	102,4	104,3	100,6	100,3	98,5	100,9	100,0	100,2	104,1	102,1	99,1	101,7	101,2
2003	101,2	104,0	95,1	100,0	103,2	101,2	101,1	100,2	98,7	100,0	99,6	99,5	105,7	102,0	99,3	103,5	101,0
2004	101,9	106,0	93,2	101,5	103,2	101,7	101,5	101,8	100,0	101,4	101,9	103,0	107,7	103,2	100,4	105,7	102,2
2005	102,1	107,6	94,3	102,7	105,3	102,3	102,5	102,5	102,1	101,4	101,7	106,5	107,8	103,0	100,7	106,1	103,0
2006	107,5	111,4	97,6	106,0	109,6	104,4	105,5	104,7	105,3	103,9	104,9	109,6	112,5	106,3	103,8	109,8	106,5
2007	111,0	114,7	100,5	107,0	111,6	105,9	107,7	108,1	107,3	107,5	106,6	110,9	115,7	108,4	104,8	112,7	109,3
2008	111,0	114,8	104,2	107,6	113,1	108,3	109,4	110,6	108,3	109,3	107,1	111,6	115,8	108,5	107,3	111,9	110,4
2009	103,1	109,4	103,7	105,9	109,4	104,6	104,8	107,9	104,0	103,2	102,5	103,4	111,8	103,3	105,5	107,6	105,2
2010	108,8	113,6	106,5	108,2	112,4	108,1	108,6	108,2	107,5	106,6	107,5	108,3	113,9	105,8	107,9	110,9	109,0

Gewerbliche Wirtschaft¹⁾ in Nordrhein-Westfalen ifo Konjunkturtest, April 2011

Indexwerte, 2000 = 100, saisonbereinigt

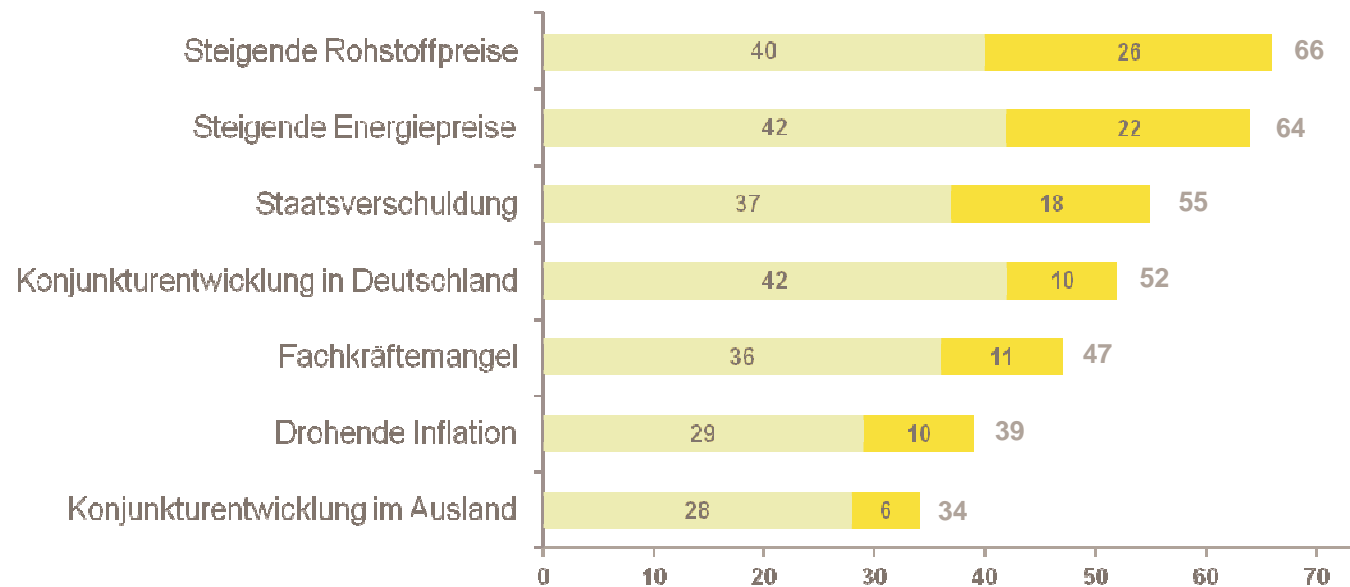


1) Verarbeitendes Gewerbe, Bauhauptgewerbe, Groß- und Einzelhandel.
Quelle: ifo Konjunkturtest.

28/04/11



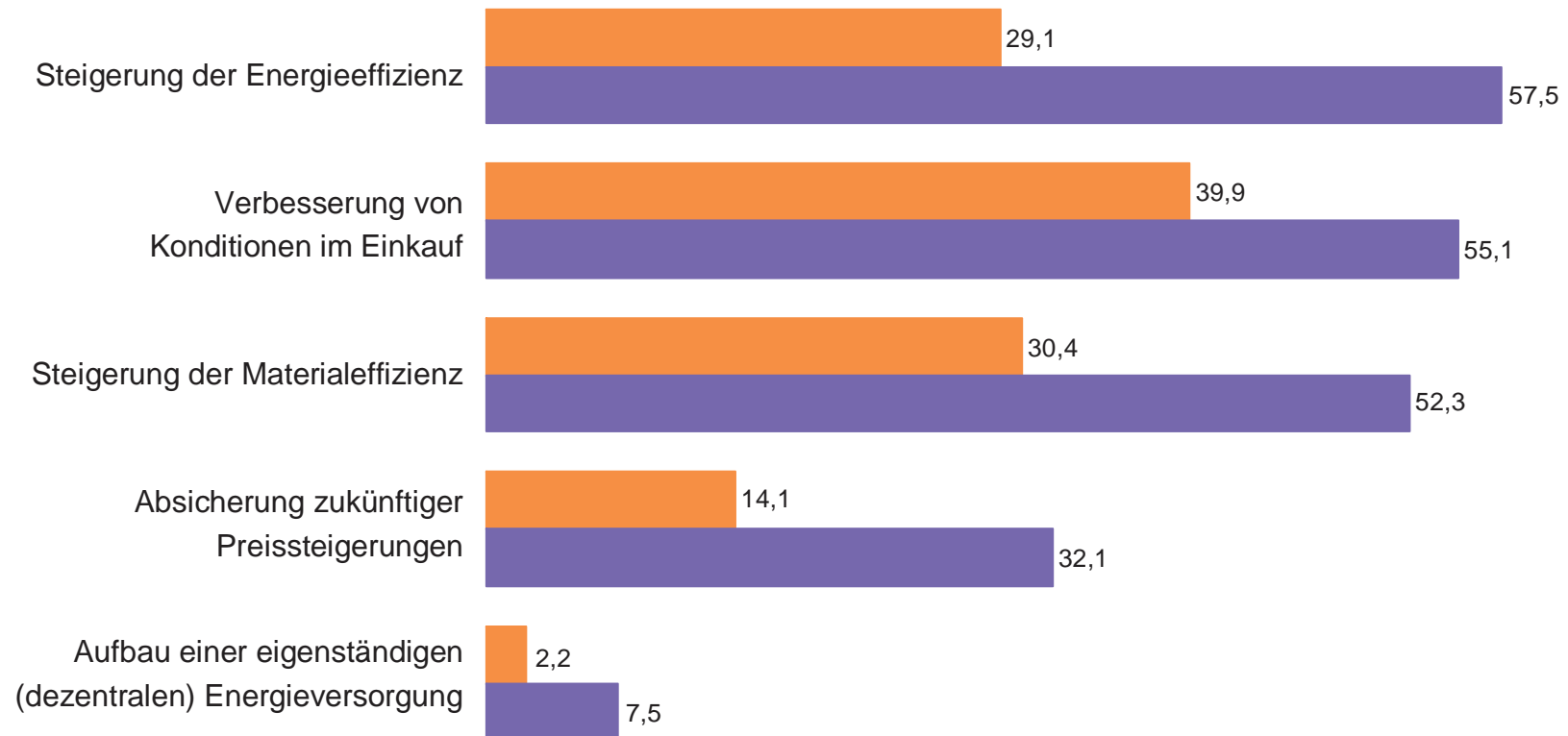
Was Mittelständlern Sorgen macht



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

- ▶ Mittelständlern bereiten vor allem steigende Rohstoff- und Energiepreise Sorgen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen sorgt sich darüber hinaus über die Staatsverschuldung und die Konjunkturentwicklung in Deutschland.

Maßnahmen zur Reduktion der Material- und Energiekosten



■ 1 bis 99 Beschäftigte
 ■ 100 und mehr Beschäftigte

Gliederung

1. Aktuelle Lage des Mittelstands in NRW

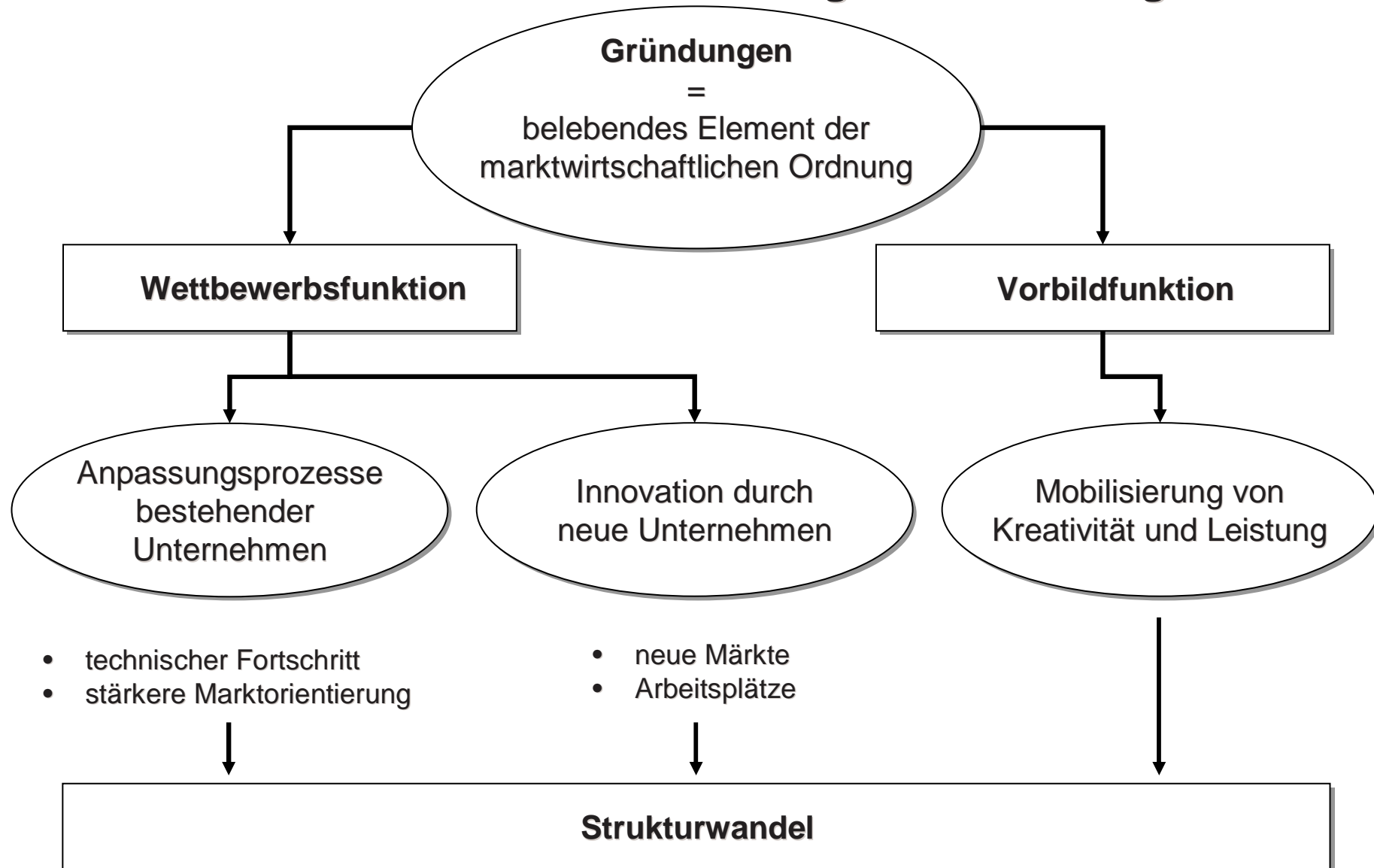
2. Unternehmensgründung und -nachfolge

3. Investition/Innovation/Internationalisierung

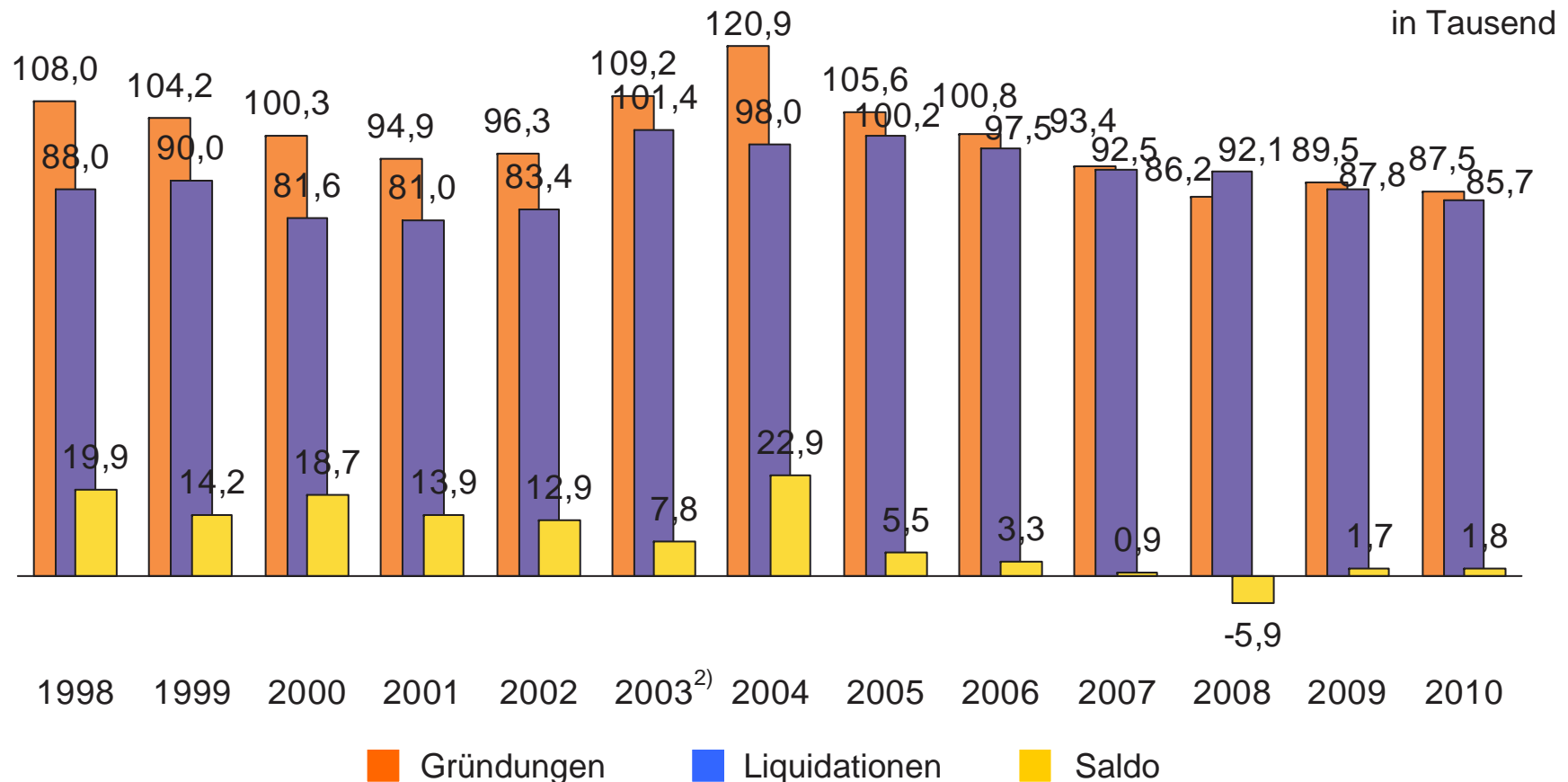
4. Demographischer Wandel

5. Mittelstandspolitische Themen

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Gründungen



Existenzgründungen¹⁾, Liquidationen¹⁾ und deren Saldo 1998 - 2010 in Nordrhein-Westfalen

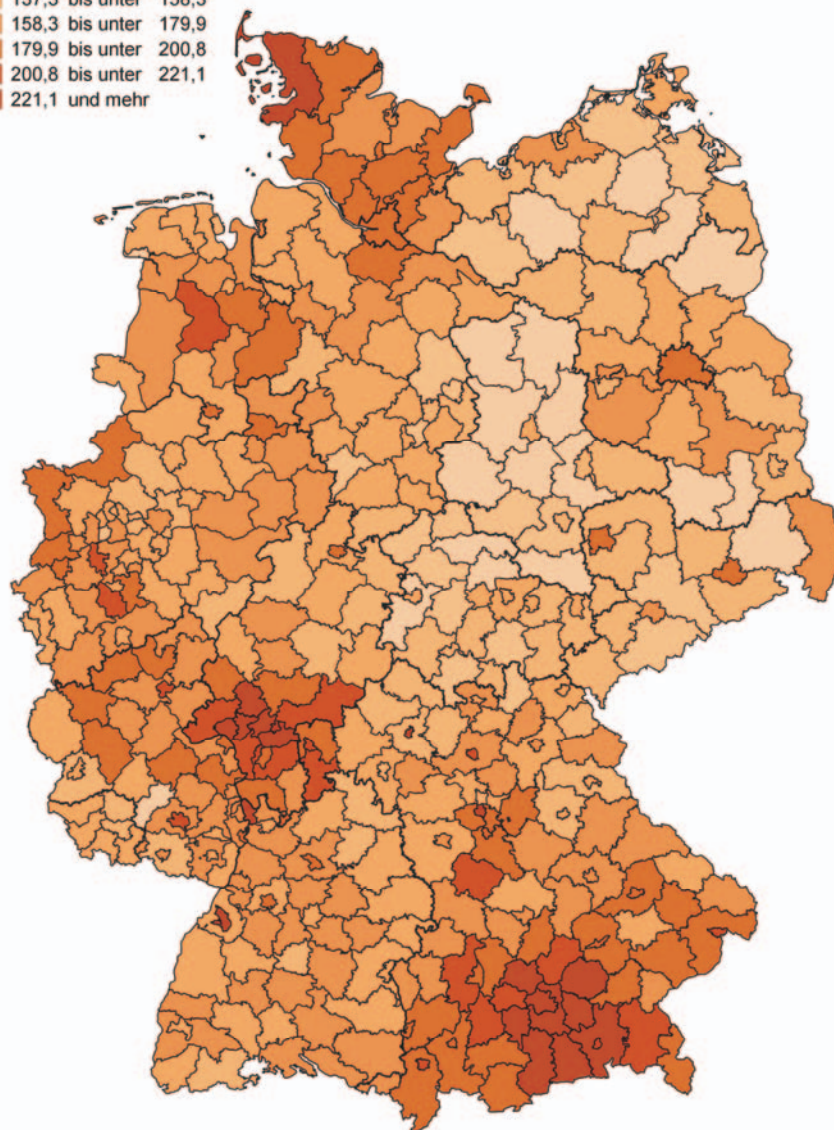


-Rundungsdifferenzen möglich -

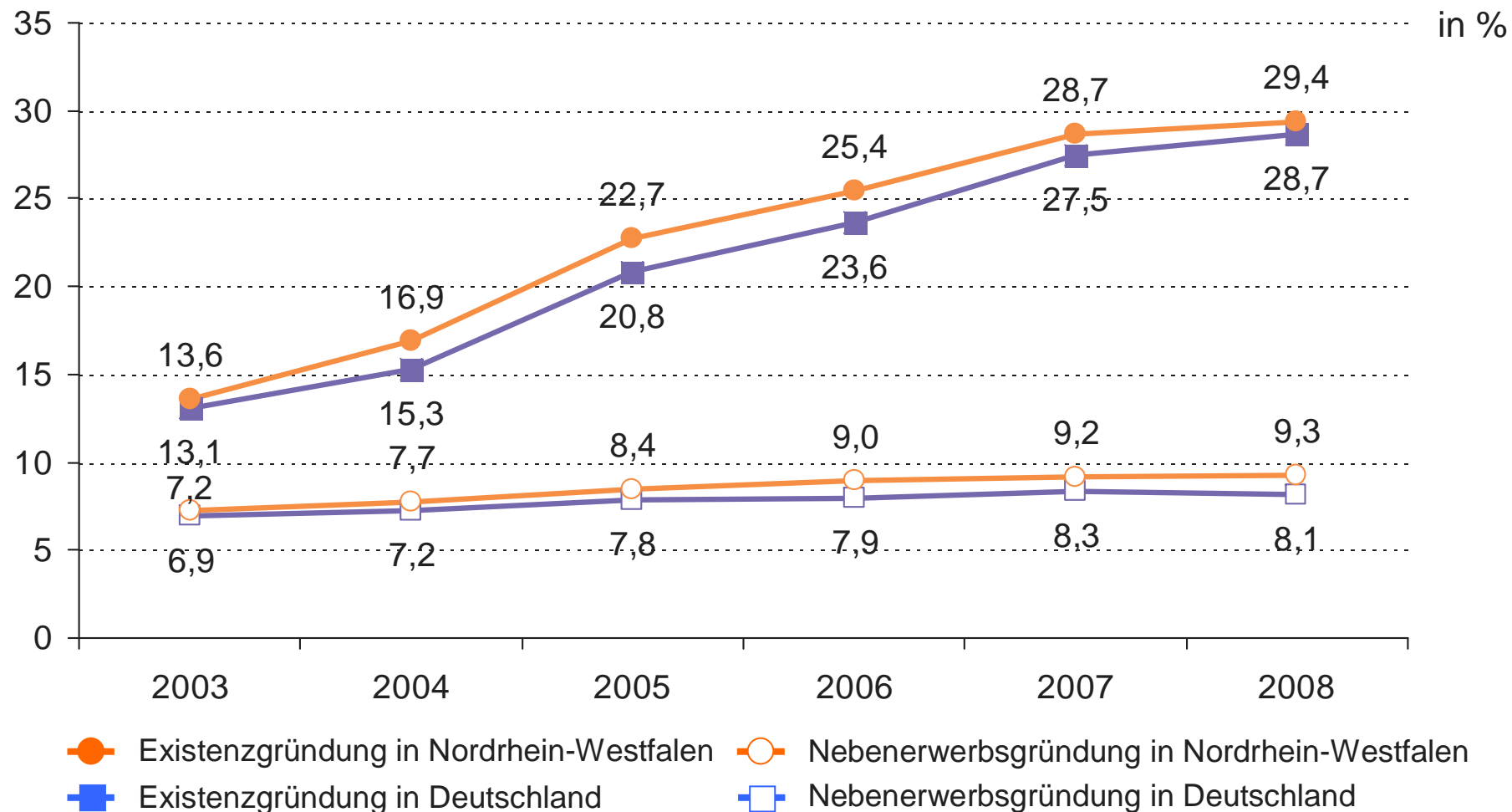
1) Ohne Automatenaufsteller und Reisegewerbe. Ohne Freie Berufe.

2) 2003 Modifizierung der Berechnungsmethode des IfM Bonn. Zahlen nur eingeschränkt mit Vorjahreswerten vergleichbar.

Quelle: IfM Bonn (Basis: Gewerbeanzeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes)

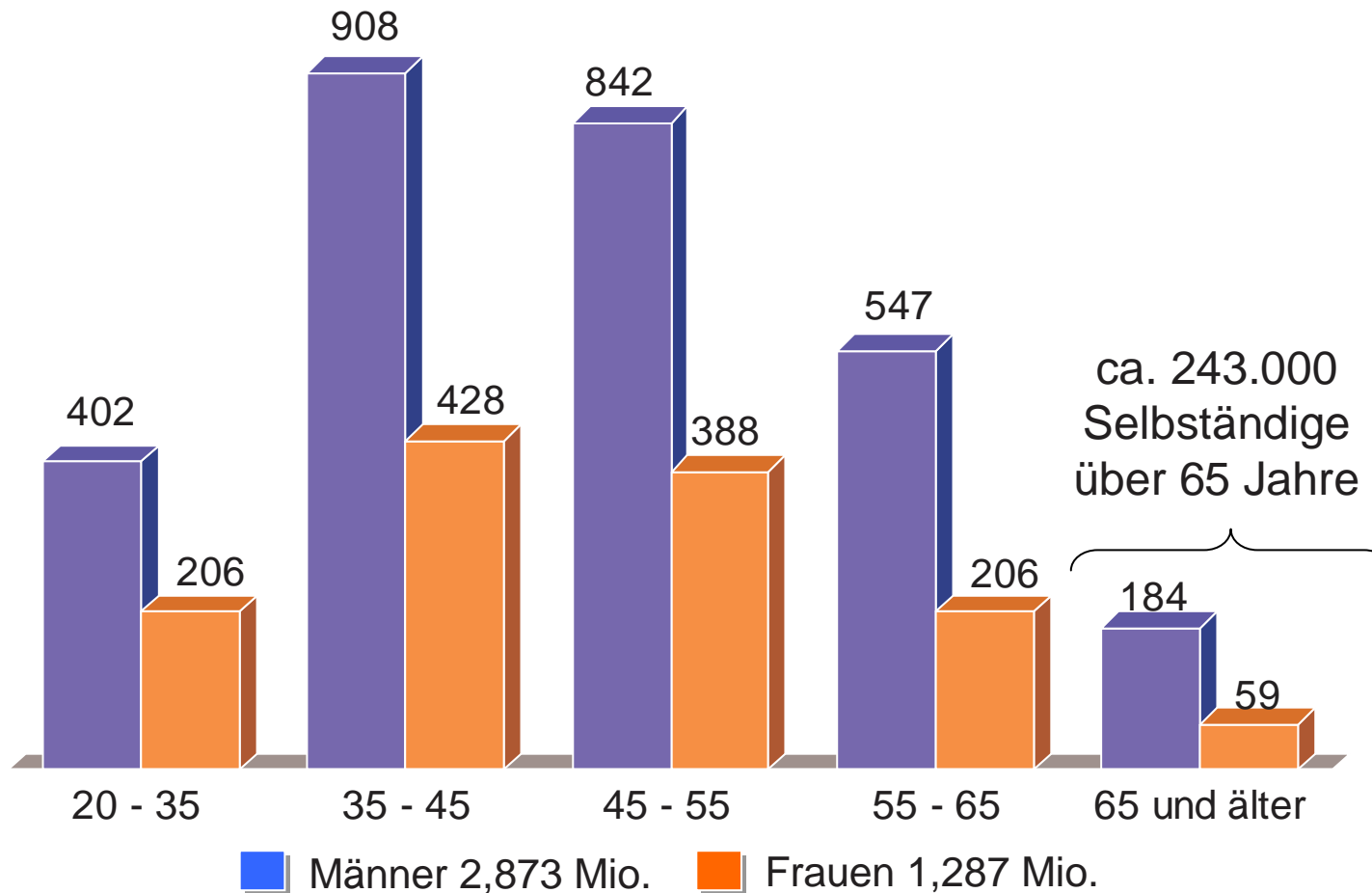


Ausländeranteil bei den Existenzgründungen und Nebenerwerbsgründungen von Einzelunternehmen in Nordrhein-Westfalen und Deutschland 2003 bis 2008

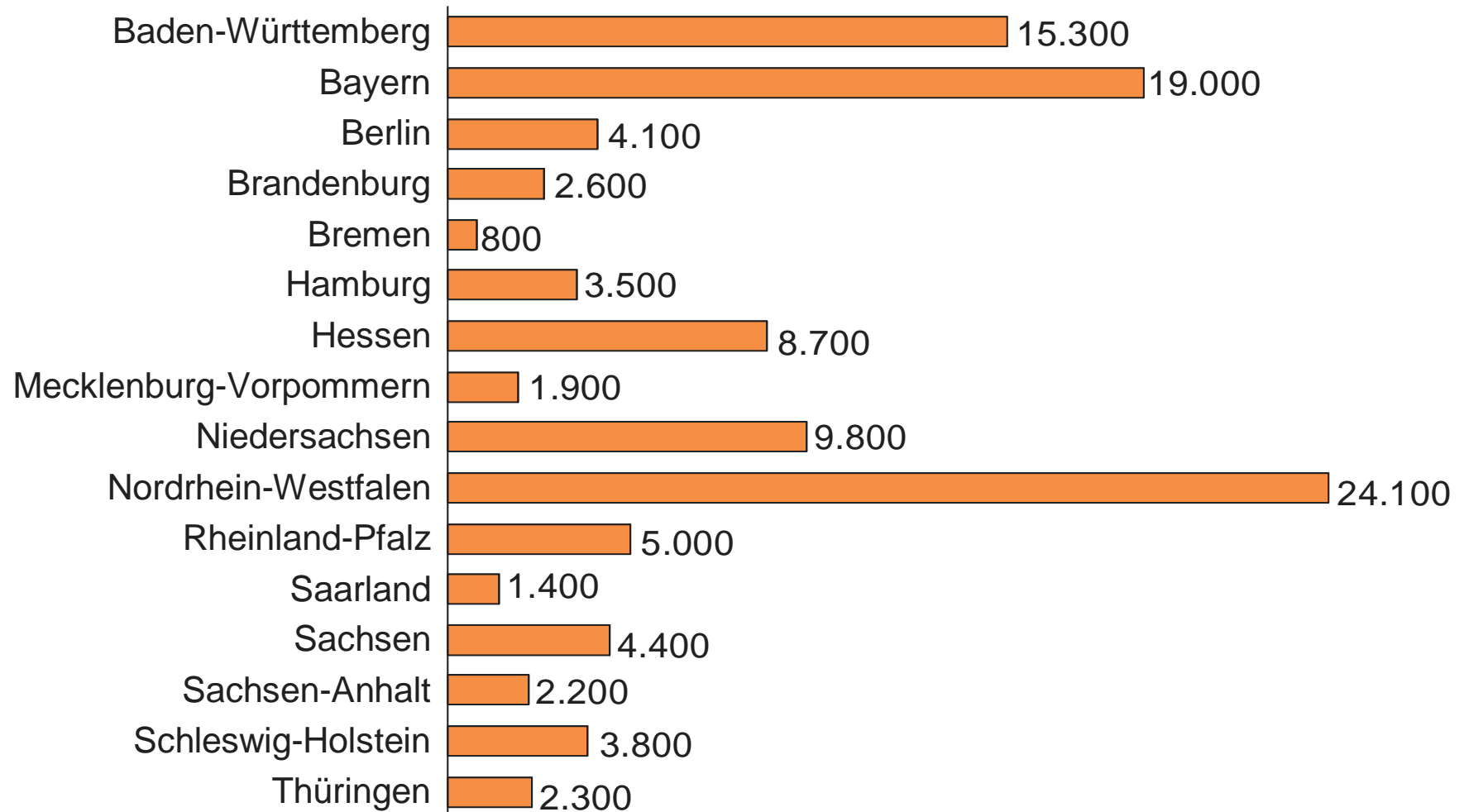


Altersstruktur der Selbständigen 2007 nach Altersklassen und Geschlecht

Anzahl der Selbständigen im Alter von ... bis unter ... Jahren in 1.000



Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2010 bis 2014 in Deutschland nach Bundesländern



Gliederung

1. Aktuelle Lage des Mittelstands in NRW

2. Unternehmensgründung und -nachfolge

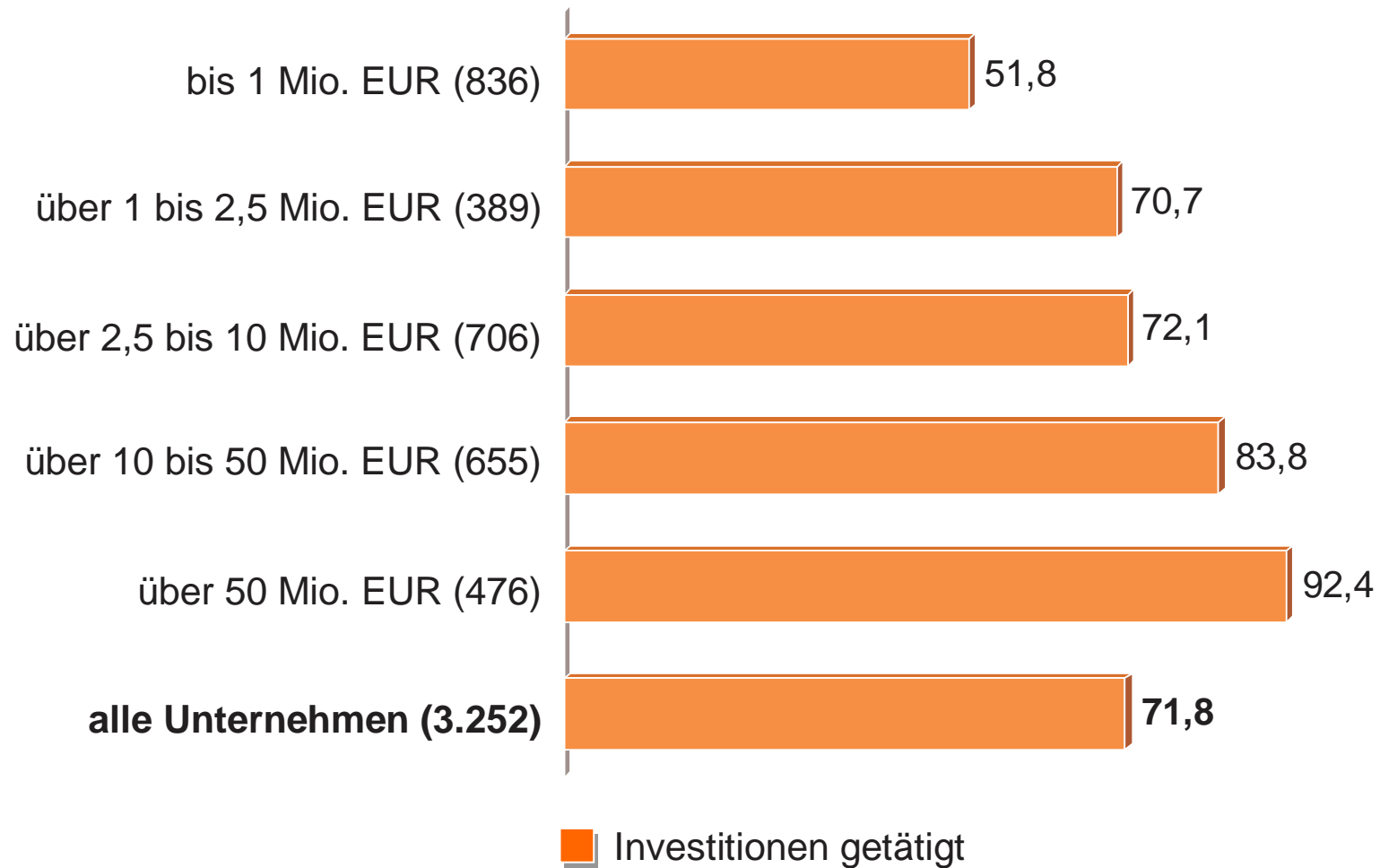
3. Investition/Innovation/Internationalisierung

4. Demographischer Wandel

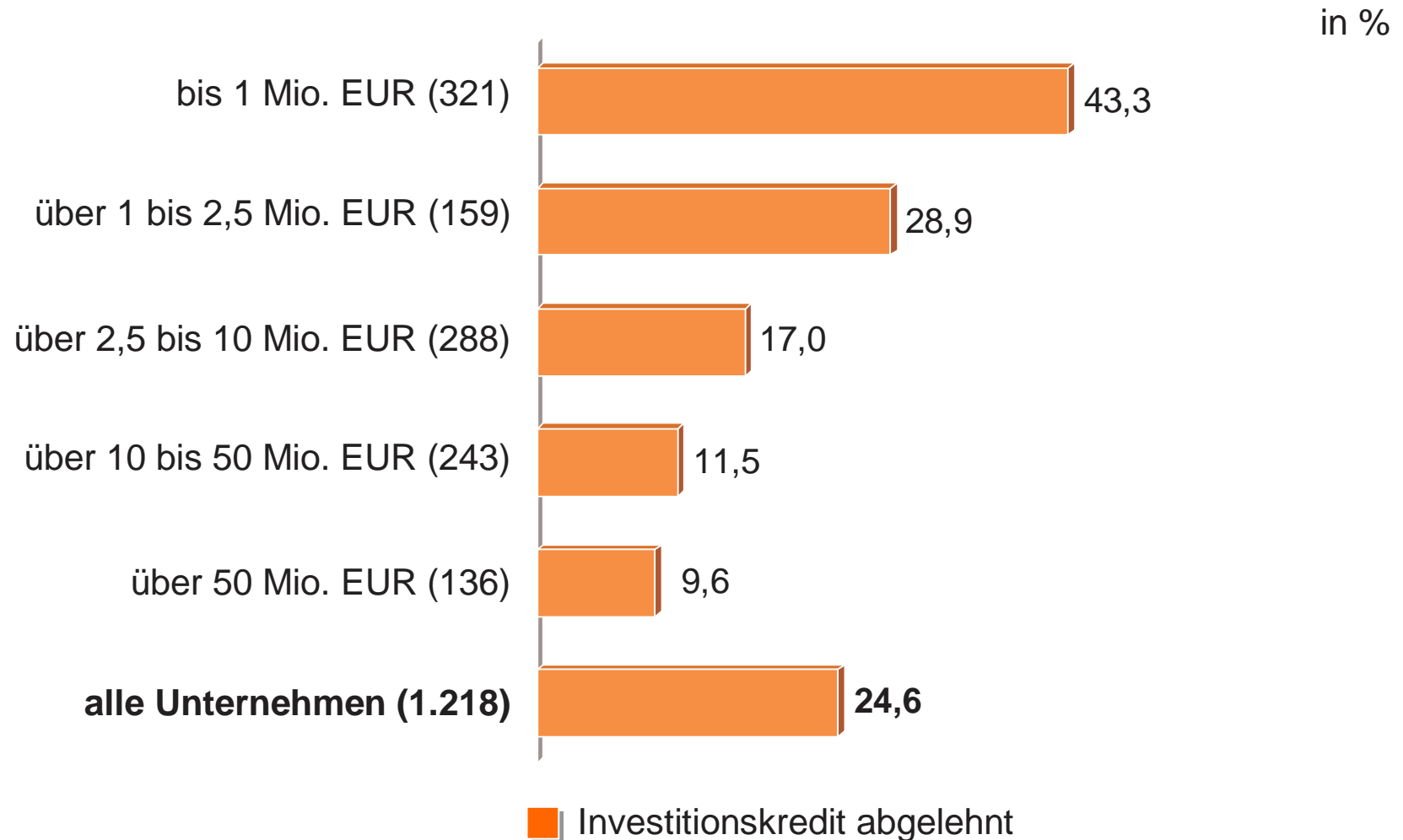
5. Mittelstandspolitische Themen

Investitionen 2010 nach Umsatzgrößenklassen

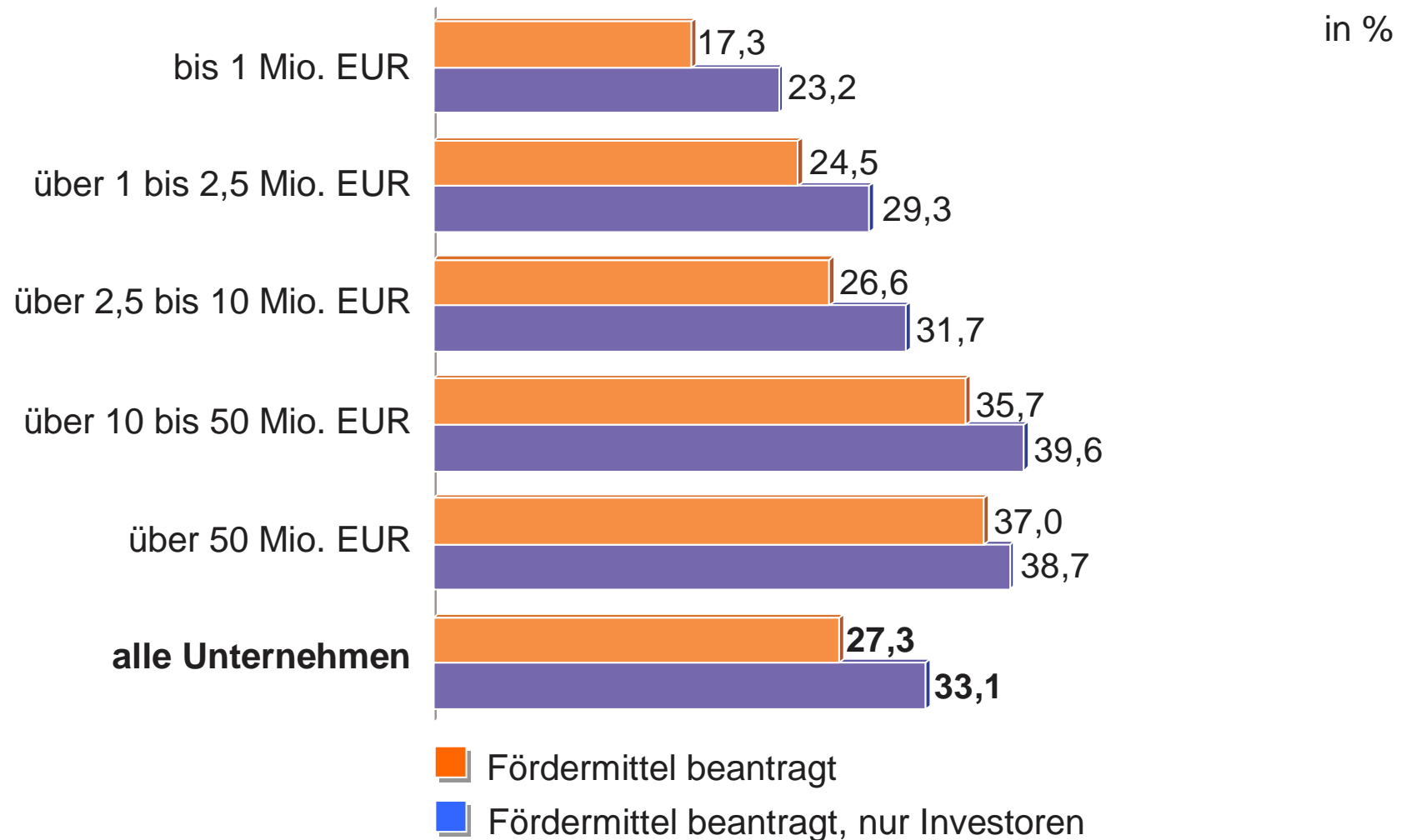
in %



Investitionskreditantrag 2010 abgelehnt nach Umsatzgrößenklassen

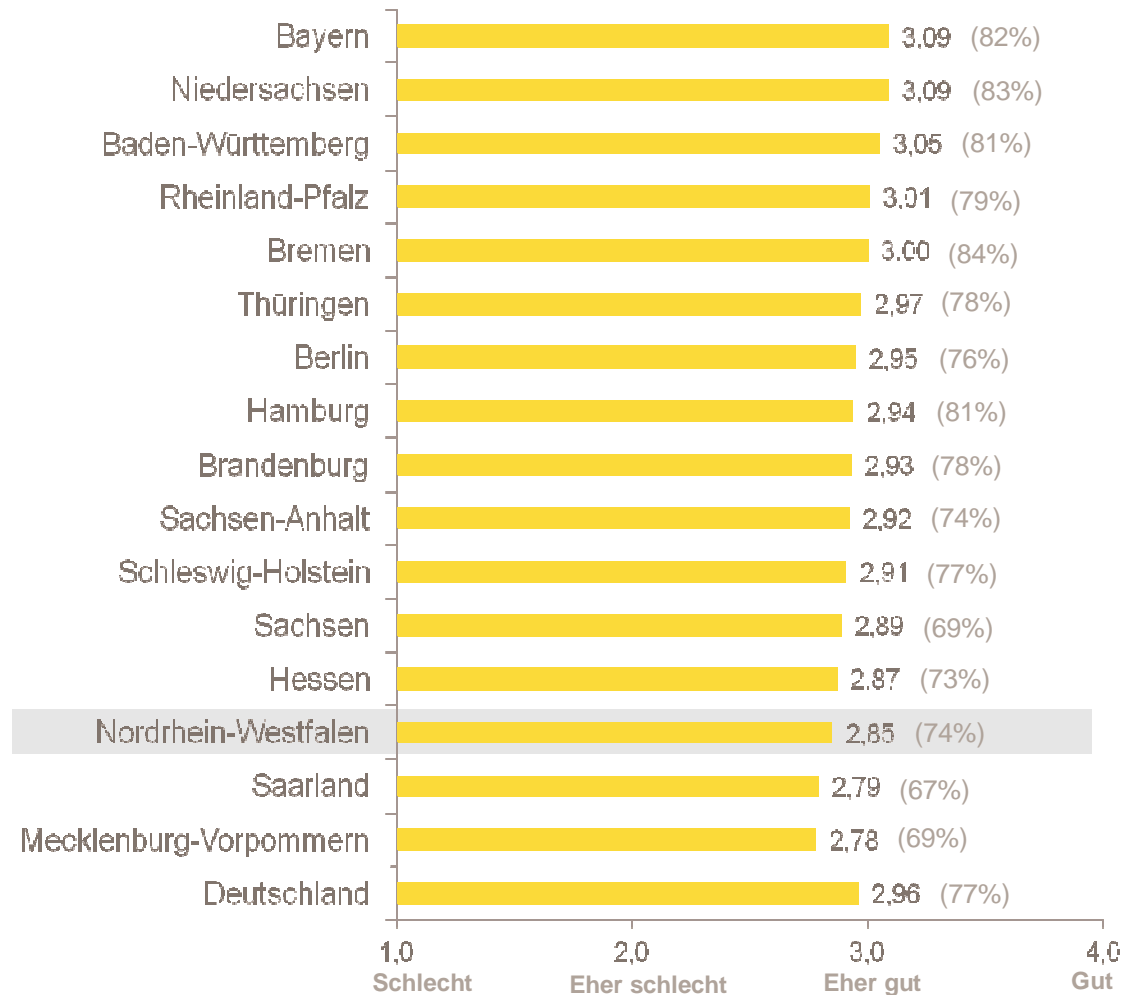


Förderung 2010 beantragt nach Umsatzgrößenklassen



Förderpolitik im Bundeslandvergleich

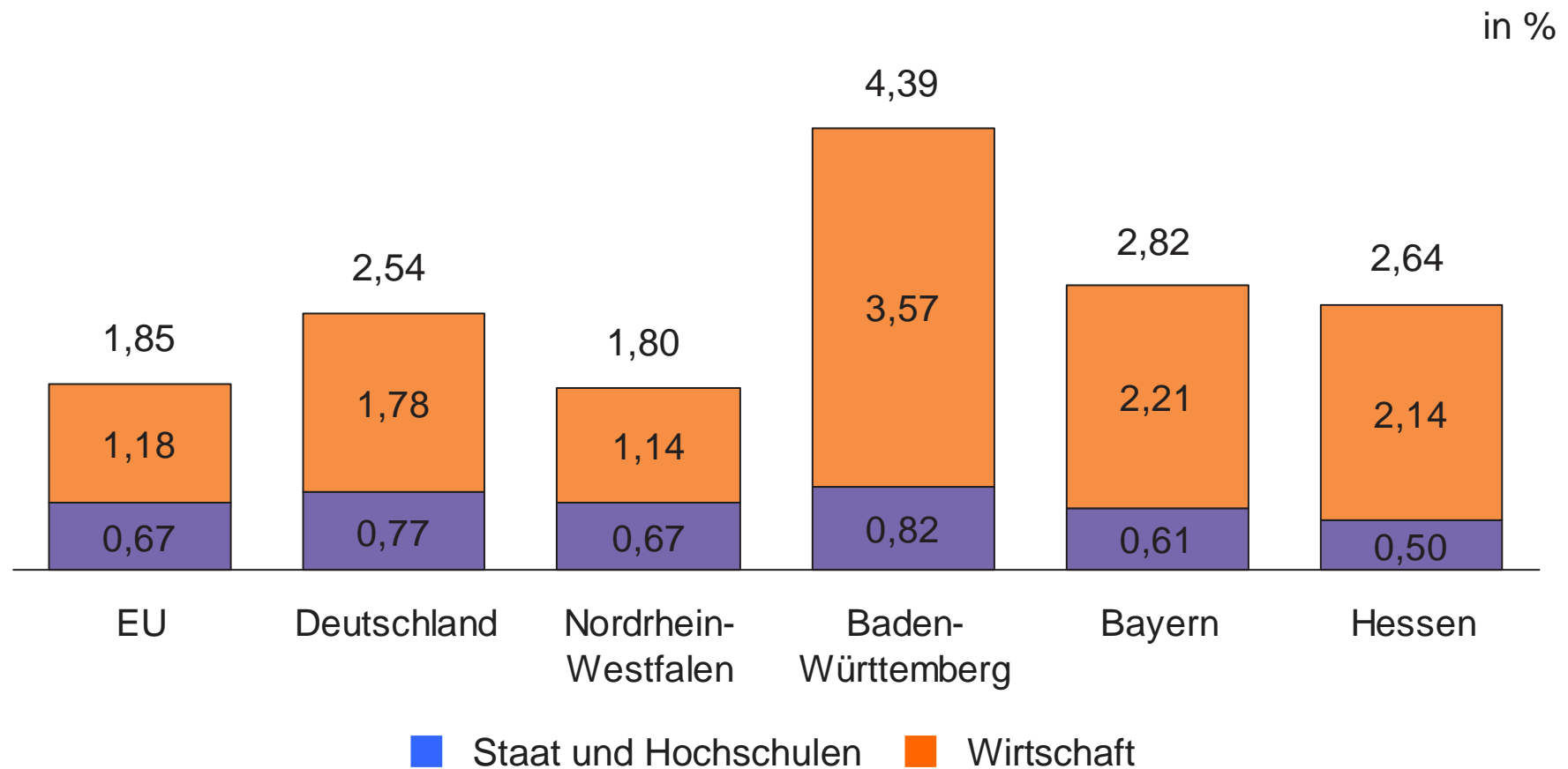
- ▶ Vergleichsweise schwache Noten für Nordrhein-Westfalens Förderpolitik: Im Länderranking belegt NRW nur den 14. Platz. Im Vorjahr lag NRW hier auf dem 4. Platz.
- ▶ Besonders gut wird die lokale Förderpolitik in Bayern, Niedersachsen und Baden-Württemberg bewertet.



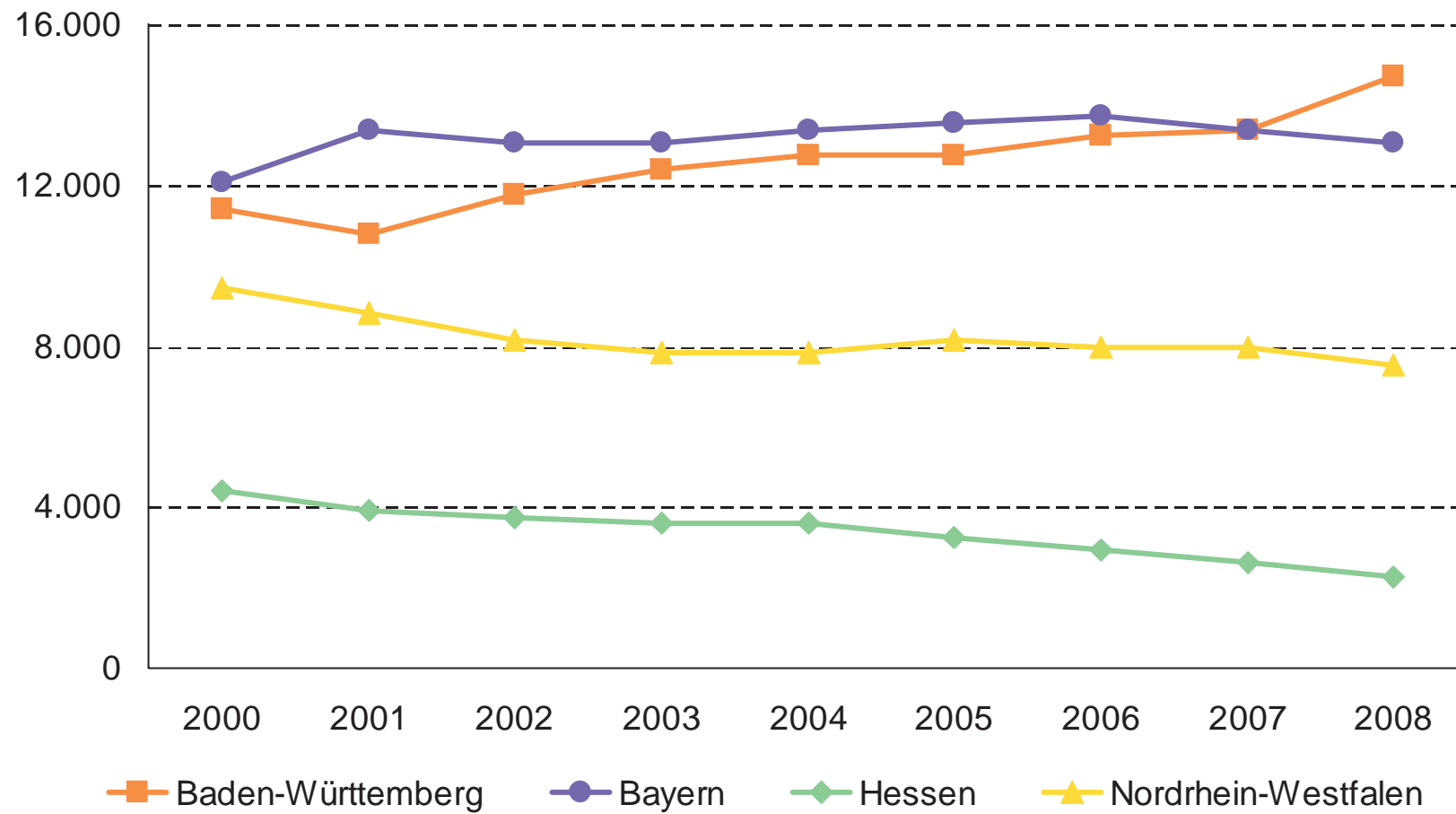
Anteil „eher gut“ und „gut“ in Klammern



FuE-Aufwendungen als Anteil am BIP in der EU, Deutschland, und ausgewählten Bundesländern, 2007 nach Sektoren



Patentanmeldungen beim DPMA

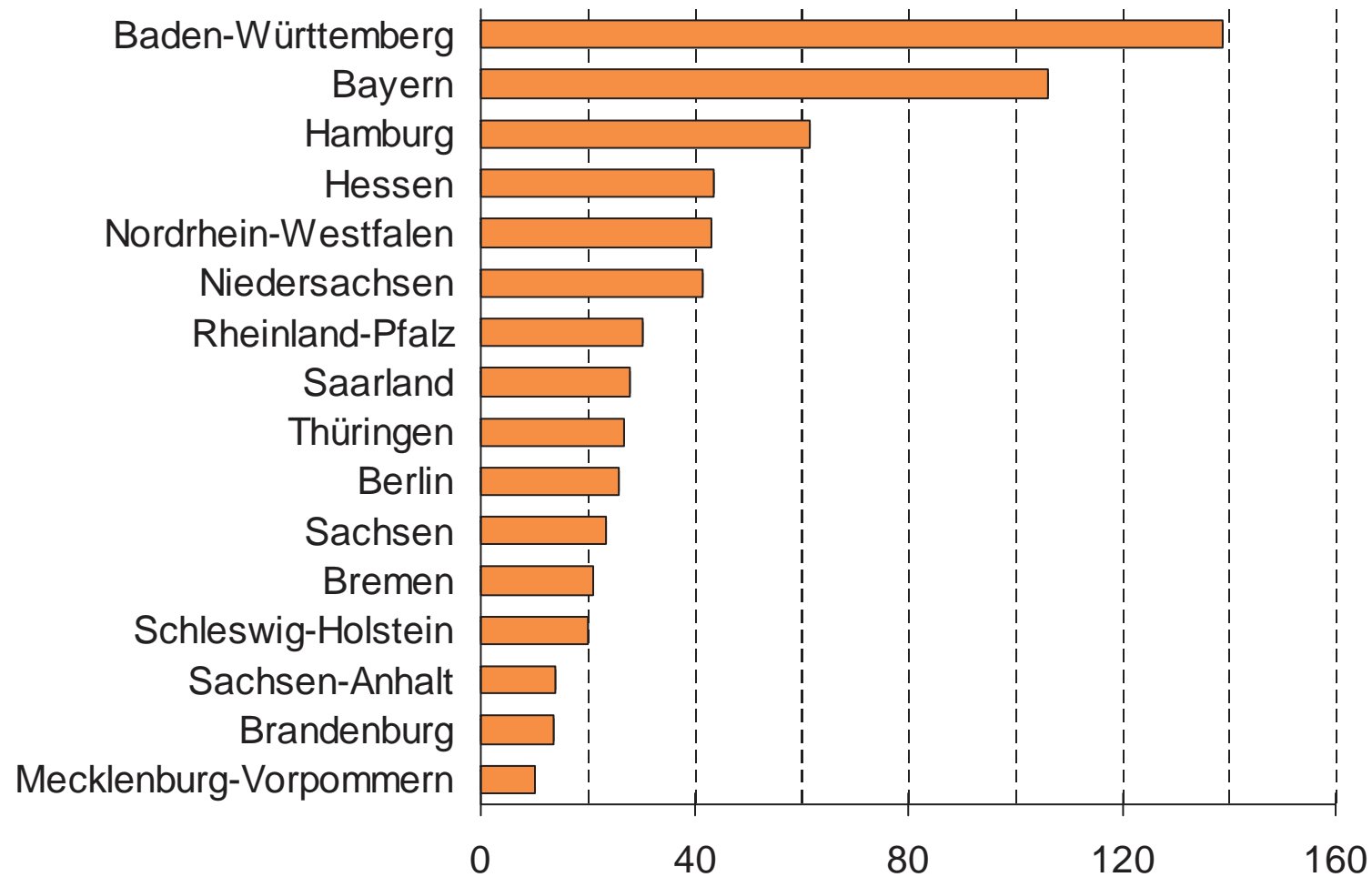


Quelle: DPMA Jahresberichte (div. Jahrgänge).

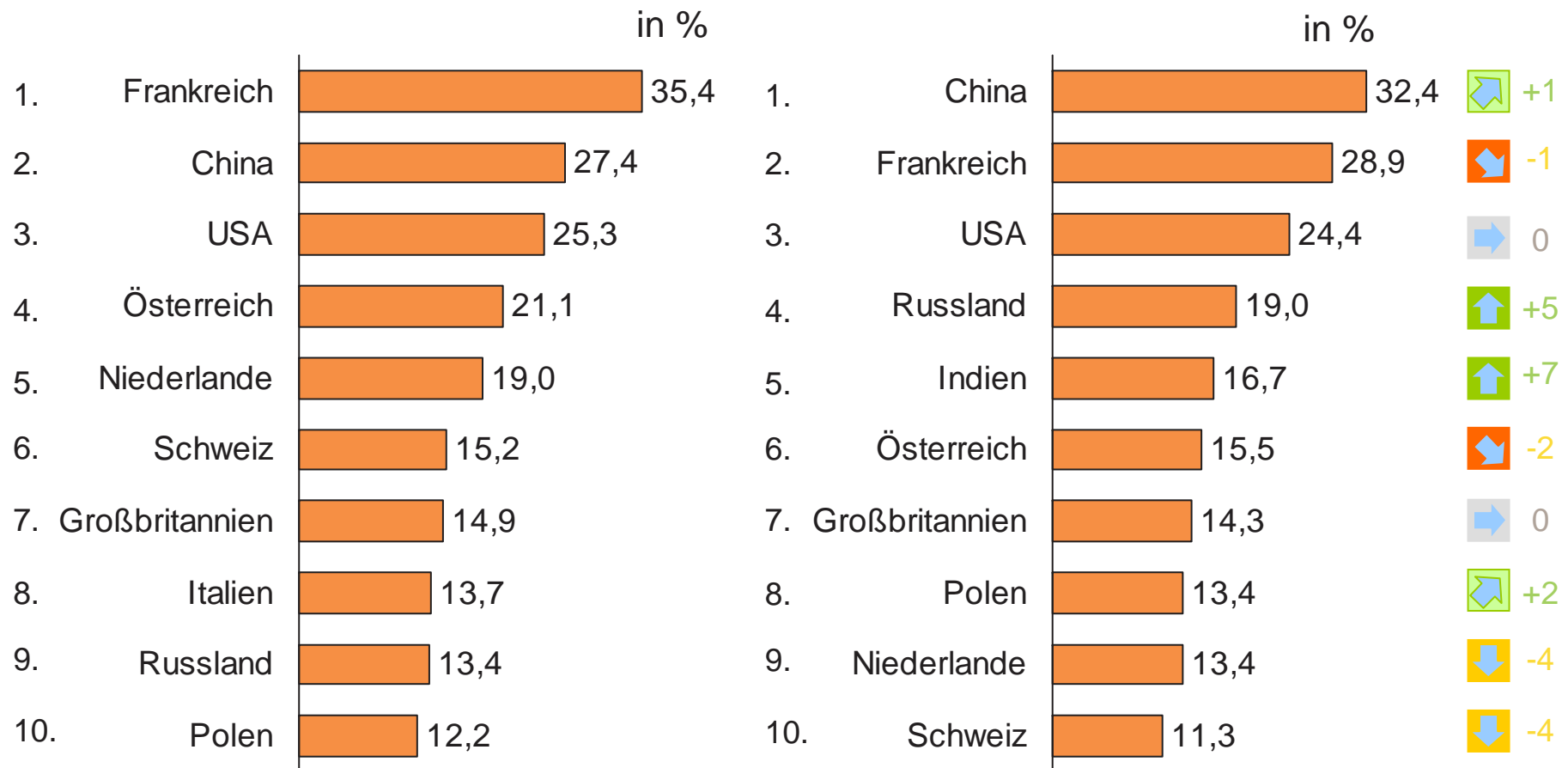
Die Zahlen ab 2004 sind aufgrund geänderter Systematik nicht direkt mit den vorhergehenden vergleichbar. © 2011 - Prof. Dr. Frank Wallau - Folie 29

Patentintensität 2008

Patentanmeldungen beim DPMA je 100 000 Einwohner

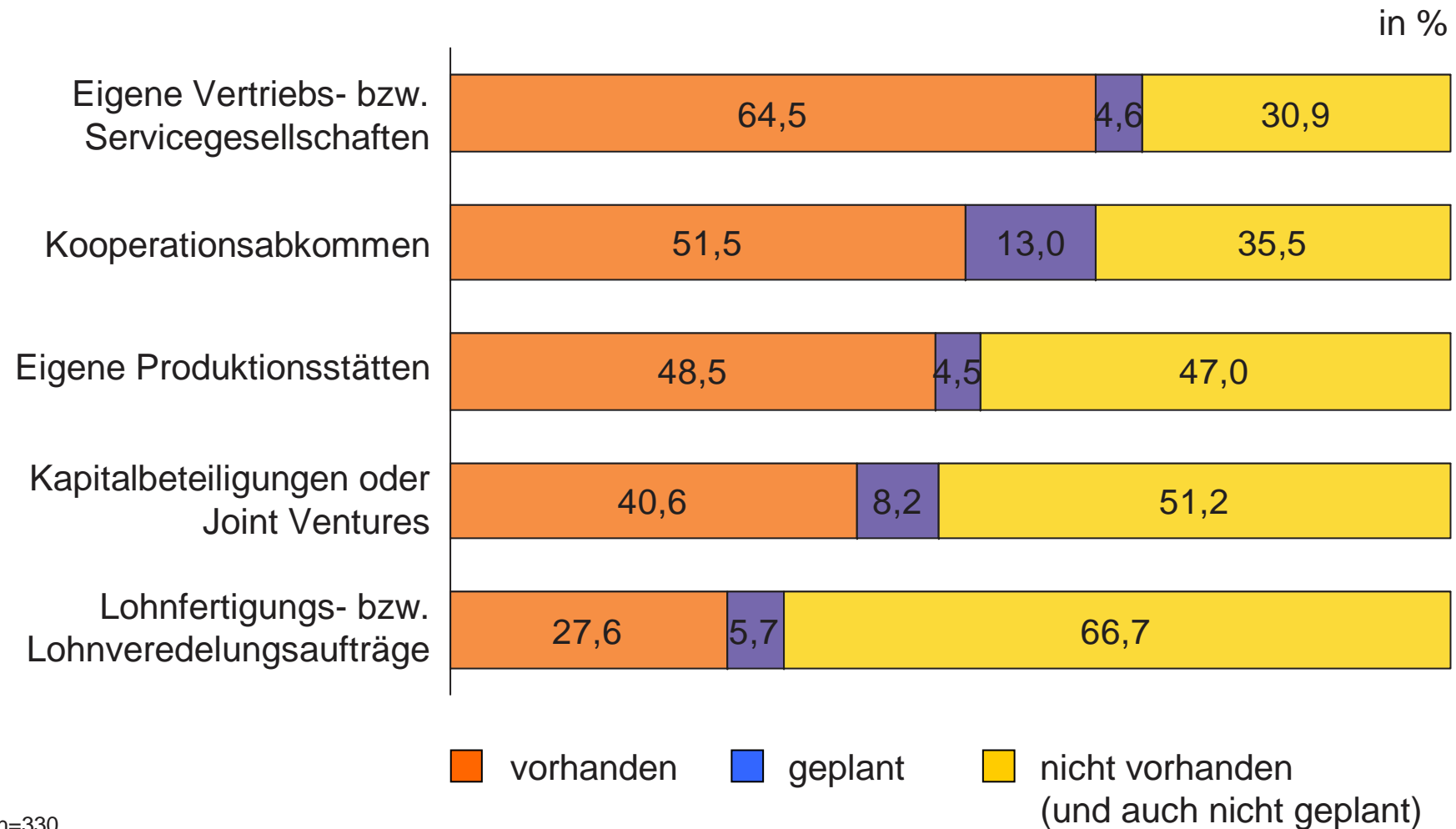


Die wichtigsten Exportländer heute und in drei Jahren



n=336; Mehrfachnennungen: 973 Antworten

Internationalisierungsformen neben Export



n=330

Gliederung

1. Aktuelle Lage des Mittelstands in NRW

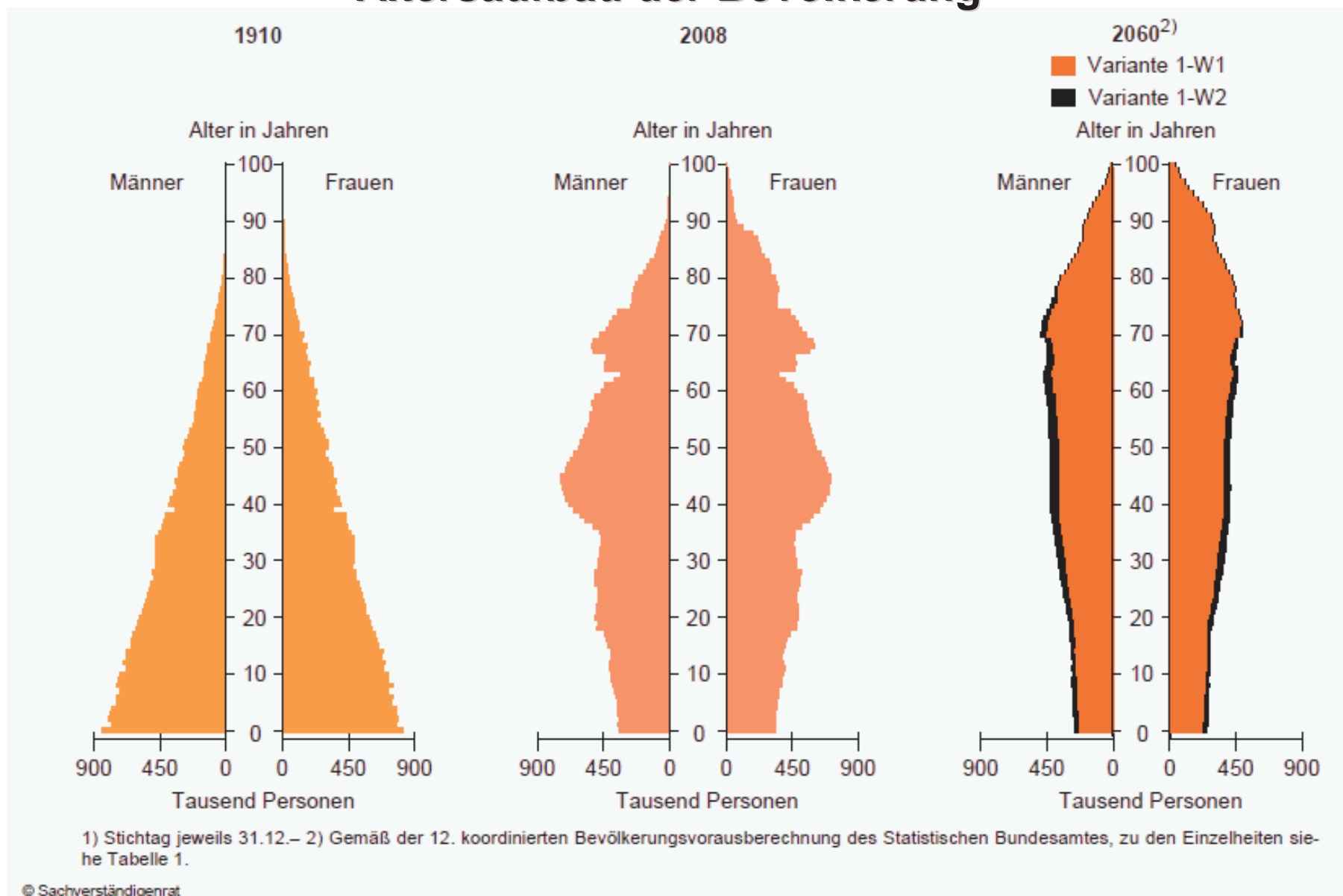
2. Unternehmensgründung und -nachfolge

3. Investition/Innovation/Internationalisierung

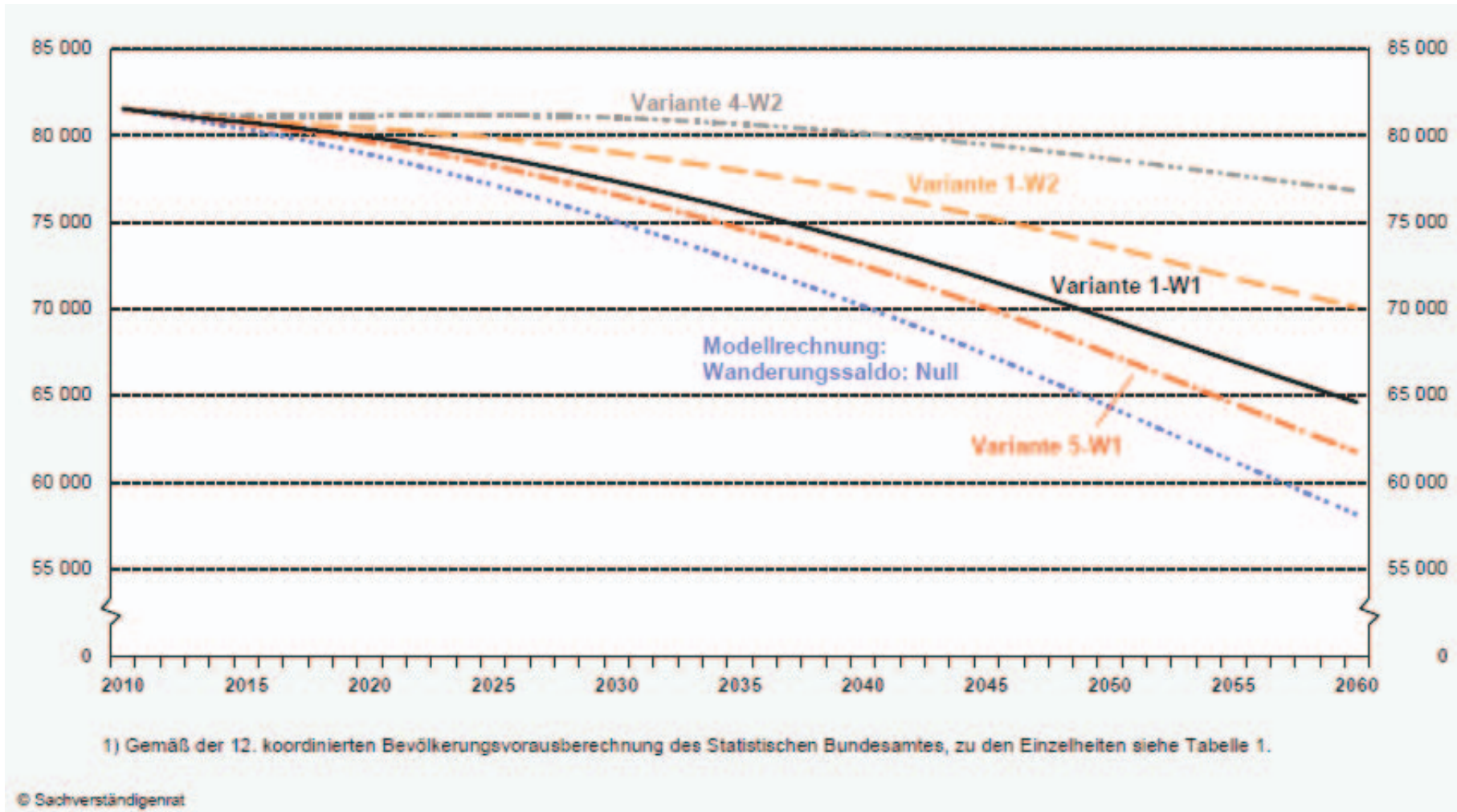
4. Demographischer Wandel

5. Mittelstandspolitische Themen

Altersaufbau der Bevölkerung¹⁾



Entwicklung der Bevölkerung bis 2060¹⁾ (Tausend Personen)



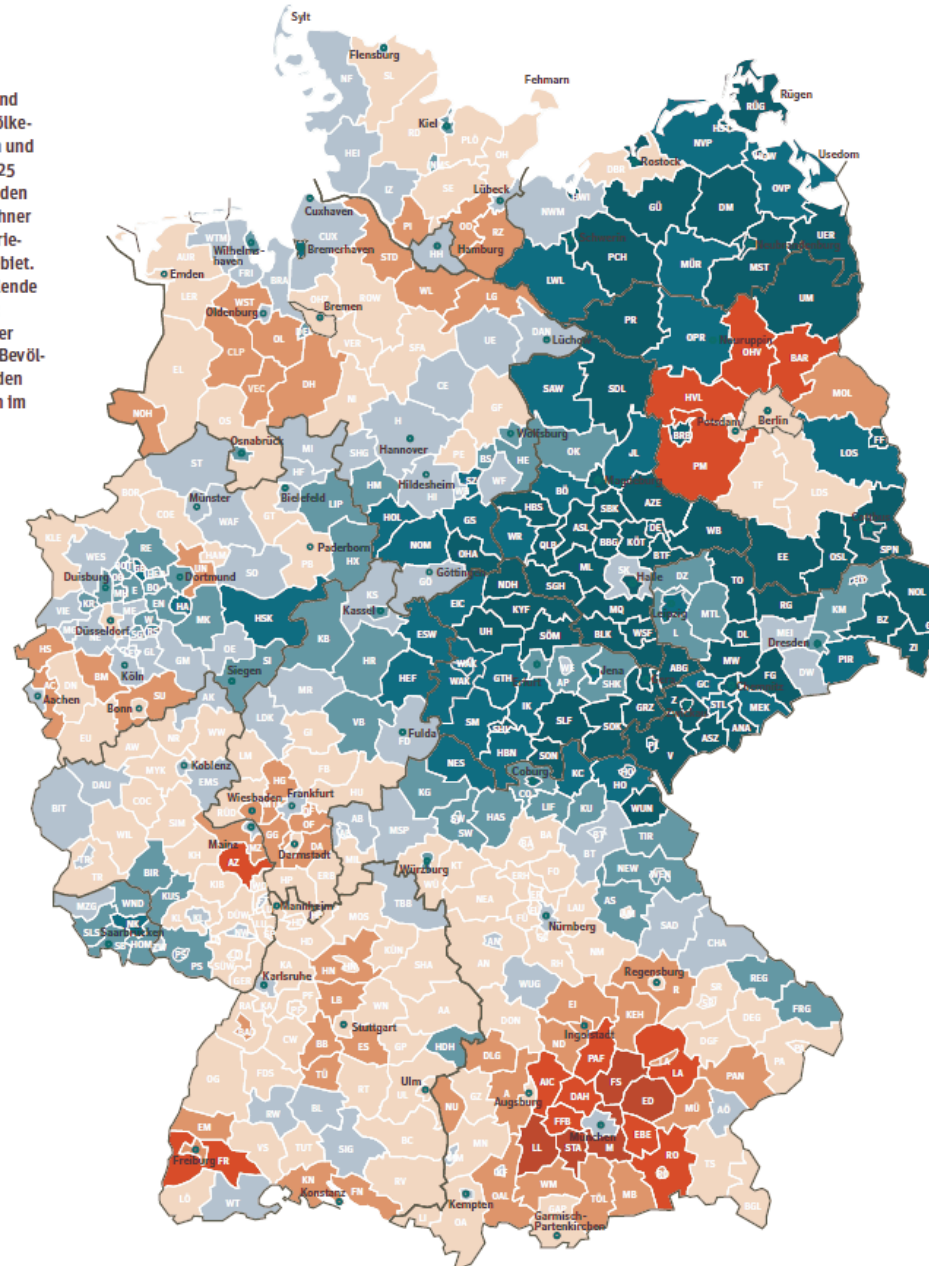
Wachstums- und Schwundregionen in Deutschland

Mehr als die Hälfte der deutschen Landkreise und kreisfreien Städte wird nach der aktuellen Bevölkerungsprognose des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung schrumpfen und bis zum Jahr 2025 deutlich an Bevölkerung verlieren. Nicht nur in den ostdeutschen Regionen werden weniger Einwohner leben, sondern auch an den klassischen Industriestandorten wie dem Saarland oder dem Ruhrgebiet. Das Wegbrechen von ganzen Branchen und fehlende Perspektiven auf dem regionalen Arbeitsmarkt fördern dabei die Abwanderungsbereitschaft der Bevölkerung. Zu den Boomregionen mit einem Bevölkerungsgewinn von mehr als zehn Prozent werden nur wenige Kreise gehören: Sie liegen vor allem im Umland von Berlin und München.

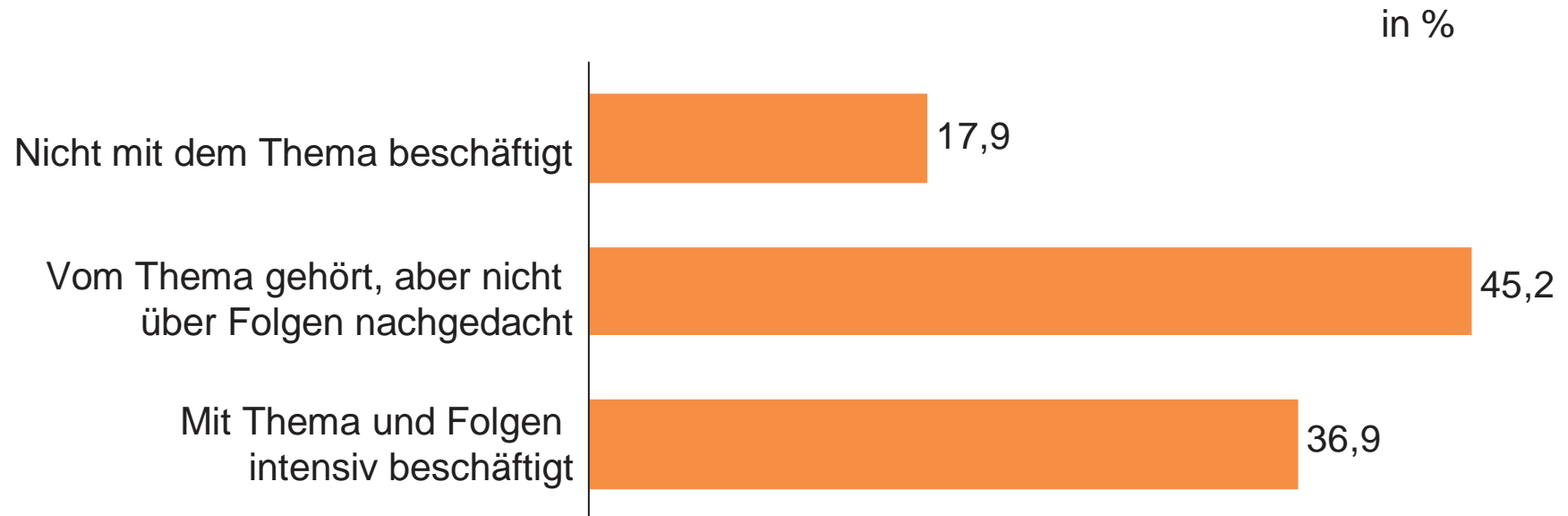
Bevölkerungsentwicklung 2007 bis 2025 in Prozent

- unter - 15
- 15 bis unter - 10
- 10 bis unter - 5
- 5 bis unter 0
- 0 bis unter 5
- 5 bis unter 10
- 10 bis unter 15
- 15 und mehr

(Datengrundlage: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR))

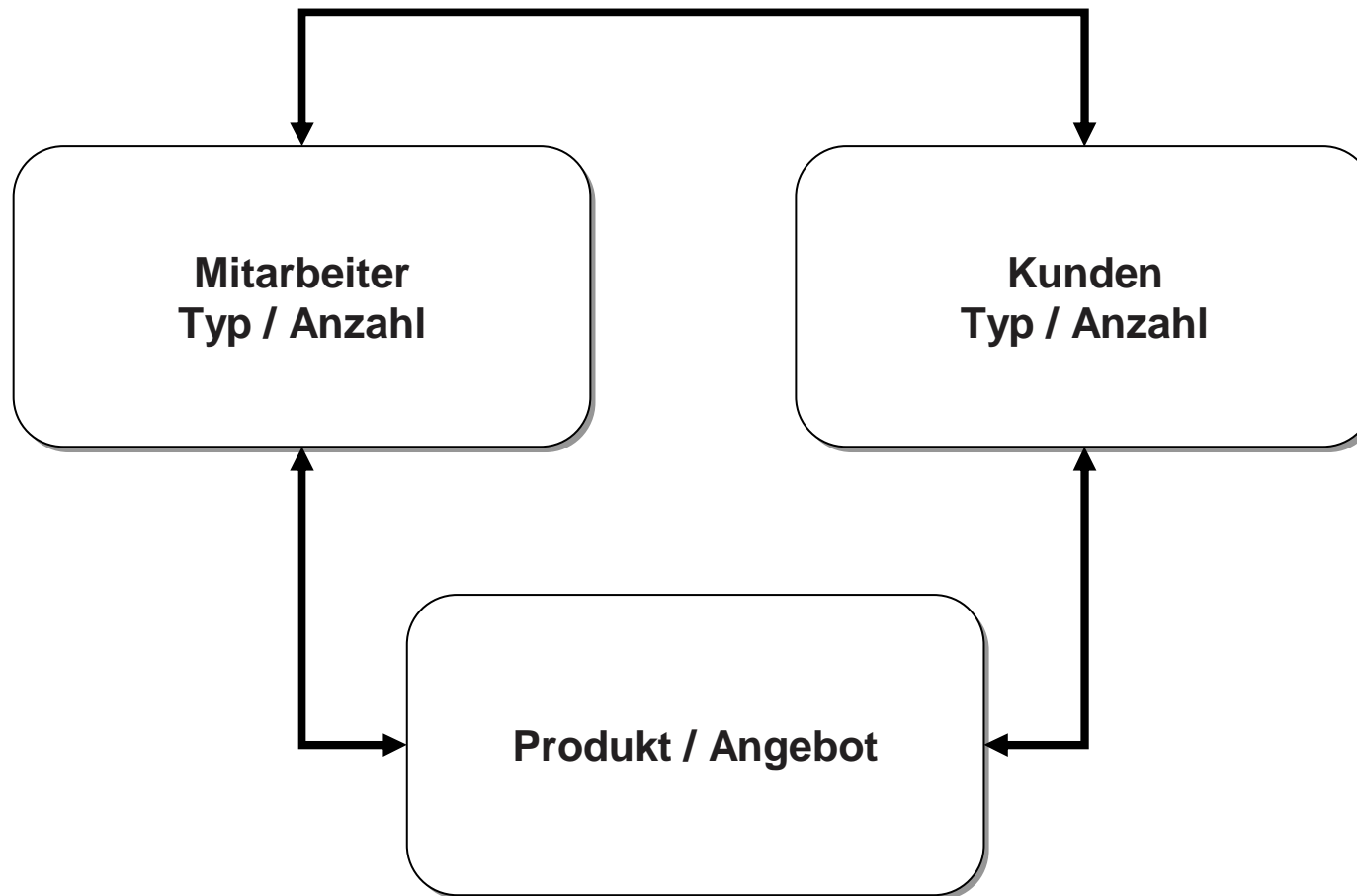


Auseinandersetzung mit dem Thema Bevölkerungsentwicklung

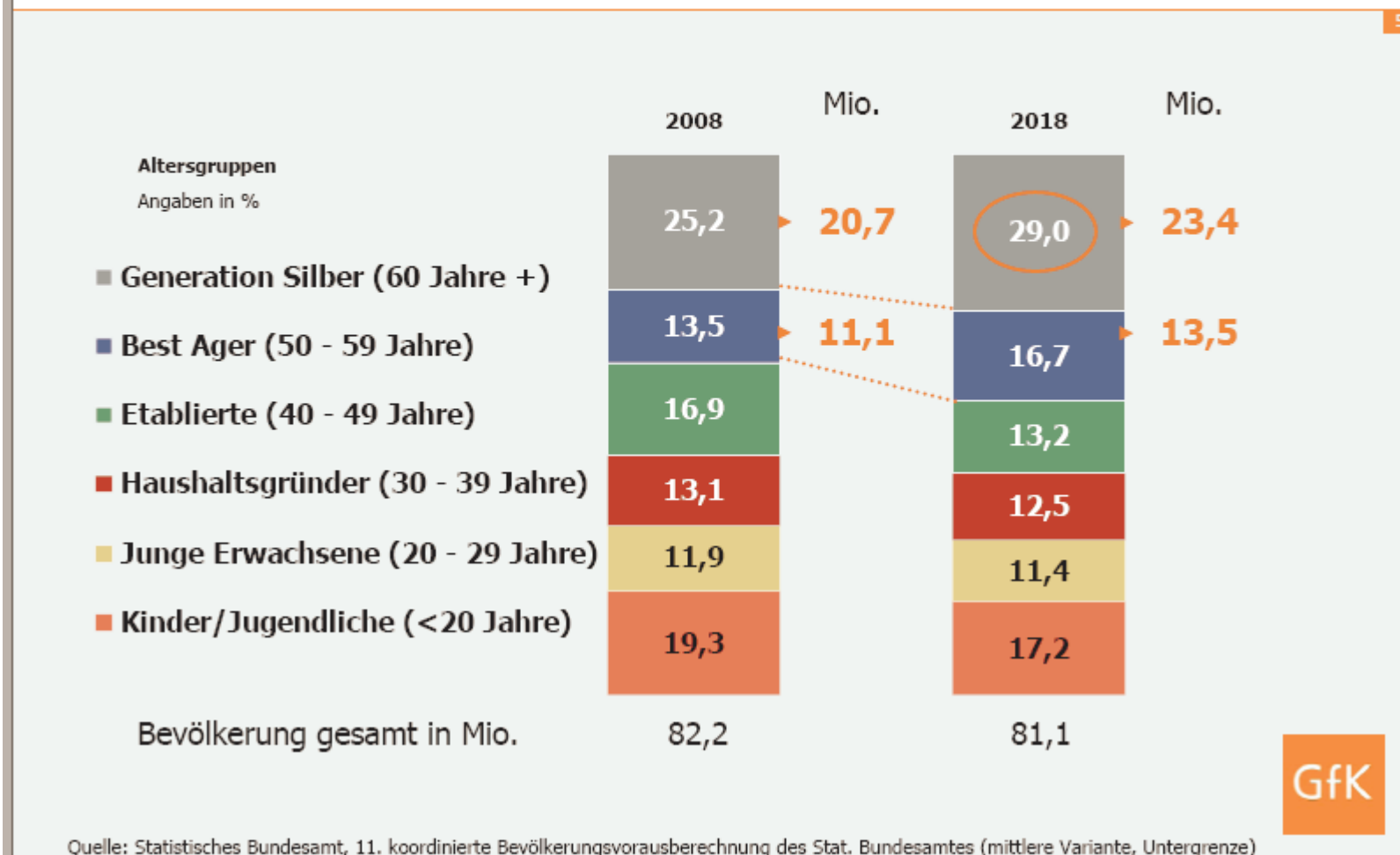


- Je größer ein Unternehmen im Altbundesgebiet, desto eher hat es sich mit dem Thema und den Auswirkungen beschäftigt..
- Unternehmen im Handel, Gastgewerbe und Verkehr, aber auch Handwerksunternehmen haben sich vergleichsweise seltener mit dem Thema beschäftigt.

Der demografische Wirkungs-Kreislauf

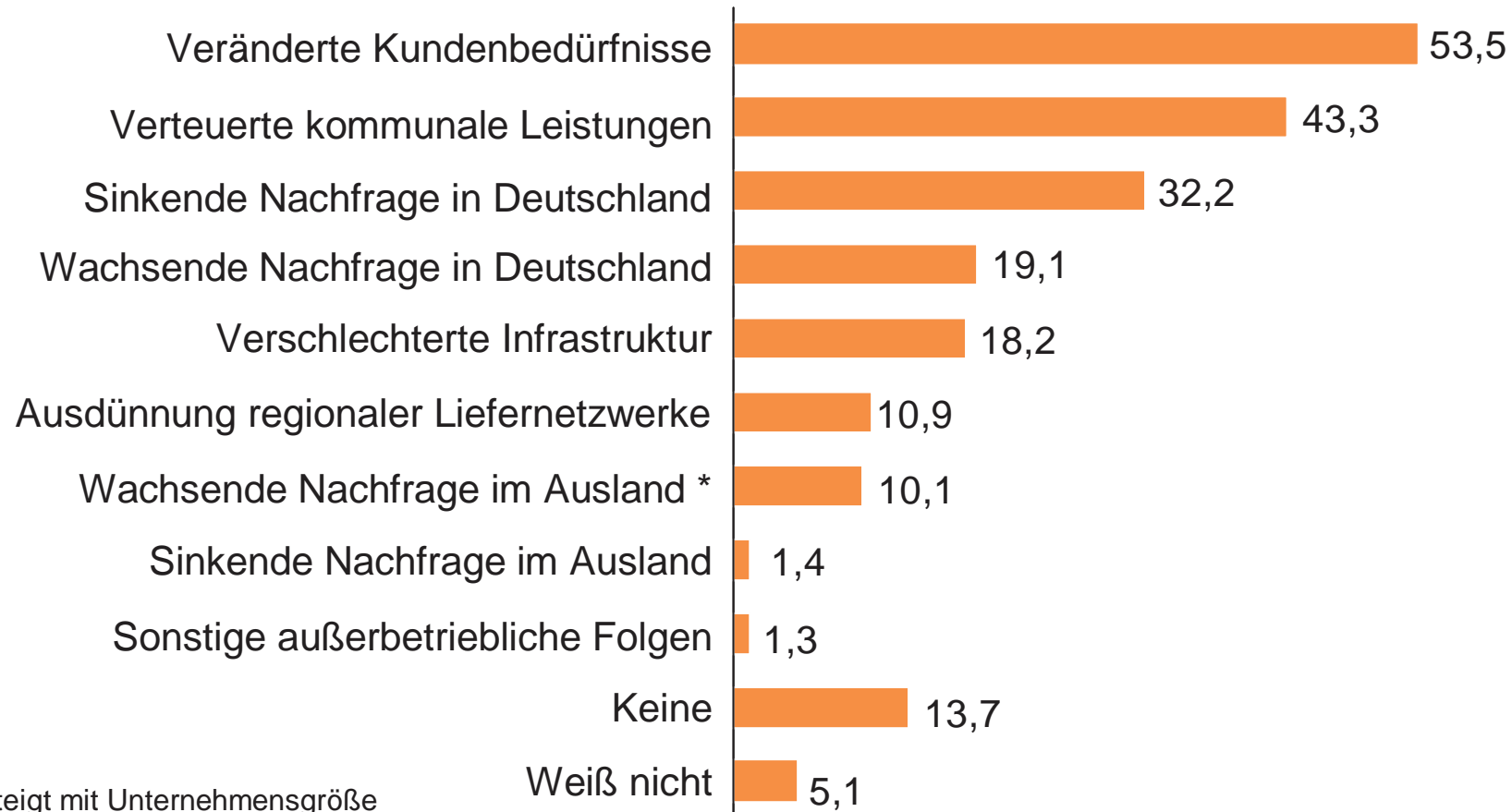


Die ältere Generation wächst absolut und anteilmäßig



Erwartungen für Märkte und Infrastruktur

Mehrfachantworten, in % der Fälle

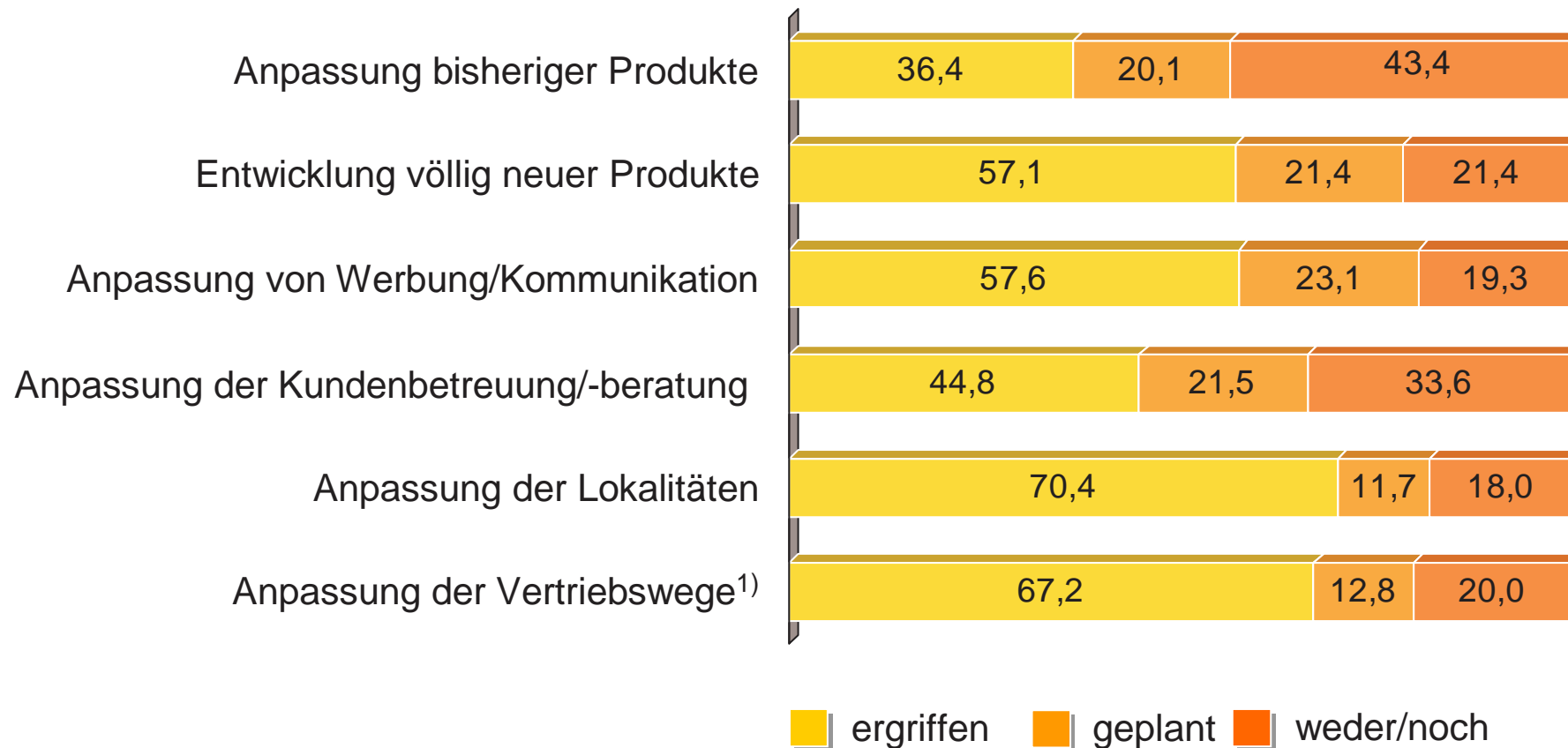


* Steigt mit Unternehmensgröße

n=719

Maßnahmen zur Gewinnung bzw. Erhaltung älterer Kunden

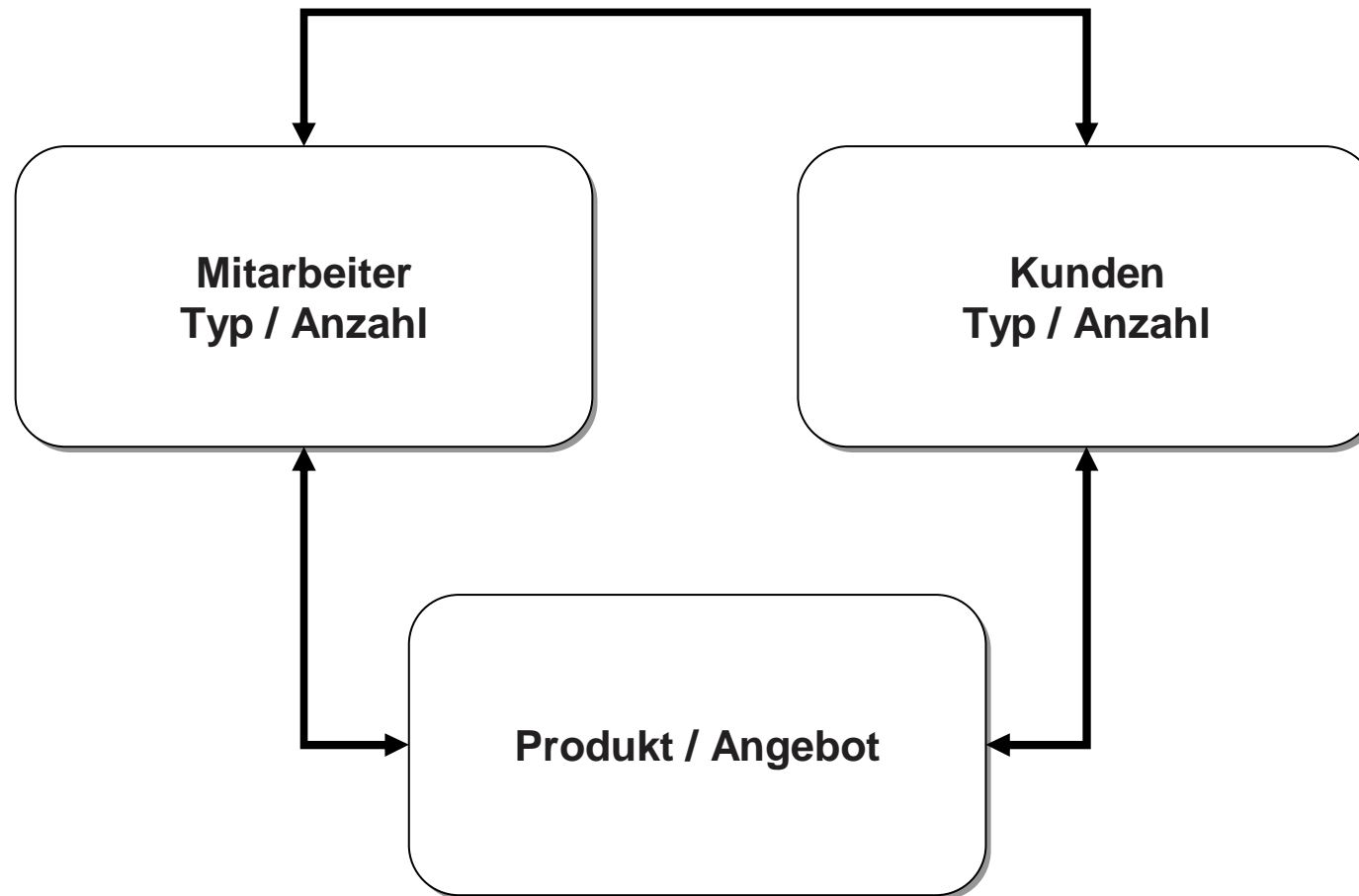
in %



¹⁾ Lieferservice, Hausbesuche oder mobile Verkaufseinrichtungen, etc.

n = 403

Der demografische Wirkungs-Kreislauf

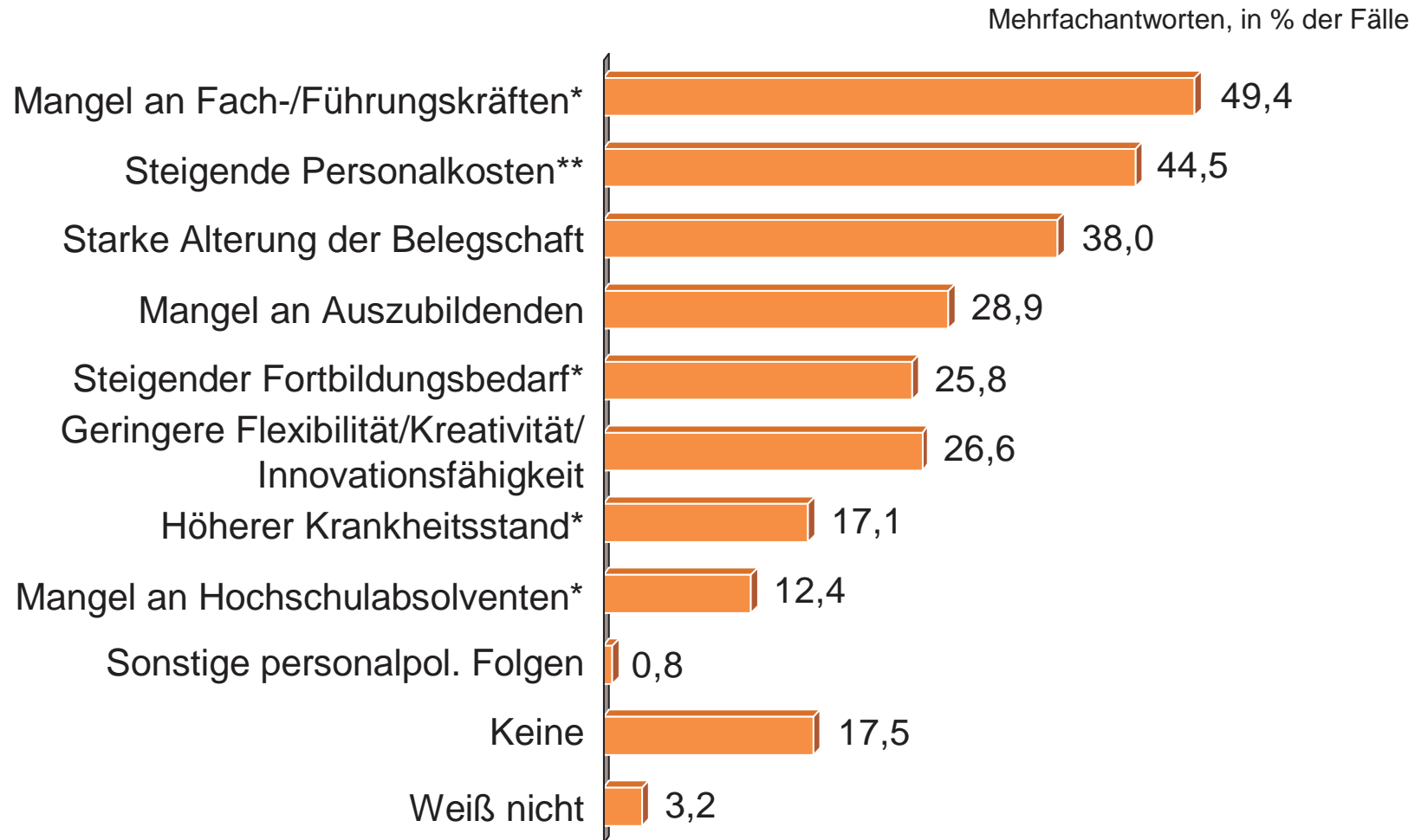


Demographischer Wandel und KMU

Die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung und der Rückgang der Geburtenzahlen führen dazu, dass der Anteil der Erwerbstätigen sinkt. In Zukunft stehen in Deutschland weniger und im Durchschnitt ältere Beschäftigte den Betrieben zur Verfügung. Für die Klein- und Mittelunternehmen ergeben sich – wie für alle Unternehmen – zwei Konsequenzen:

- Wettbewerb um die qualifizierten Fachkräfte
- Höchstleistungen des Unternehmens mit älteren Belegschaften.

Erwartete mittel- bis langfristige personalpolitische Folgen

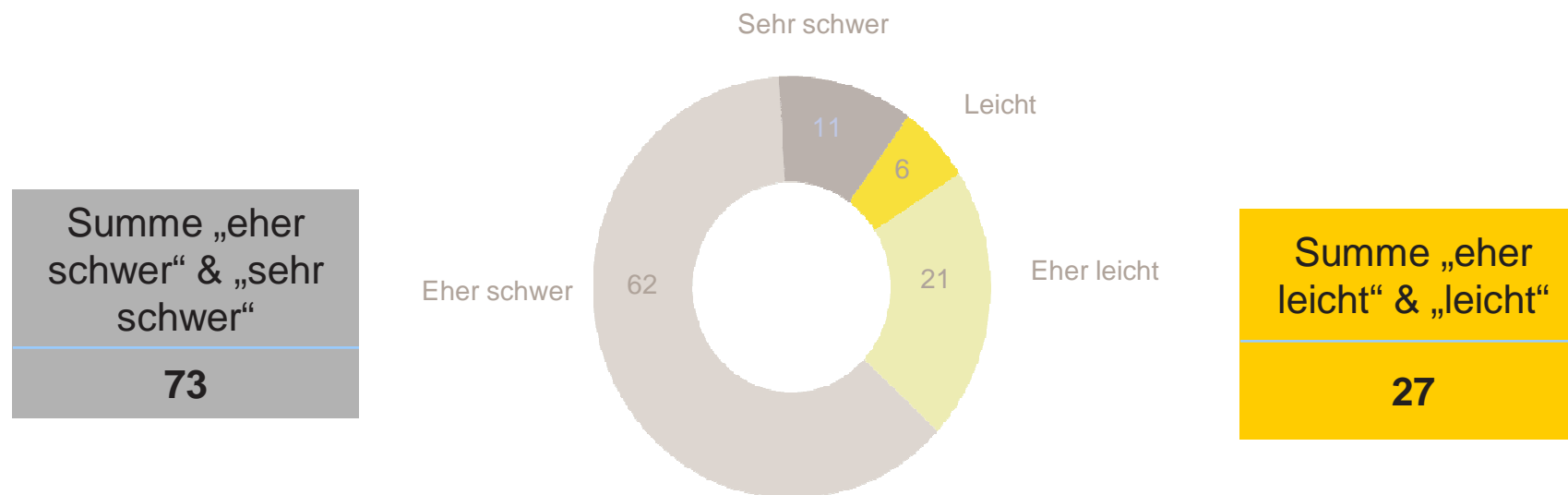


* Steigt mit Unternehmensgröße, ** überdurchschnittlich bei mittlerer Unternehmensgröße

n = 719

Quelle: Kay, R.; Kranzusch, P.; Suprinovic, O. (2008) (Unternehmen ab 5 Beschäftigte)

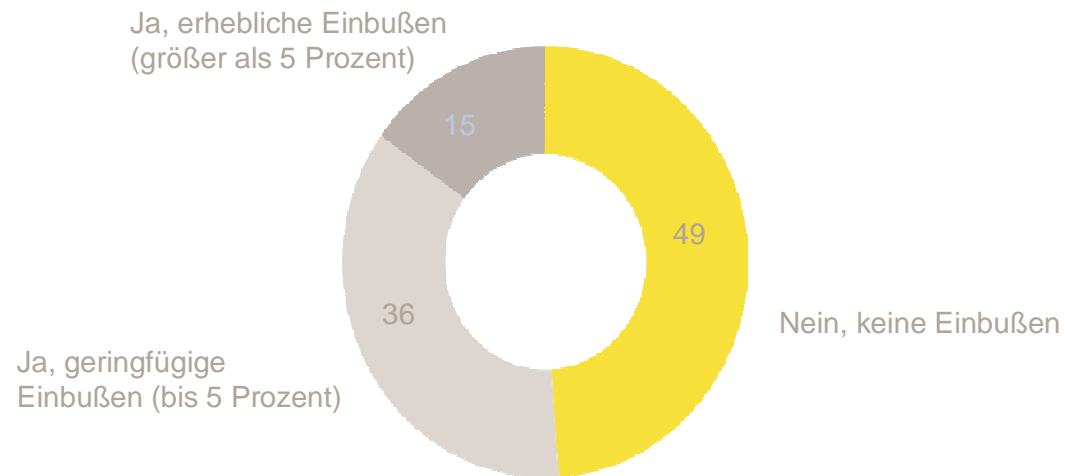
Schwierige Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ...



Angaben in Prozent

- ▶ Drei Viertel der befragten Mittelständler (73 Prozent) geben an, dass es ihnen „eher schwer“ oder „sehr schwer“ fällt, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden.

Fachkräftemangel führt zu Umsatzeinbußen



Angaben in Prozent bzw.
Prozentpunkten

- ▶ Die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen (51 Prozent) befürchtet, dass ein Mangel an Top-Fachkräften zu Umsatzeinbußen für das eigene Unternehmen führen wird.

Typische Handlungsfelder zur Bewältigung des demographischen Wandels im Betrieb

- 1. Personalführung und Rekrutierung**
- 2. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung**
- 3. Qualifizierung und Kompetenzentwicklung**
- 4. Führung und Unternehmenskultur**
- 5. Gesundheit und Arbeitsschutz**

Personalführung und Rekrutierung

Die demographische Entwicklung führt dazu, dass der Wettbewerb um Nachwuchskräfte aber auch um erfahrenes Fachpersonal zukünftig zunehmen wird.

Die Veränderungen durch den demographischen Wandel erfordern insgesamt eine neue Form der Personalarbeit:

- Schaffung eines möglichst ausgewogenen Altersmix im Betrieb
- Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen
- Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bei den Älteren
- rechtzeitige Planung der Nachfolge planmäßig ausscheidender Mitarbeiter und frühzeitige Rekrutierung von Nachwuchs

Angesichts des zurückgehenden Nachwuchses sollte künftig das Rekrutierungsspektrum ausgeweitet werden, z.B. auf Ältere, Frauen, Ausländerinnen und Ausländer, angelernte Arbeitskräfte, Behinderte, Berufsrückkehrerinnen und Langzeitarbeitslose.

Personalarbeit muss sich rechtzeitig den altersstrukturellen Herausforderungen stellen!

Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Um den Möglichkeiten und den Bedürfnissen älterer Beschäftigter entgegen zu kommen, bestehen im Rahmen der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung verschiedene Optionen, u.a.

- Einsatz der älteren Beschäftigten entsprechend ihren Kompetenzen, d.h. Betrauung mit solchen Aufgaben, die sie tendenziell besser erledigen können als Jüngere. Dazu zählen vor allem Aufgaben, die ein weitgehend autonomes Arbeiten ermöglichen (Arbeitspensum, -rhythmus und -ablauf).
- Gestaltung der Berufslaufbahn, die davon ausgeht, dass die MitarbeiterInnen länger im Beruf und gesund bis zur Rente bleiben sollen.
- Schaffung neuer Karrierewege, z.B. horizontale Weiterentwicklungsmöglichkeiten als Alternative zu den bekannten vertikalen Karrierewegen.
- Die optimale Gestaltung der Arbeitsplätze sollte sich nicht nur auf die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen beschränken. Im Sinne der Prävention verhindern Maßnahmen bei Jüngeren, dass sich bei diesen im späteren Berufsverlauf typische Verschleißerscheinungen einstellen.

Nicht nur die Arbeitsplätze, sondern auch die Arbeit selbst alter(n)sgerecht gestalten!

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Angesichts der Herausforderungen des demographischen Wandels wird eine systematische Qualifizierung und Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten aller Altersgruppen zu einer zentralen Managementaufgabe.

Dazu zählt zum einen, vor allem die älteren Beschäftigten in Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen. Dabei sollten für diese Gruppe verstärkt solche Maßnahmen ergriffen werden, die speziell auf deren Lernfähigkeiten und Lernbedürfnisse zugeschnitten sind.

Beispiele für Maßnahmen im Bereich der Weiterbildung sind:

- Tätigkeiten, die per se Lernanreiz schaffen (Lernfördernde Arbeitsgestaltung)
- Intergeneratives Lernen in altersgemischten Teams (Tandems, Patenschaften)
- Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Alters- und Beschäftigtengruppen
- Betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching)
- Weiterbildung speziell für Ältere (zum Beispiel zu neuen Technologien)
- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

Betriebliche Wissensbestände kontinuierlich erneuern!

Führung und Unternehmenskultur

Die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsfähigkeit vor allem der älteren Beschäftigten wird maßgeblich bestimmt vom Führungsverhalten der Vorgesetzten. In diesem Bereich finden sich deshalb vielfältige Ansatzpunkte, um die Motivation und Arbeitszufriedenheit und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern. Ein gutes Betriebsklima, das auf das Miteinander der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen abzielt, ist hierfür die beste Voraussetzung.

Alter(n)sgerechte Führung als zentraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur beinhaltet u.a.

- eine realistische und vorurteilsfreie Einschätzung des Leistungsvermögens Älterer
- die Förderung des Dialogs und des Erfahrungsaustausches zwischen den Älteren und den Jüngeren im Unternehmen
- einen kooperativen Führungsstil
- Berücksichtigung der individuellen Arbeitsplanung Älterer
- Anerkennung der Leistung Älterer, gleichzeitig aber auch die Thematisierung von Leistungsdefiziten

Ziel sollte es sein, das Arbeitsleben der Beschäftigten im Betrieb gemeinsam zu gestalten, d.h. Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld etc. der sich verändernden Leistungs- und Belastungsfähigkeit der älter werdenden Beschäftigten anzupassen.

Gute Führung erhöht die Arbeitsfähigkeit!

Gesundheit und Arbeitsschutz

Die häufig zu beobachtende Verschlechterung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter ist oftmals das Ergebnis lang andauernder einseitiger Arbeitsbelastung - das betrifft sowohl körperliche als auch psychische Belastungen.

Deshalb kommen dem Gesundheits- und Arbeitsschutz bei der Erhaltung und Steigerung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten große Bedeutung zu.

Ein zukunftsgerichtetes Gesundheitsmanagement umfasst dabei eine Vielzahl diverser Maßnahmen, die auf die betriebsspezifische Situation abzustellen sind, z.B.

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und klassische Arbeitsschutzmaßnahmen
- Förderung von Gesundheit und Fitness der MitarbeiterInnen (u.a. arbeitsplatzbezogene Rückenschule, Kurse zur Stressbewältigung)
- Optimierung der Arbeitsabläufe, z.B. Reduzierung von Routine
- Maßnahmen für behinderte MitarbeiterInnen

Arbeitsfähigkeit für alle Altersgruppen bis zur Rente gewährleisten!

Gliederung

1. Aktuelle Lage des Mittelstands in NRW

2. Unternehmensgründung und -nachfolge

3. Investition/Innovation/Internationalisierung

4. Demographischer Wandel

5. Mittelstandspolitische Themen

BESTANDSRANKING, INDIKATOR: Gesamt

Platz	Bundesland	Punkte
1	Bayern	65,6
2	Baden Württemberg	62,3
3	Hamburg	62,3
4	Hessen	59,1
5	Rheinland Pfalz	54,6
6	Schleswig Holstein	52,1
7	Niedersachsen	51,2
8	Nordrhein Westfalen	50,0
9	Saarland	48,7
10	Bremen	45,8
11	Thüringen	44,9
12	Sachsen	44,6
13	Brandenburg	43,9
14	Mecklenburg Vorpommern	39,6
15	Berlin	37,7
16	Sachsen Anhalt	37,5

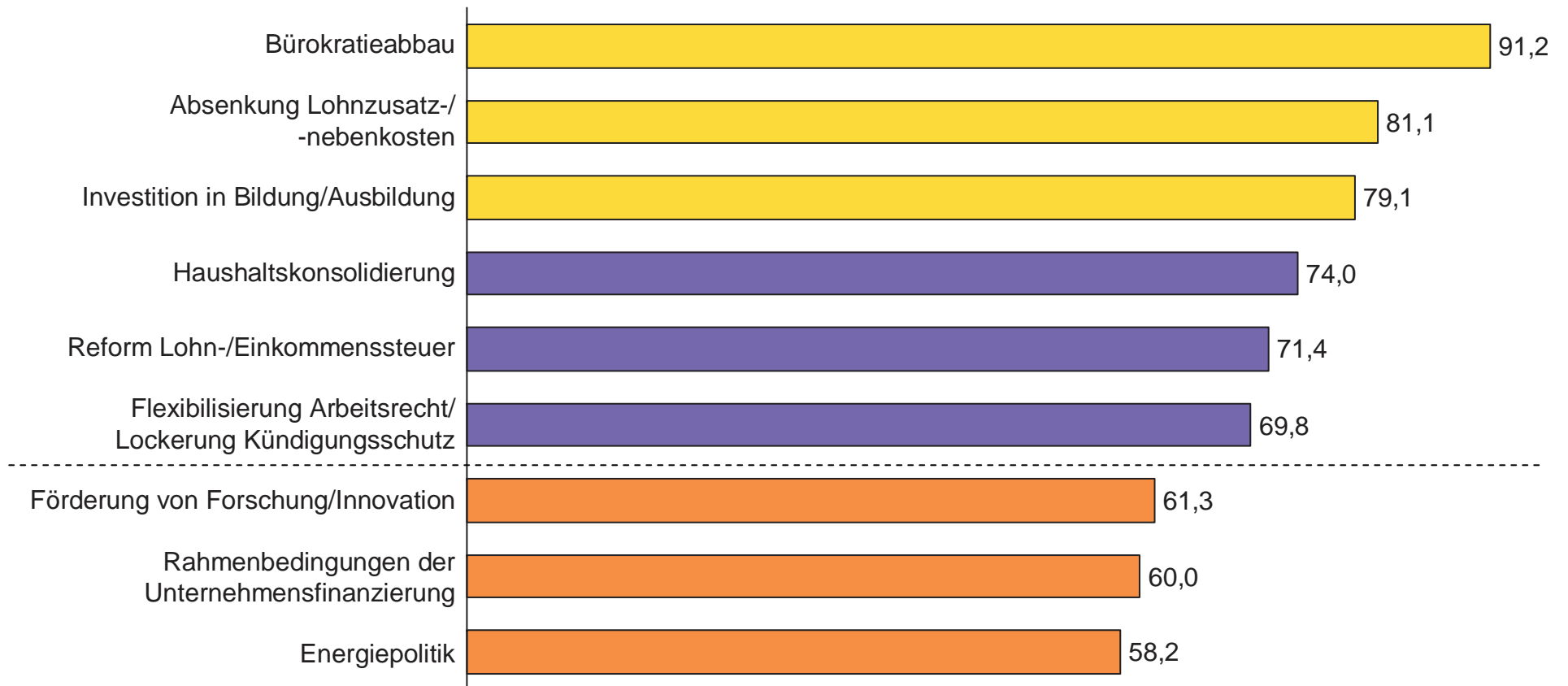
Quelle: Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft

DYNAMIKRANKING, INDIKATOR: Gesamt

Platz	Bundesland	Punkte
1	Brandenburg	65,4
2	Berlin	60,1
3	Mecklenburg Vorpommern	60,0
4	Sachsen	54,4
5	Sachsen Anhalt	53,8
6	Thüringen	52,1
7	Hamburg	50,5
8	Schleswig Holstein	50,4
9	Niedersachsen	49,0
10	Rheinland Pfalz	47,0
11	Bayern	46,0
12	Hessen	45,3
13	Bremen	44,3
14	Nordrhein Westfalen	41,6
15	Saarland	40,9
16	Baden Württemberg	39,1

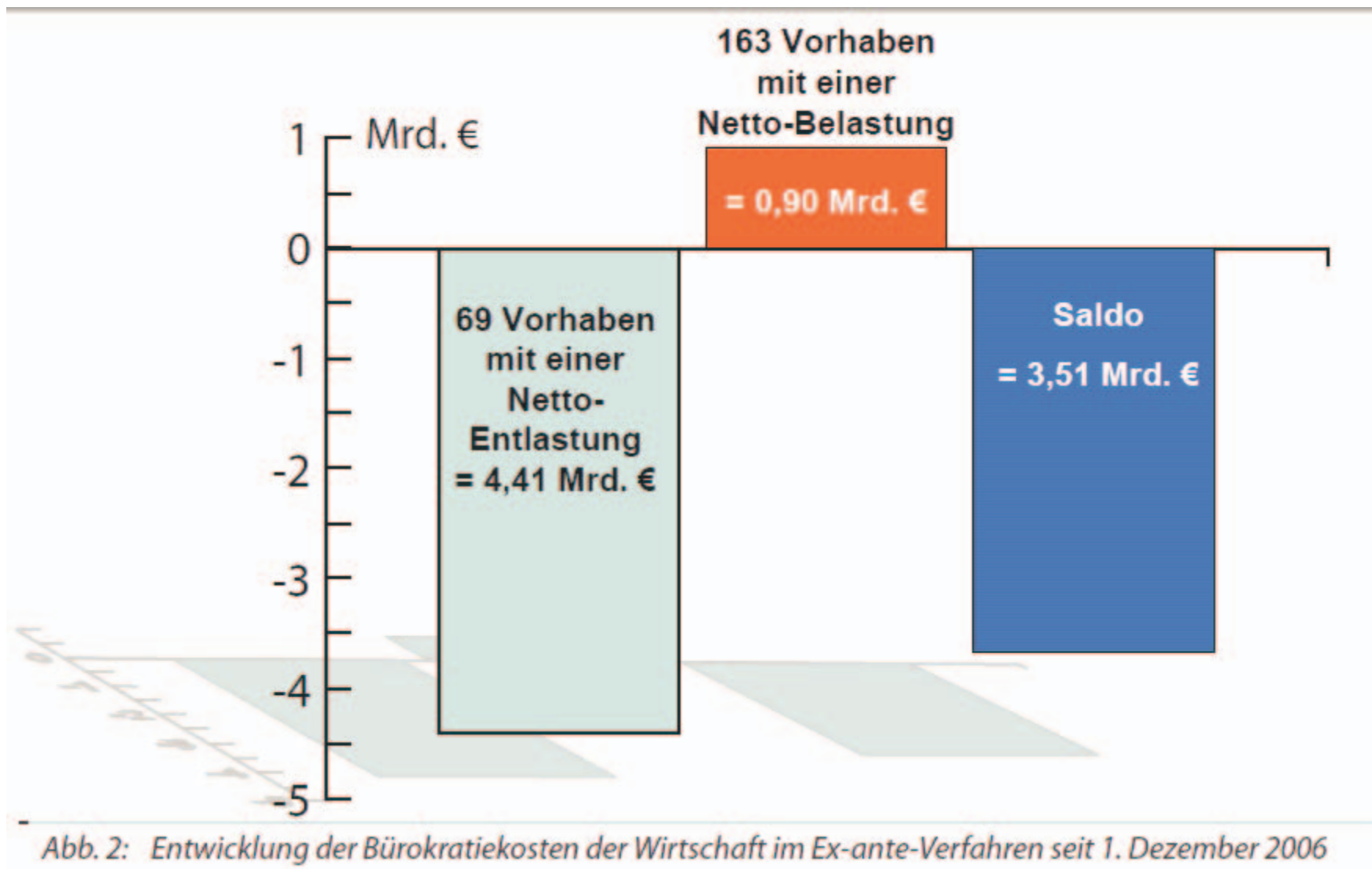
Quelle: Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft

Zur Bedeutung von politischen Handlungsfeldern (Herbst 2010) – für die aktuelle Legislaturperiode* –



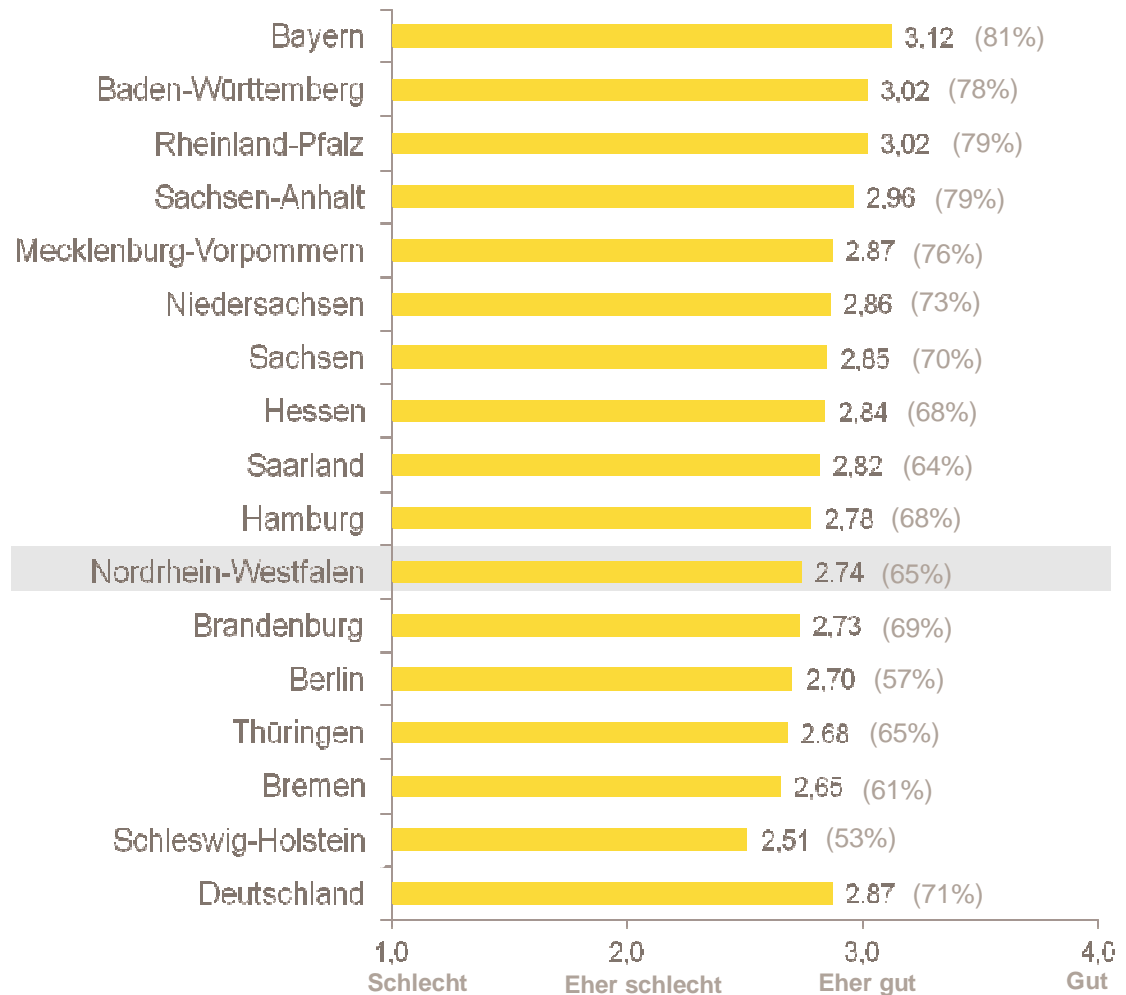
* Anteil der Unternehmen, die das Handlungsfeld mit wichtig bis eher wichtig bewerten
 Angaben in Prozent | Werte hochgerechnet | Basis: n = 1.195
 Quelle: Brink/Wallau (2010)





Bildungspolitik im Bundeslandvergleich

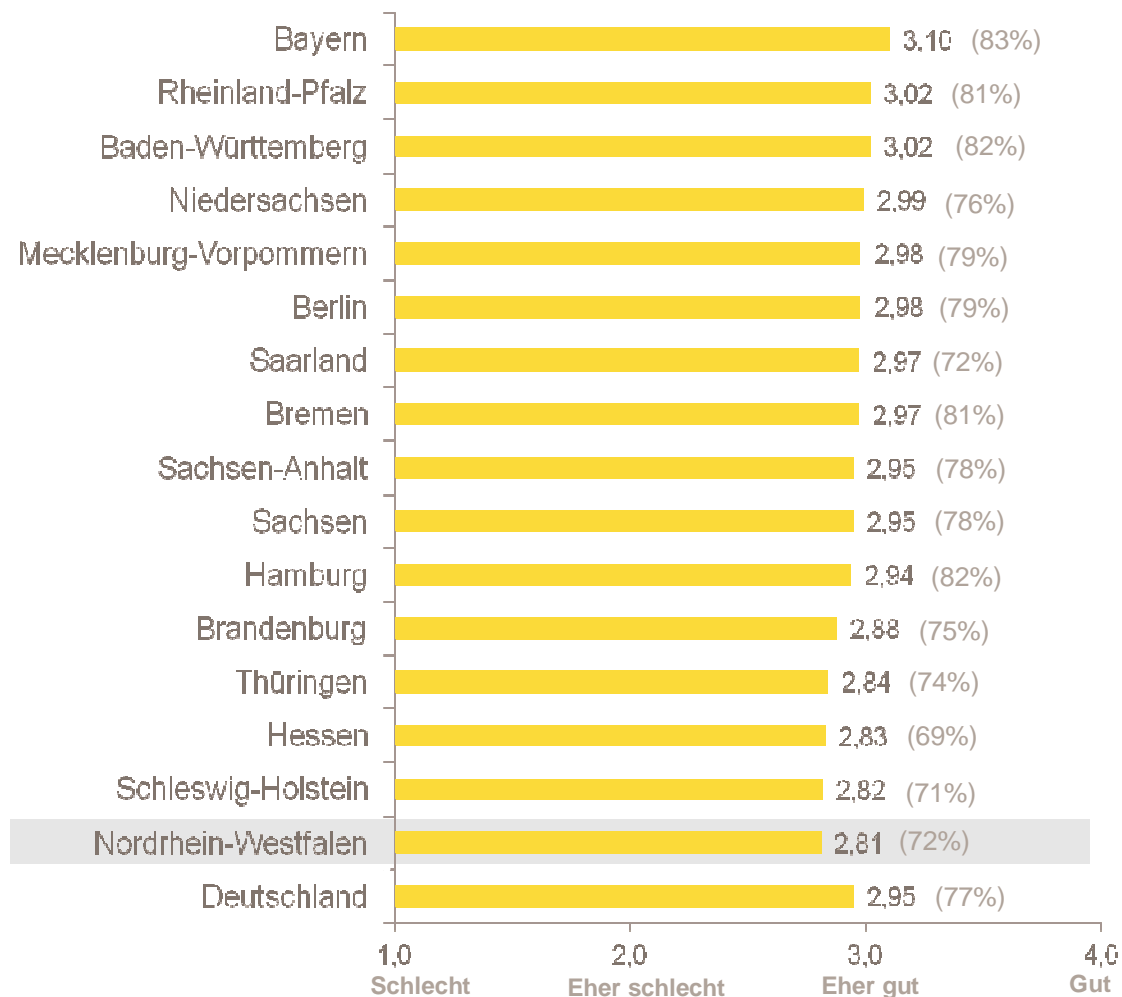
- ▶ **Unterdurchschnittliche Noten für Nordrhein-Westfalens Bildungspolitik: Rang 11 im Länderranking (Vorjahr: Rang 9).**
- ▶ **65 Prozent der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen bewerten die lokale Bildungspolitik als „gut“ oder „eher gut“ – das sind deutlich mehr als im Vorjahr (58 %), allerdings deutlich weniger als im Bundesdurchschnitt**
- ▶ **Die besten Bewertungen für ihre Bildungspolitik erhalten die Bundesländer Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt.**



Anteil „eher gut“ und „gut“ in Klammern

Mittelstandspolitik im Bundeslandvergleich

- ▶ Rote Laterne für NRW: In allen anderen Bundesländern vergeben die Mittelständler bessere Noten für die lokale Mittelstandspolitik (Vorjahr: Rang 8).
- ▶ Besonders zufrieden in punkto Mittelstandspolitik zeigen sich Unternehmen in Bayern, Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg.



Anteil „eher gut“ und „gut“ in Klammern

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Studien:

Brink, S.; Wallau, F. (2009): BDI-Mittelstandspanel: Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Herbst 2010 und Frühjahr 2011, Untersuchung im Auftrag des BDI, der Ernst & Young GmbH und der IKB Deutsche Industriebank AG, Berlin, Düsseldorf und Bonn,

<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=468>

Lamsfuß, C.; Boerger, S.; Wallau, F.: Die größten Familienunternehmen in Deutschland, Daten, Fakten, Potenziale, Frühjahrsbefragung im Auftrag der Deutsche Bank AG und des Bundesverbands der Deutschen Industrie e. V. (BDI), Berlin/Frankfurt 2011.

<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=991>

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

www.ifm-bonn.org/index.php?id=686

Kontakt:

Prof. Dr. Frank Wallau
Fachhochschule der Wirtschaft
Fürstenallee 3-5
33102 Paderborn

Email: frank.wallau@fhdw.de