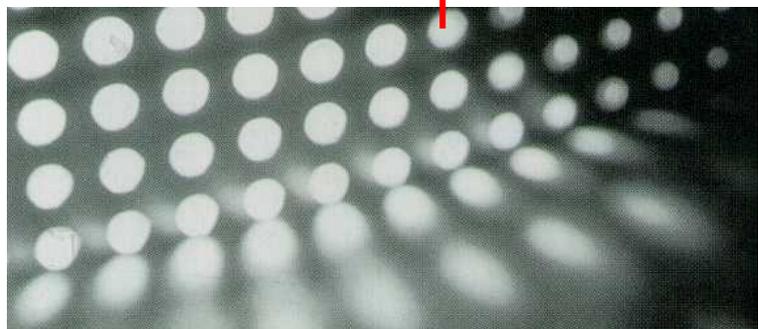


**Demografischer Wandel bei  
kleinen und mittleren Unternehmen  
in der Region Bonn-Rhein-Sieg**

**- Problem oder Chance ? -**



***beraten • bewegen • begleiten***





Studie  
Demografischer Wandel bei  
kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)  
in der Region Bonn-Rhein-Sieg

Management consult GmbH, Bonn, 2008

Autor  
(Alle Rechte vorbehalten)

Management consult  
Unternehmensberatung GmbH  
Königswinterer Straße 154, 53227 Bonn  
Fon: (0228) 43381 – 0, Fax: (0228) 43381-11  
**E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)**  
Internet: [www.Managementconsult.de](http://www.Managementconsult.de)

Bearbeitung

Elisabeth Mehrmann  
Sarah Kudermann  
Ole Erdmann



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>METHODIK .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE .....</b>	<b>16</b>
4.1	DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG IN DER REGION BONN/RHEIN-SIEG .....	16
4.2	INFORMATIONSBEDARF UND ERWARTUNGSHALTUNG DER KMU .....	18
4.3	BETRIEBSINTERNE HERAUSFORDERUNGEN: PERSONALMANAGEMENT UND ARBEITSORGANISATION .....	22
4.3.1	Neue Personalgewinnungsstrategien: Rekrutierung und (Wieder-)eingliederung ..	23
4.3.2	Qualifizierung und Personalentwicklung .....	30
4.3.3	Herausforderung des Know-how-Verlusts und der Unternehmensnachfolge .....	33
4.3.4	Gesundheitsvorsorge und –schutz: Leistungsfähigkeit stärken .....	37
4.4	BETRIEBSEXTERNE HERAUSFORDERUNGEN: VERÄNDERTE MARKTBEDINGUNGEN .....	39
4.4.1	Veränderte Kundenstruktur .....	39
4.4.2	Kooperationsnetzwerke mit anderen Unternehmen .....	43
<b>5</b>	<b>FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....</b>	<b>46</b>
5.1	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE KMU DER REGION .....	47
5.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE REGIONALEN ÖFFENTLICHEN INSTITUTIONEN .....	48
<b>6</b>	<b>LITERATUR UND QUELLEN .....</b>	<b>50</b>
6.1	WEITERFÜHRENDE LITERATUR .....	50
6.2	INTERNET-SEITEN .....	52
6.3	QUELLEN .....	53



## 1 Zusammenfassung

Ziel der Studie war es, die Erwartungen und Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich der Folgen des demografischen Wandels in der Region zu untersuchen und perspektivische Handlungsfelder aufzuzeigen.

Die generelle demografische Entwicklung und die prognostizierte Entwicklung im Bereich der Erwerbspersonen weisen für die Region eine im Landesvergleich positive Entwicklung aus. So wird in der Region mit einer absoluten Bevölkerungszunahme von 908.503 (2005) auf über 990.000 (2025) bzw. 9% Wachstum gerechnet, während im Landesschnitt ein Rückgang von ca. 2,5% prognostiziert wird.

Die Betriebsgröße der befragten Unternehmen gibt mit bis zu 500 Mitarbeitern die Bedeutung der KMU für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt der Region wieder. So sind regional 80% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in diesem Bereich tätig.

Die überwiegend inhabergeführten Unternehmen waren zumeist in der Rechtsform einer GmbH oder als Einzelunternehmer organisiert. Eigene Personalabteilungen existierten nur in wenigen Fällen.

Der Branchenmix der befragten Unternehmen spiegelt die regionale Branchenstruktur mit einem deutlichen Schwerpunkt auf Dienstleistungsunternehmen wider.

44 % der Interviewpartner geben an, sie würden Konsequenzen für ihr Unternehmen erwarten, 17% sind sich unsicher darüber. Gleichzeitig fühlen sich 55% nicht ausreichend informiert oder machen keine Angaben zu ihrem Informationsstand.

Ein Fachkräftemangel wird trotz der insgesamt positiven Zukunftserwartungen hinsichtlich des demografischen Wandels auch von den hiesigen Unternehmen als größtes Problem erwartet.

Alternde Belegschaften werden grundsätzlich nicht negativ wahrgenommen. Allerdings mangelt es an einer adäquaten Aus- und Fortbildungsstrategie sowohl für jüngere wie auch für die jetzt schon älteren Mitarbeiter, und dies trotz öffentlicher Fördermaßnahmen wie dem Bildungsscheck NRW.

Eine veränderte Altersstruktur der Belegschaften stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Dies betrifft Personalrekrutierungsstrategien ebenso wie Personalführung und Personalbindung. Hier erwarten die regionalen KMU stärkere Beratung, vor allem durch die öffentliche Hand und die Kammern.

Berufliche Wiedereinstiegsmodelle für familienbedingt ausgeschiedene Mitarbeiter existieren kaum. Hier liegt in der Region ein großes Potenzial zur Bekämpfung eines möglichen Fachkräftemangels, das bisher nicht systematisch erschlossen wird.



Flexible Arbeitszeitgestaltung (Gleit- und Vertrauensarbeitszeit), die die Familienumstände berücksichtigt, ist allerdings oft schon Realität.

Erhalt und Förderung der Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften ist kaum Gegenstand des Personalmanagements der hiesigen Unternehmen. Gesundheitsvorsorge findet kaum statt. 41% der Befragten geben an, keinerlei Maßnahmen in dieser Hinsicht durchzuführen. Auch die neben der physischen ebenso wichtigen psychischen und kognitiven Leistungskomponenten bedürfen dabei einer bewussten Förderung, was sich ebenso selten in konkreten Maßnahmen der befragten KMU wieder findet.

Weitergabe von Wissen und Erfahrung in den Unternehmen, ob durch Personal- oder Inhaberübergang, ist noch kaum Thema in den KMU der Region. Unternehmen, die sich mit diesem Problem auseinandersetzen geben an, dass insbesondere altersgemischte Teams und familienorientierte Unternehmensübergänge die gängigsten Lösungen sind.

Die Umstellung auf eine ältere Kundenstruktur findet in den regionalen Unternehmen bereits statt. Eine altersbewusste Ansprache und entsprechende Angebote an diese veränderte Kundenstruktur sind eine überregional noch recht junge Entwicklung, an der sich viele hiesige KMU nach eigener Aussage beteiligen.

Als konkrete Handlungsoptionen schlagen wir u. a. eine Veranstaltungsreihe, ein Gesundheitsnetzwerk und eine Fortbildungsplattform vor. Parallel dazu muss die Informationsarbeit und das Marketing für die entsprechenden Angebote zum Thema verbessert werden.





## 2 Ausgangslage und Zielsetzung

Das Thema „demografischer Wandel“ hat seit einigen Jahren in Europa und insbesondere in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewonnen und wird bereits in vielfältiger Weise in unterschiedlichen Bereichen behandelt. In den kommenden Jahrzehnten wird es in den Industriestaaten aufgrund der niedrigen Geburtenraten und einer steigenden Lebenserwartung zu einem starken Rückgang und zur Alterung der Bevölkerung führen.

Nach neuesten Bevölkerungsvorausrechnungen wird Deutschland von derzeit ca. 82 Mio. Menschen auf eine Größenordnung zwischen 74 und 69 Mio. Menschen im Jahre 2050 schrumpfen.<sup>1</sup> Jedoch stellt nicht unbedingt dieser Rückgang den Fokus in den Diskussionen zum demografischen Wandel, sondern der wachsende Anteil der älteren Menschen an der Bevölkerung. Menschen in den westlichen Industrienationen werden u. a. durch verbesserte medizinische Versorgung und Ernährung sowie das Fehlen von Krieg, Seuchen oder Epidemien und tödlichen Auswirkungen von Naturkatastrophen im Schnitt noch älter als heute.

Dies wird insbesondere auf den Arbeitsmarkt gravierende Auswirkungen haben, welche zum Teil von den Unternehmen auch schon erkannt wurden.

Auch in der Region Bonn/Rhein-Sieg wird sich der bisher positive Trend (vgl. Abbildung 1) abschwächen.

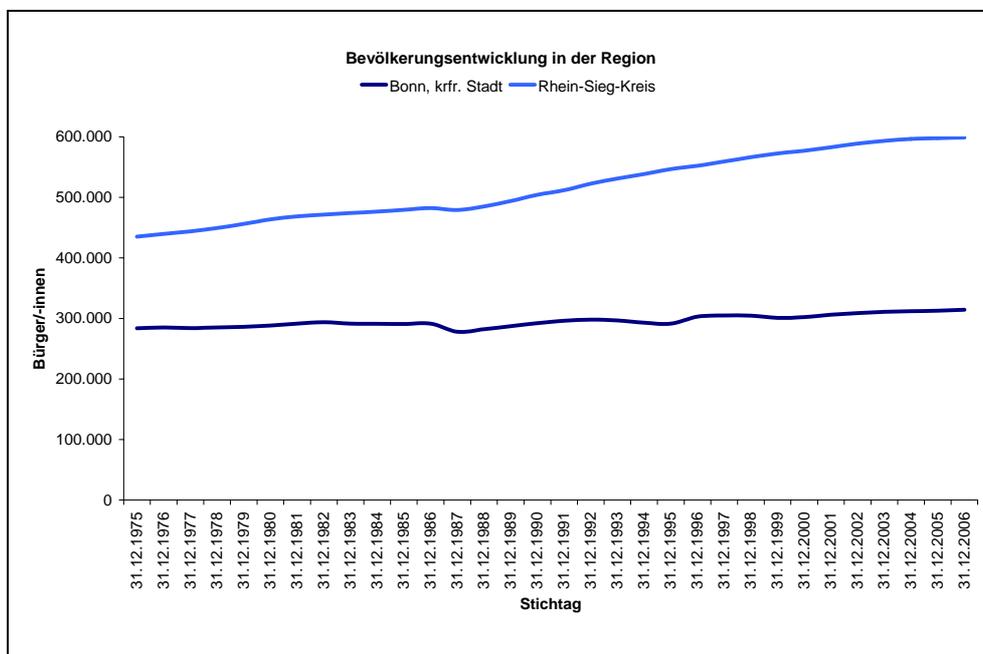


Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in der Region,  
Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf, Stand 10.10.2007

Im Jahr 2006 lag der Anteil der 60- bis 79-Jährigen bei 17,8% (Bonn) und 19,6% (Rhein-Sieg-Kreis) in der Region. Für das Jahr 2020 sind Anteile dieser Bevölkerungsgruppen von 19,3% (Bonn) und



## DEMOGRAFISCHER WANDEL BEI KMU IN DER REGION BONN-RHEIN-SIEG

22,5% (Rhein-Sieg-Kreis) vorausgerechnet. Der Anteil der ab 80-Jährigen wird nach den Berechnungen im Jahr 2020 bei 6,1% (Bonn) und 6,8% (Rhein-Sieg-Kreis) liegen. Das Durchschnittsalter wird von heute (2006) 41,7 Jahren (Bonn und Rhein-Sieg-Kreis) auf 43,5 (Bonn) und 45,3 (Rhein-Sieg-Kreis) im Jahr 2020 ansteigen. Im Vergleich zu den Daten von NRW sieht die Situation in der Region noch etwas positiver aus. Generell liegen die Werte unter dem NRW-Durchschnitt. Der Anteil der 60- 79-Jährigen lag hier 2006 bereits bei 20,6%. Der Anteil der ab 80-Jährigen wird im Land bis 2020 auf 7,6% ansteigen. Nur das Durchschnittsalter wird ähnlich wie im Rhein-Sieg-Kreis von heute (2006) 42,3 auf 45,6 Jahre im Jahr 2020 ansteigen.<sup>2</sup>

Wie Abbildung 2 zeigt, wird sich so auch die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung in Bonn in den kommenden zwei Jahrzehnten stark verändern. Bereits in den letzten Jahren (2003-2006) konnte in Bonn ein Zuwachs der Erwerbstätigen zwischen 55 und 64 Jahren von 3% verzeichnet werden. Im Rhein-Sieg-Kreis lag der Zuwachs dieses Anteils sogar bei 4,4%.<sup>3</sup>

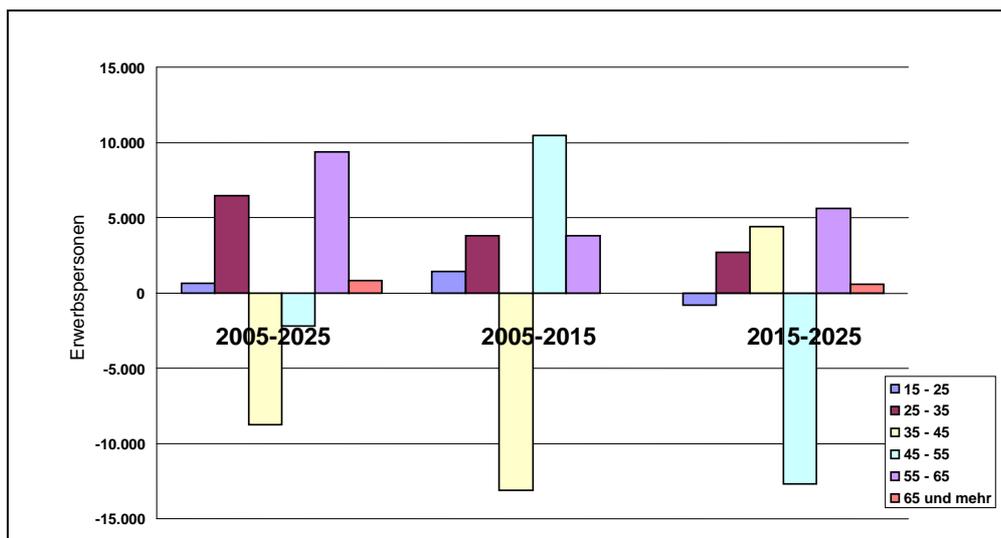


Abbildung 2: Veränderung der Erwerbspersonen in Bonn nach Altersklassen von 2005 bis 2025 Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf, Stand 10.10.2007

Mögliche Auswirkungen und Probleme, die durch den demografischen Wandel für die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) entstehen können sind unter Anderem: Nachwuchsmangel, Überalterung, blockweises Ausscheiden Älterer, Know-how Verlust, Innovativitätsverlust. Des Weiteren haben kleine Unternehmen meist keine Organisationseinheit, die sich mit der Thematik beschäftigt und es sind kaum Schätzungen über Altersentwicklung in den KMU vorhanden<sup>4</sup>

Während große Konzerne teilweise bereits personalpolitische Ansätze entwickeln und umsetzen, um den genannten Trends zu begegnen, fehlen solche Strategien und Maßnahmen noch in den kleinen und mittleren Unternehmen. Einige Großunternehmen haben sogar eigene Abteilungen eingerichtet, die sich mit innovativen Strategien beschäftigen, um das



Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, hierbei werden häufig die Bereiche Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz miteinander verbunden.

Jedoch werden die Auswirkungen dieser gesellschaftlichen Entwicklungen insbesondere von den KMU in vielen Regionen nicht genügend wahrgenommen. Werden sie erkannt, hat dies noch wenige strategische und/oder organisatorische Aktivitäten zur Folge.

Management consult hat im Rahmen dieser Thematik eine Studie in Kooperation mit der Stadt Bonn, dem Kreis Rhein-Sieg und der IHK Bonn durchgeführt. Hierbei wurden die Region Bonn/Rhein-Sieg und die hier ansässigen KMU untersucht und im Lichte der landesweiten Entwicklungen sowie dem Stand der Forschung zum Thema demografischer Wandel in Unternehmen ausgewertet.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen im Gegensatz zu der überregionalen Tendenz jedoch einen relativ hohen Bewusstseinsgrad bei den befragten Unternehmen aus. Daraus ergibt sich ein guter Ansatz für eine weitergehende Strategie zur Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels in der Region.

In der Studie wurden durch umfassende Recherche, Befragungen in den KMU und anschließende Analysen, Informationen und Kenntnisse zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen gewonnen. Ziel war es, Aufschluss darüber zu erhalten, warum in den KMU bisher eine geringe Aktivität in Bezug auf die Auswirkungen des demografischen Wandels herrscht und ob überhaupt strategische Ansätze im Hinblick auf Organisation, Personalwesen und Marktaktivitäten getroffen werden. Das Bewusstsein für das Thema sollte geweckt und eine hilfreiche Basis für zukünftige Arbeit in diesem Bereich für die KMU geschaffen werden.

### **Herausforderungen für Arbeitsorganisation und Personalmanagement**

Innerhalb der Studie war insbesondere von Interesse ob es konkrete Maßnahmen im personellen Bereich gibt, wie diese konkret aussehen und ob diese systematisch betrieben werden. Eine Vielzahl von Studien<sup>5</sup> zeichnet den selben Weg zur Bewältigung personeller Probleme, die durch den demografischen Wandel bedingt sind: Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, Betriebsbindung zur Steuerung der Fluktuation, Fortbildung etc.

Um einschätzen zu können, ob die KMU angemessen reagieren, ist es wichtig, ihren Wissensstand zu ermitteln. Ferner wurde der Frage nachgegangen ob die KMU von Netzwerken profitieren und es bewusste oder unbewusste Maßnahmen sowie Verhaltensmuster gibt, um demografisch bedingte Problemen zu umgehen.



### Herausforderungen für die externe Marktaktivität

Zudem sind die Reaktionen, Strategien in Bezug auf die Änderung der Kundenstruktur und die damit unvermeidbare Verpflichtung zur Anpassung des Angebots Thema der Studie; zum einen durch eine Anpassung der Marketingstrategie und zum anderen eine Umstellung bzw. Produktdiversifikation um den Forderungen immer älter werdenden Kunden gerecht zu werden. Die Studie „Wirtschaftsmotor Alter“ zeigt als zentrales Ergebnis, dass, obwohl die über 50-Jährigen bis 2035 einen Konsumanteil von 58% haben werden, der deutsche Seniorenmarkt noch in den Kinderschuhen steckt<sup>6</sup>

Die vorliegende Studie sollte nun überprüfen, ob die KMU in der Region Bonn Rhein/Sieg dies auch schon umsetzen oder sich mit dieser Problematik beschäftigen.





### 3 Methodik

Die Studie erfolgte in drei Untersuchungsschritten:

- ▶ eine umfangreichen Desktop-Recherche
- ▶ eine explorative Studie in Form von leitfadengestützten Interviews
- ▶ sowie eine quantitative Erhebung im Rahmen eines Online Surveys.

Die Desktop-Recherche umfasste eine Literatur- und Internetrecherche sowie offene Gespräche mit Experten.

Darauf aufbauend wurde ein Interviewerleitfaden entwickelt. Im Zeitraum vom 17.08.2007 bis 04.10.2007 wurden 17 leitfadengestützte Interviews durchgeführt.

Schwerpunkt der Studie war eine Online-Befragung bei den KMU in der Region Bonn/Rhein-Sieg. Der Fragebogen hierfür wurde anhand der gesammelten Informationen aus den zwei vorangegangenen Untersuchungsschritten entwickelt.

Es wurden 2.938 Unternehmen in der Region Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis via E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme an dem Online-Survey motiviert. Die Befragung wurde im Zeitraum Februar bis März 2008 durchgeführt. Es wurden insgesamt zwei Nachfass-Aktionen getätigt.

Für die bessere Darstellung der Ergebnisse wurden Tabellen und Diagramme genutzt. In den dargestellten Diagrammen wird immer die Gesamtheit der beteiligten Unternehmen angegeben (N=706) sowie die Anzahl der Unternehmen, die zu der entsprechenden Frage Auskunft gaben (n=X). Die dargestellten Kreuztabellen lassen immer einen Zeilen- und einen Spaltenanteil ablesen (in Prozent) sowie die absolute Häufigkeit der genannten Antwortkombinationen.

#### Definition des Begriffs KMU

Zur Bestimmung der Größenordnung der Unternehmen die unter den Begriff „kleine und mittlere Unternehmen – KMU“ fallen, wurde der Empfehlung der Europäischen Union gefolgt.

Begriff (Unternehmen)	Kriterium
Mittleres Unternehmen	< 250 Beschäftigte
Kleines Unternehmen	< 50 Beschäftigte
Kleinstunternehmen	< 10 Beschäftigte

Abbildung 3: Definition KMU

Folgend eine Darstellung der Struktur der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben.



### Stichprobe

An der vorliegenden Studie haben sich 706 Unternehmen aus dem Rhein-Sieg-Kreis und der kreisfreien Stadt Bonn beteiligt (Beteiligungsquote 24%).

Nach Beschäftigtenzahl klassifiziert waren in der vorliegenden Studie 60% Kleinstunternehmen, 25% Kleinunternehmen und 12% mittlere Unternehmen an der Befragung beteiligt. 3% der befragten Unternehmen müssen nach oben angegebener Definition bereits zu den großen Unternehmen gezählt werden, da sie angaben mehr als 250 Beschäftigte zu haben (vgl. Abbildung 4).

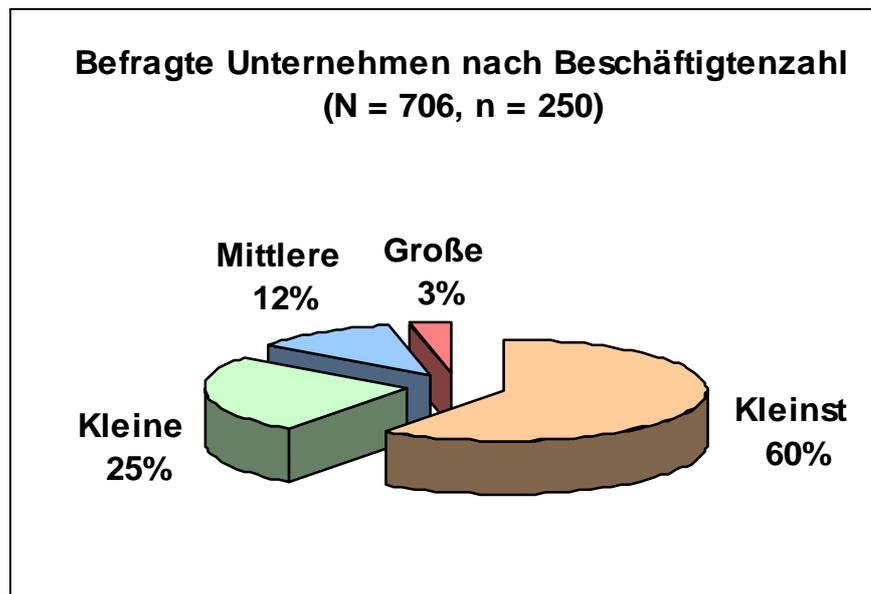


Abbildung 4: Unternehmensklassifizierung nach Beschäftigtenzahl

Im gesamtdeutschen Vergleich konnten 2004 knapp 81% der Unternehmen zu den Kleinstunternehmen (< 10 Beschäftigte) gezählt werden. 19% der deutschen Unternehmen hatte Beschäftigtenzahlen zwischen 10 und 499. Nur 0,2% der Unternehmen hatten im Jahr 2004, 500 oder mehr Beschäftigte.<sup>7</sup> Diese Verteilung entspricht nicht ganz den Anteilen der Unternehmen der vorliegenden Stichprobe. Die Verteilung der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen in Nordrhein-Westfalen ist sogar noch extremer. nach der oben angegebenen europäischen Definition zählen 91% zu den Kleinstunternehmen, 7% zu den kleinen Unternehmen und 1,6% zu den mittleren Unternehmen. Nur 0,4% können als Großunternehmen bezeichnet werden.<sup>8</sup>



### Rechtsformen der beteiligten Unternehmen

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?	in %
AG	2,86%
Einzelunternehmen	21,07%
e. K.	6,07%
GbR / BGB	2,50%
Genossenschaft	0,71%
GmbH	58,21%
Handelsreisender	0,36%
Handelsvertreter	1,07%
KG	4,29%
KG a A	0,00%
Limited	0,36%
OHG	1,79%
Partnerschaftsges.	0,71%
Stiftung	0,00%
Verein	0,00%
<b>Gesamt</b>	<b>100,00%</b>

Es handelte sich dabei um kleine und mittelständische Unternehmen, die zu 58% die Rechtsform GmbH haben. An zweiter Stelle folgen 21% Einzelunternehmer (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Rechtsformen der beteiligten KMU

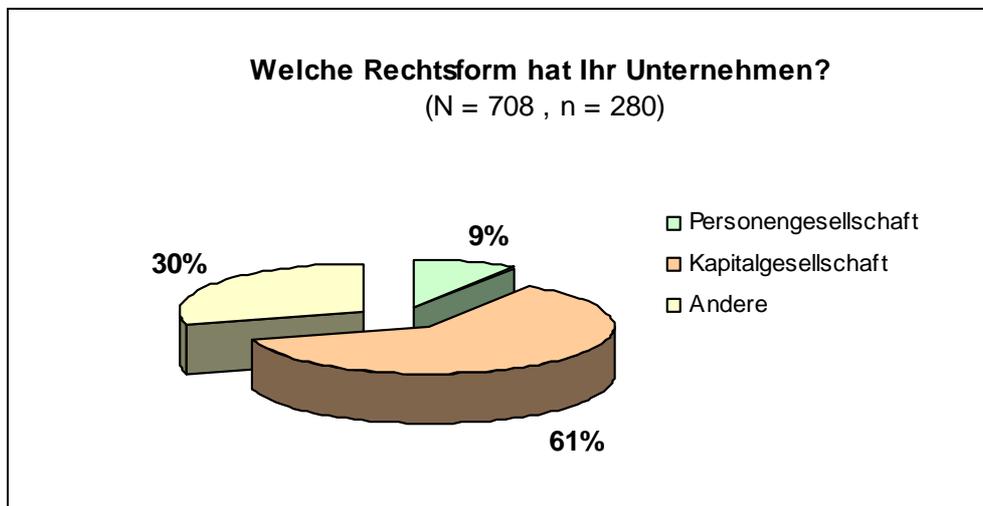


Abbildung 6: Rechtsform der befragten Unternehmen

### Branchenmix

Der Branchenmix der befragten KMU (vgl. Abbildung 7) spiegelt mit dem hohen Anteil an Dienstleistungen und Handel den Schwerpunkt der Branchenzusammensetzung in der Region wieder. Die Branchenstruktur der Region ist generell durch den Dienstleistungssektor bestimmt. Hohe Anteile haben hier insbesondere die Informations- und Telekommunikationsbranche, die Logistikbranche und andere produktionsnahe Dienstleister.



DEMOGRAFISCHER WANDEL BEI KMU IN DER REGION BONN-RHEIN-SIEG

Im Landes- und Bundesvergleich liegt der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung im Kammerbezirk mit 84,5 Prozent sehr hoch. Im produzierenden Gewerbe sind die Kunststoffindustrie, der Maschinenbau und die Automobil-Zulieferer hervorstechende Bereiche.<sup>9</sup>

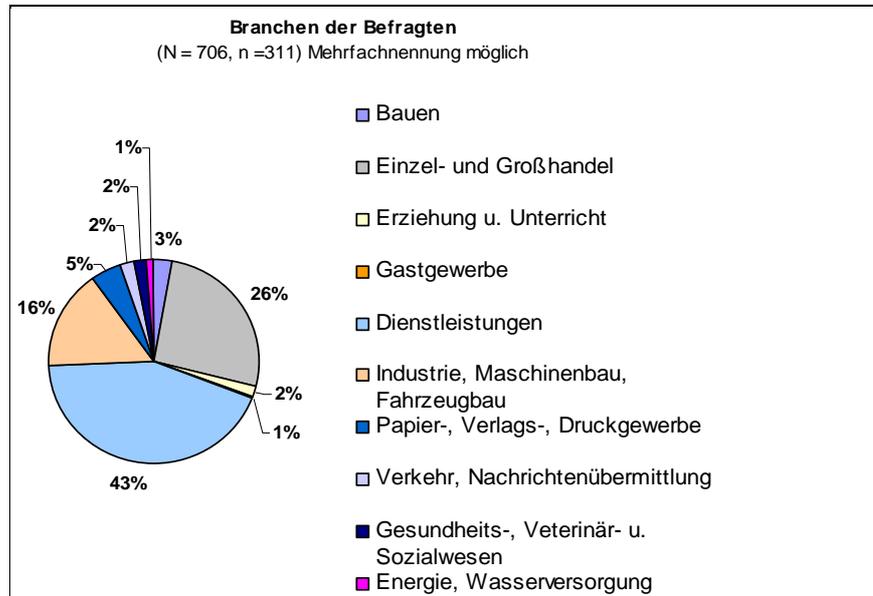


Abbildung 7: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

Auskünfte erteilten meist Geschäftsführer oder Firmeninhaber wobei ein großer Anteil Doppelfunktionen angaben (absolut 62). In den größeren Unternehmen gaben zudem die Personalchefs Auskunft (vgl. Abbildung 8).

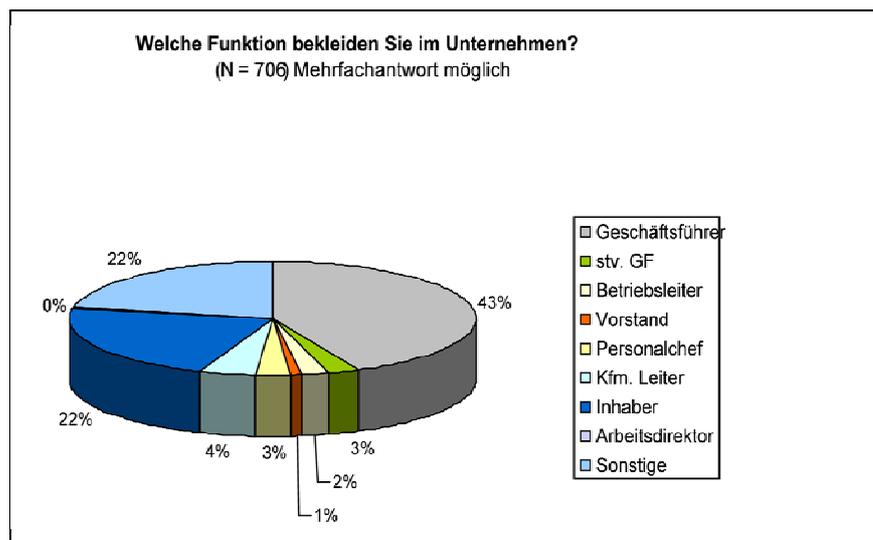


Abbildung 8: Funktionen der Interviewpartner



Dies passt zu dem großen Anteil von Inhaber geführten Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben (vgl. Abbildung 9).

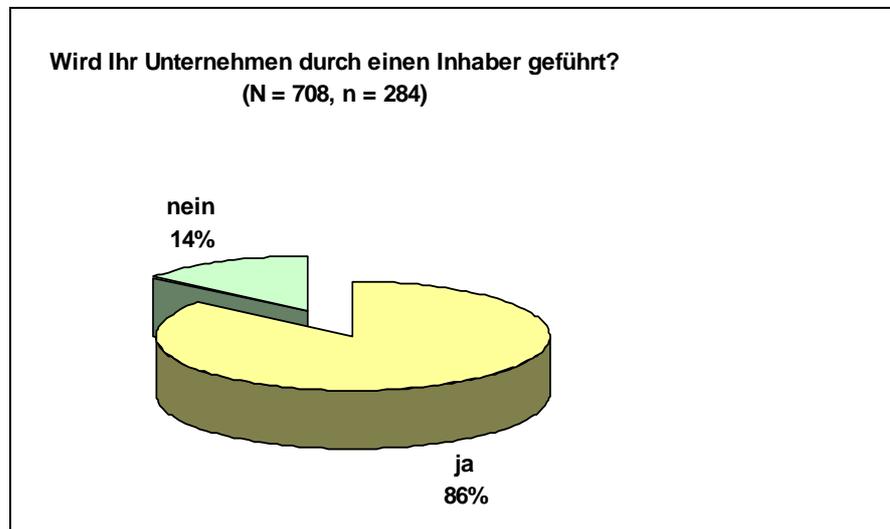


Abbildung 9: Anteil an Inhaber geführten

In den befragten Unternehmen sind im Durchschnitt zwei Drittel der Beschäftigten 35 Jahre und älter. Der größte Anteil der Beschäftigten (31%) ist zwischen 35 und 44 Jahren alt (vgl. Abbildung 10). Diese Struktur stimmt mit den Anteilen der Altersgruppen aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis überein.

Zahlen der Landesdatenbank Nordrhein-Westfalen (Stichtag 30.06.2006)<sup>10</sup> zeigen, dass 56% der Beschäftigten in der Region zwischen 30 und 49 Jahren alt sind. Nur 1% der Beschäftigten ist 65 Jahre und älter. Der etwas höhere Anteil von 3% dieser Altersgruppe unter den befragten KMU ist sicherlich dadurch zu erklären, dass viele kleine Unternehmen Familienbetriebe bzw. Inhaber geführt sind, welche länger arbeiten als die gesetzliche Altersgrenze vorgibt.

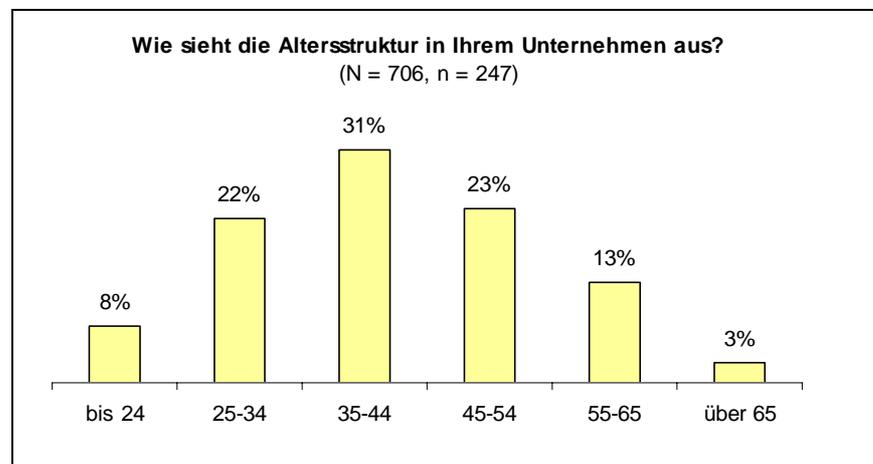


Abbildung 10: Durchschnittliche Altersstruktur in den befragten Unternehmen



Noch scheint der demografische Wandel keine großen Konsequenzen für die Altersstruktur der Unternehmen in der Region mit sich zu führen. In Nordrhein-Westfalen können sich in den letzten Jahren kleinere prozentuale Veränderungen der Altersstruktur der Beschäftigten abzeichnen. So konnten 1995 noch 52% der Beschäftigten der Altersgruppe der 30 bis unter 50-Jährigen zugeordnet werden. Im Jahr 2006 waren es bereits 56% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. Abbildung 11).

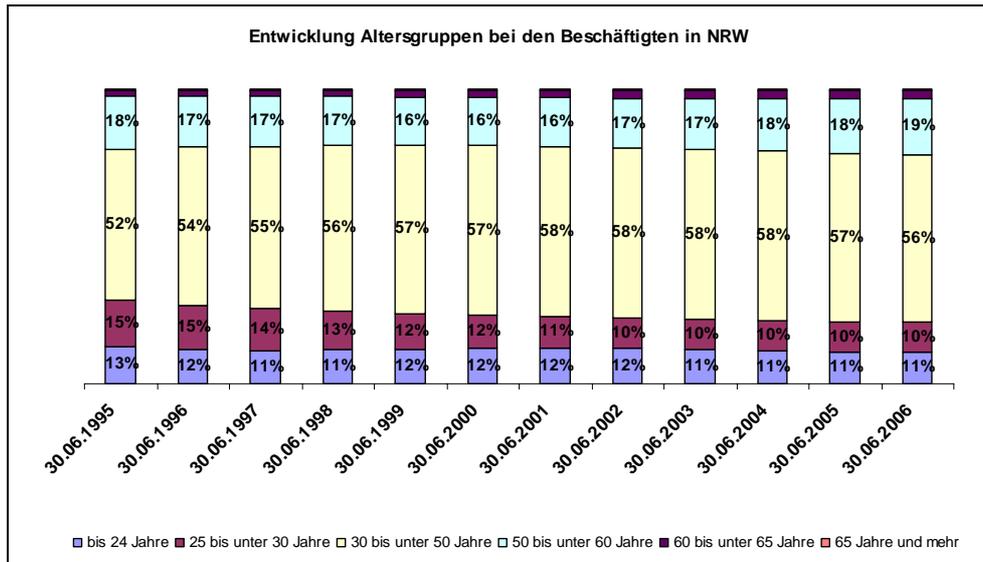


Abbildung 11: Entwicklung der Beschäftigtenaltersgruppen in NRW

Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf, Stand 24.04.2008

Die oben beschriebenen Daten lassen ein Bild der Unternehmen abzeichnen, deren Aussagen in die Ergebnisse der Untersuchung einfließen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die befragten Unternehmen zu einem Großteil Inhaber geführt sind, was sicherlich auch dazu führte, dass hauptsächlich die Inhaber und Geschäftsführer Auskunft zu den einzelnen Themenbereichen gaben.

Über die Hälfte gaben an, dass ihr Unternehmen in die Rechtsform GmbH einzuordnen ist.

Die Mehrheit der Unternehmen ist in den Branchenbereichen Dienstleistungen und Handel aktiv und kann nach den Beschäftigtenzahlen zu den Kleinstunternehmen gezählt werden.

Zwei Drittel der dort Beschäftigten sind 35 Jahre und älter. Im regionalen- und Landesvergleich kann die somit erhaltene Stichprobe nach ihrer Struktur als repräsentativ gelten.

Das folgende Kapitel wird die Ergebnisse der Befragung darstellen und soweit möglich mit bestehenden Erkenntnissen in einen Zusammenhang bringen.



## 4 Ergebnisse

### 4.1 Demografische Entwicklung in der Region Bonn/Rhein-Sieg

Die insgesamt optimistischen Einschätzungen der befragten KMU hinsichtlich der Folgen der zu erwartenden demografischen Entwicklung entsprechen den Prognosen für die Region Bonn/Rhein-Sieg. Diese fallen im Vergleich zu den prognostizierten Entwicklungen im Land Nordrhein-Westfalen und dem gesamten Bundesgebiet moderat aus. Zwar ist auch in der Region eine Alterung der Bevölkerung zu erwarten, allerdings wird dank der anzunehmenden positiven Wanderungssalden sogar von einer Bevölkerungszunahme ausgegangen. Schwerpunkt des Bevölkerungszuwachses ist dabei der Rhein-Sieg-Kreis, aber auch in Bonn nimmt die Einwohnerzahl entgegen dem Trend in städtischen Räumen in Land und Bund zu<sup>11</sup>.

#### **Bonn gehört zu den prosperierenden Wirtschaftszentren**

Nennenswert ist, dass Bonn zum Demographietyp G4 gezählt wird. Diesem Demographietyp werden von der Bertelsmann Stiftung 19 Städte zugeordnet. Er beschreibt prosperierende Wirtschaftszentren. Sie zeichnen sich ökonomisch durch eine hohe wirtschaftliche Dynamik, einen hohen Akademikeranteil, ein starkes Arbeitsplatzwachstum sowie hohe kommunale Steuereinnahmen aus.

#### **Unterdurchschnittlicher Alterungsprozess**

Bedeutend für die demografische Entwicklung dieser Städte ist, dass sie einen unterdurchschnittlichen Alterungsprozess verzeichnen. Hohe Wanderungsgewinne bei jungen Erwachsenen liegen einer stabilen Bevölkerungsentwicklung zugrunde.<sup>12</sup> Im Wettbewerb um junge, qualifizierte Arbeitskräfte (Gewinnung, Verhinderung von Abwanderung) haben wirtschaftlich erfolgreichere Regionen wie Bonn einen großen Vorteil.<sup>13</sup>

#### **Signifikante Unterschiede zwischen dem Land und der Region**

Abbildung 12 zeigt dabei den deutlichen Unterschied in der relativen Veränderung der Bevölkerungszahlen zwischen der Region Bonn/Rhein-Sieg und Nordrhein-Westfalen. So wird in der Region mit einer absoluten Bevölkerungszunahme von 908.503 (2005) auf über 990.000 (2025) bzw. 9% Wachstum gerechnet, während im Landesschnitt ein Rückgang von ca. 2,5% prognostiziert wird<sup>14</sup>.

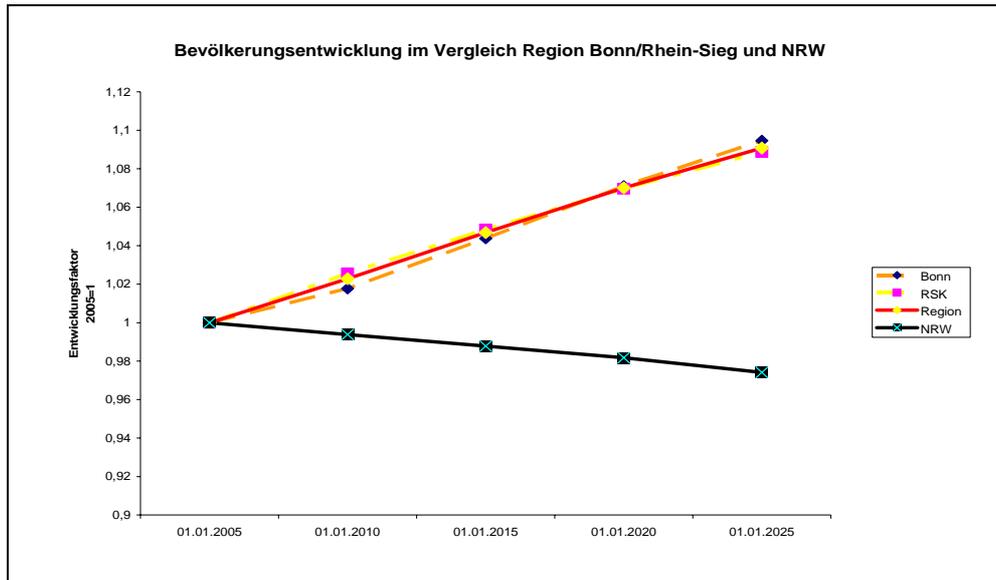


Abbildung 12: Prognose der Bevölkerungsentwicklung im Vergleich Bonn/Rhein-Sieg und NRW Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf, Stand 10.10.2007

Die Entwicklung wirkt sich auf die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung aus (siehe Abbildung 2), was die derzeitige Alterstruktur der Belegschaften von KMU auch in der Region beeinflussen wird. Die befragten Unternehmen geben an, derzeit über eine gleichmäßige Alterszusammensetzung ihrer jeweiligen Belegschaft zu verfügen, eine Alterung der Mitarbeiterschaft wird mittelfristig aber erwartet (vgl. Abbildung 16).

Die Tatsache, dass nur 36 % der KMU, die Angaben zu ihrer Ausbildungssituation machen, überhaupt ausbilden, steht dabei im Kontrast zu der gleichzeitig weit verbreiteten Sorge vor einem Fachkräftemangel. Allerdings zeigen der Beratungsbedarf (Abbildung 15), sowie die hohe Fortbildungsbereitschaft, dass die Unternehmen durchaus Willens sind, aktiv die Folgen des demografischen Wandels in der Region anzugehen. Für diese Bereitschaft spricht auch, dass sie mit 43% einen erheblichen Anteil komplett finanzieren (vgl. Abbildung 29).



#### 4.2 Informationsbedarf und Erwartungshaltung der KMU

Die befragten Unternehmen in der Region wiesen ein differenziertes Interesse an den Folgen des demografischen Wandels auf.

44% der Befragten erwarten Konsequenzen für ihr Unternehmen

Dabei geben immerhin 44 % der Interviewpartner an, sie würden Konsequenzen für ihre Unternehmen erwarten, 17% sind sich unsicher darüber (vgl. Abbildung 13).

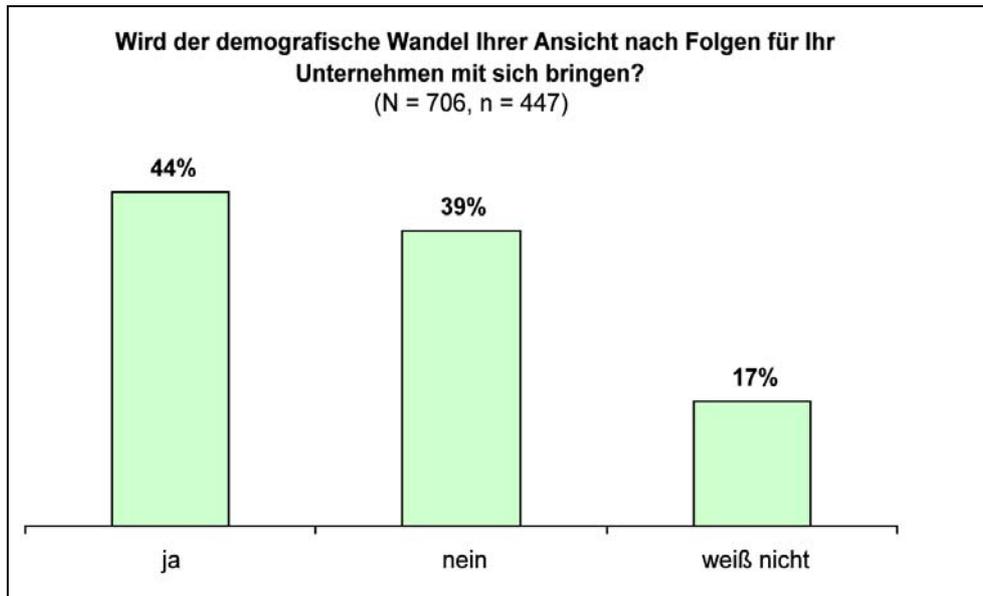


Abbildung 13: Erwartungen hinsichtlich der Folgen für die KMU

Eine im Jahr 2006 durchgeführte deutschlandweite Unternehmensbefragung<sup>15</sup> ergab, dass 66% der Unternehmen der Meinung sind, dass der demografische Wandel eines der größten gesellschaftlichen Probleme darstellt. Jeder vierte Befragte sah keine oder geringfügige Auswirkungen auf sein Unternehmen. Konsequenzen die auch bereits in dieser Unternehmensbefragung gesehen wurden, sind insbesondere der Fach- und Führungskräfte- bzw. Nachwuchsmangel. Über ein Drittel der Unternehmen beurteilte seine Vorbereitung auf die zu erwartenden Folgen für ihr Unternehmen als sehr gut oder gut. Nur 22% gaben an schlecht oder sehr schlecht auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorbereitet zu sein.<sup>16</sup>

In der vorliegenden Untersuchung fühlen sich 55% der Befragten nicht ausreichend informiert oder machen keine Angaben zu ihrem Informationsstand (vgl. Abbildung 14).

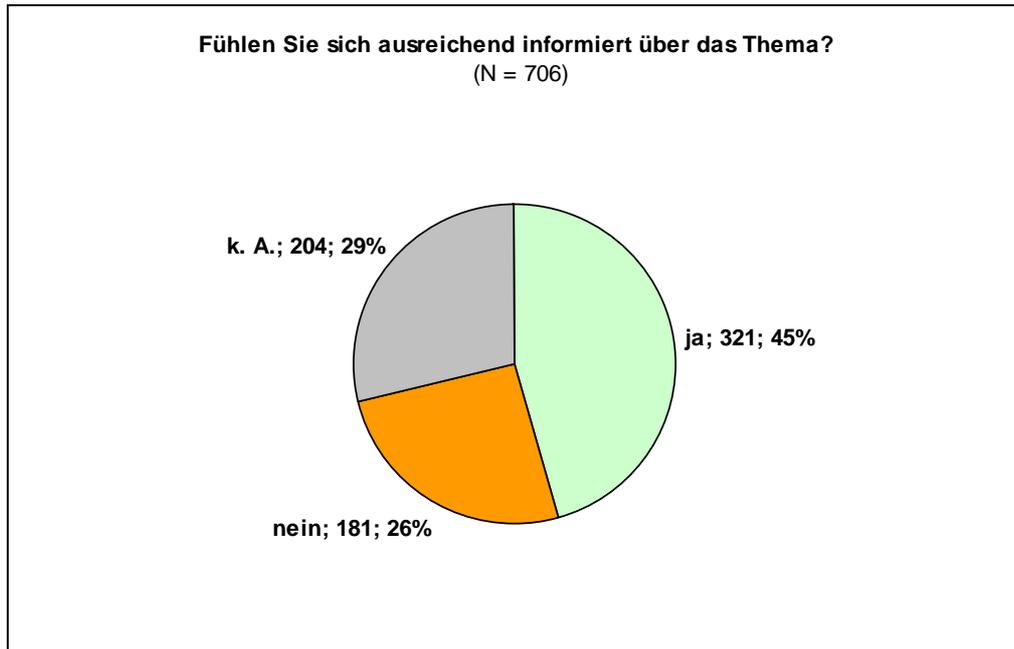


Abbildung 14: Informationsstand der Befragten

Vor allem Kenntnisse über die konkreten Auswirkungen und mögliche Gegenmaßnahmen fehlen dabei. Auch besteht Informationsbedarf zur Einstellung älterer Arbeitnehmer und Fortbildungsmöglichkeiten (Abbildung 15).

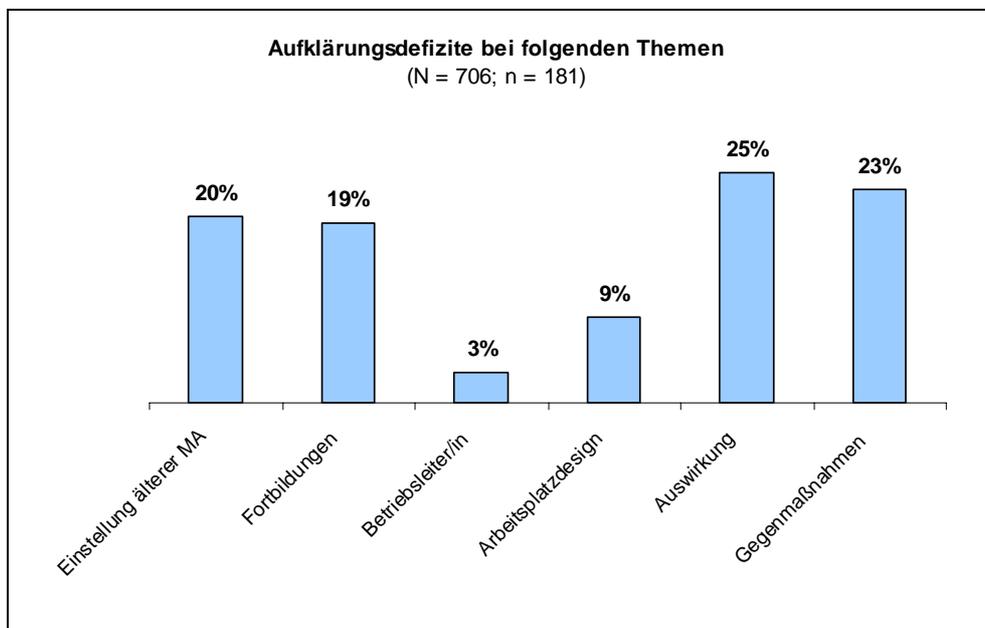


Abbildung 15: Aufklärungsdefizite bei KMU

Dies deckt sich mit der Einschätzung der Befragten, dass insbesondere im Bereich des Fachkräftenachwuchses, dem Umgang mit einer alternden Belegschaft, bei steigenden Personalkosten und dem Fortbildungsbedarf die größten Auswirkungen des demografischen Wandels zu erwarten seien



(vgl. Abbildung 16). Auswirkungen wie „steigende Kosten“ sahen die Teilnehmer der deutschlandweiten Unternehmensbefragung von 2006 eher weniger.<sup>17</sup> Dies kann damit zusammenhängen, dass in dieser Untersuchung nicht explizit KMU befragt wurden, bei welchen sich Veränderungen in den Kosten natürlich sehr schnell abzeichnen.

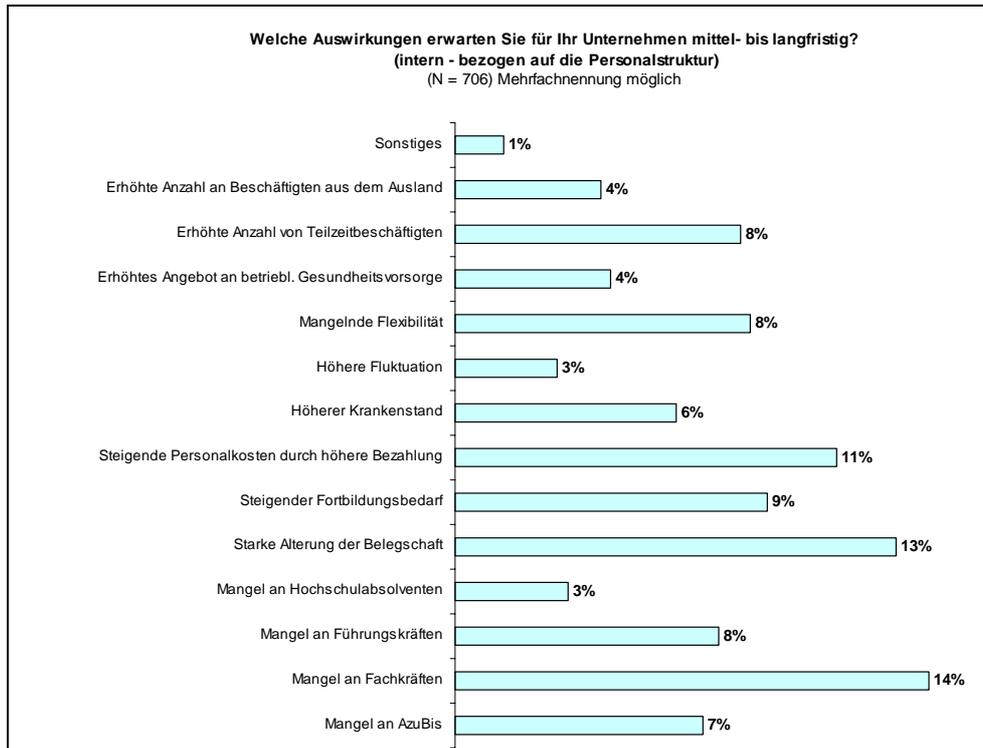


Abbildung 16: Erwartungen hinsichtlich der Auswirkungen in der Personalstruktur

Langfristig erwarten die Unternehmen zudem vor allem eine Veränderung der Kundenbedarfe und eine höhere Abgabenbelastung durch die Alterung der Gesellschaft (vgl. Abbildung 17). Der Bedarf nach zusätzlichen Dienstleistungen und Produkten für ältere Menschen wurde auch von 60% der Teilnehmer der deutschlandweiten Unternehmensbefragung von 2006 gesehen.<sup>18</sup>

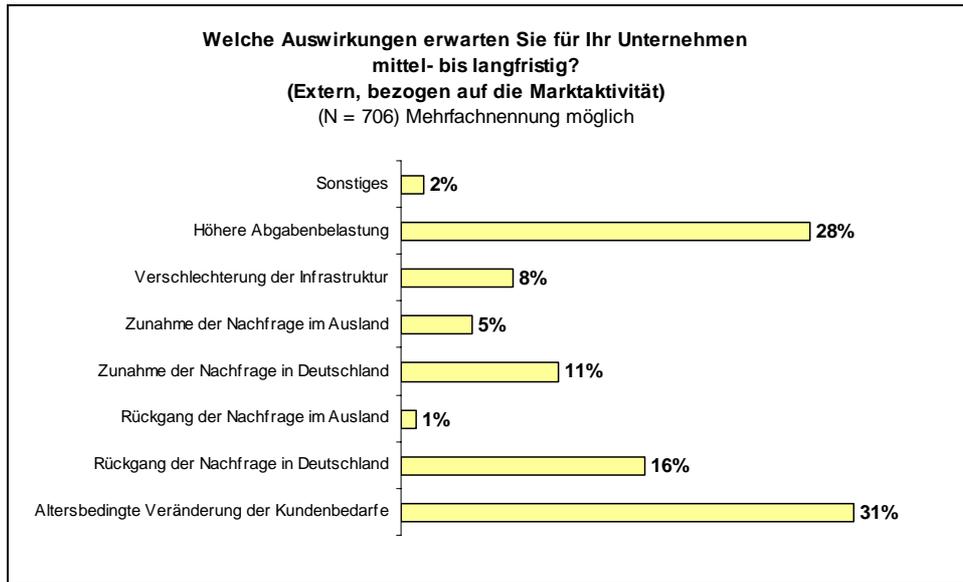


Abbildung 17: Erwartungen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Marktaktivität

Informationen werden vor allem über die klassischen Medien wie Presse, Radio und Fernsehen bezogen, gefolgt von internetbasierten Angeboten. Wenig Bedeutung haben gezielte Veranstaltungen oder Angebote öffentlicher Institution wie die Arbeitsagentur, Kommunal-, Landes- oder Bundes-einrichtungen (vgl. Abbildung 18). Dabei wird von diesen Institutionen bereits einiges angeboten. So gibt es z.B. Internetseiten, die ausführlich über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen informiert und auch Projekte oder Handlungsempfehlungen für Gegenmaßnahmen beschreiben.<sup>19</sup>

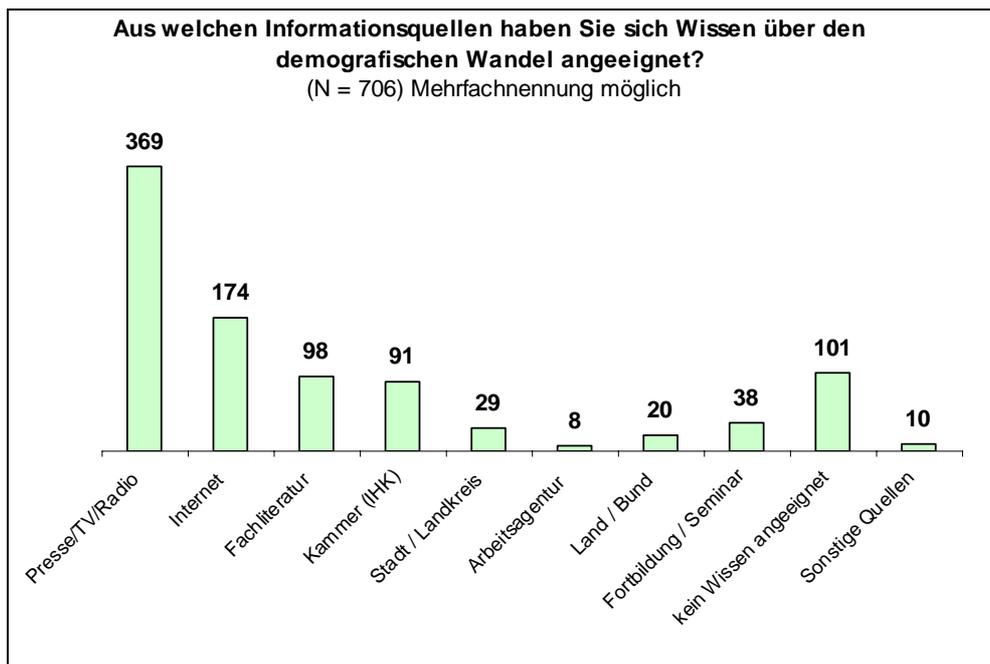


Abbildung 18: Informationsquellen



*Erwartungen hinsichtlich der Aufklärung insbes. der öffentlichen Institutionen werden enttäuscht*

Dem steht die Erwartungshaltung entgegen, das Land und Bund (31%) sowie die Kammern (25%) Aufklärungsarbeit leisten (vgl. Abbildung 19). Dies sollte die genannten Träger zu einer kritischen Überprüfung und ggf. einer Veränderung ihrer Marketingstrategie oder ihres jeweiligen Angebots anregen.

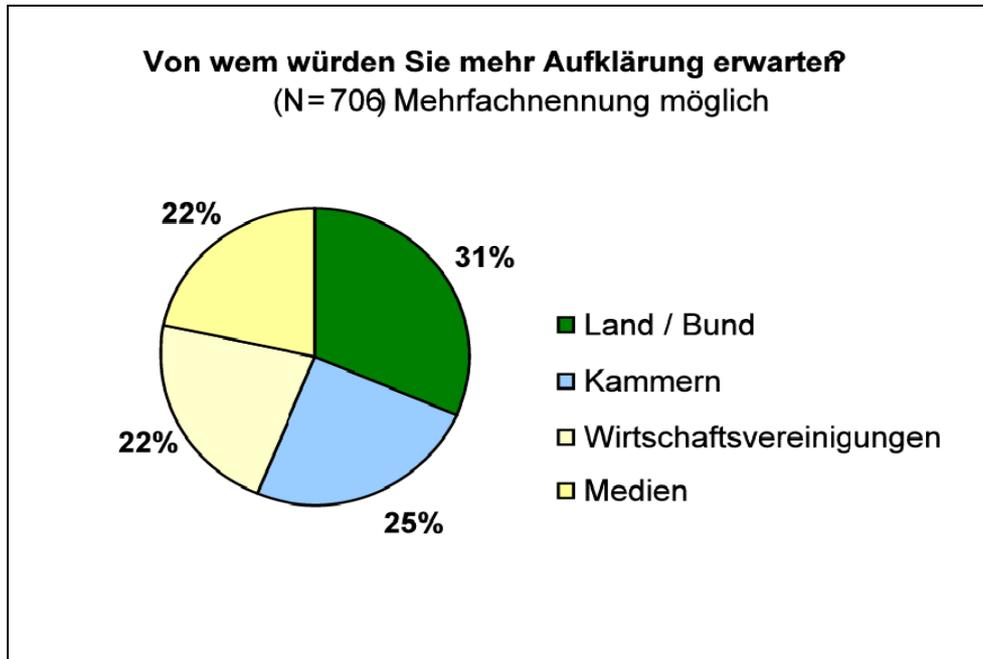


Abbildung 19: Erwartungen an unterschiedliche Akteure

Einem offensichtlichen Problembewusstsein der Befragten stehen nicht erfüllte Erwartungen an die Aufklärungsangebote und ein geringes Maß an qualitativ hochwertiger Beratung gegenüber. Dennoch: Optimismus im Hinblick auf die Chancen und Möglichkeiten, mit einer älteren Mitarbeiterschaft zu arbeiten und sich auf veränderte Kundenwünsche einzustellen, kennzeichnen die Grundhaltung der befragten KMU in der Region.

#### 4.3 Betriebsinterne Herausforderungen: Personalmanagement und Arbeitsorganisation

In den oben skizzierten Erwartungen und Beratungsbedarfen der befragten Unternehmen in der Region stehen die betriebsinternen Herausforderungen, die der demografische Wandel in der Region mit sich bringt, an erster Stelle. Im Folgenden wird dargestellt, in welchen konkreten betrieblichen Bereichen die KMU bereits aktiv sind, wo es Defizite gibt und wo Potenziale für die erfolgreiche Bewältigung des demografischen Wandels liegen.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass in Deutschland die Altersstruktur der Belegschaften noch kaum im Fokus der Personalwirtschaft liegt. Studien zeigen, dass nur zwischen 4% und 15% der Unternehmen die Altersentwicklung als bedeutendes personalwirtschaftliches Themenfeld ansehen. Konjunkturell bedingt ist derzeit zwar das Problem des Fachkräftemangels u. a. in technischen und IT-Berufen akut, aber auch für einen



mittelfristigen Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren besteht oft kaum eine adäquate Strategie, sowohl was die Rekrutierung von älterem Personal, die langfristige Bindung von Mitarbeitern sowie den Umgang mit einer immer älteren Belegschaft angeht<sup>20</sup>.

So beschreibt einer der Befragten die personellen Auswirkungen auf sein Unternehmen wie folgt:

*„Als Zulieferbetrieb für nahezu alle Industrie- und Finanzunternehmen sehen wir lediglich das Risiko von Produktionsausfall durch mangelnde Arbeitskräfte in den von uns belieferten Unternehmen sowie eine mögliche Verlagerung der Produktionen an humankapitalreichere Länder.“*

Will die Region Bonn/Rhein-Sieg im Wettbewerb mit anderen Standorten auch künftig eine Spitzenposition einnehmen, so sind auch hier rechtzeitig Strategien zum Umgang mit der demografischen Entwicklung gefordert. Die bisherige positive Rückkopplung zwischen ausreichendem, hoch qualifizierten Arbeitskräfteangebot und dynamischer Wirtschaftsentwicklung und dem damit verbunden positiven Wanderungssaldo kann dabei nur durch aktives Zusammenwirken von Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und öffentlicher Hand aufrechterhalten werden. Dass dies gelingen kann, zeigt die erfolgreiche Bewältigung der Folgen des Regierungsumzuges Ende der 1990iger Jahre<sup>21</sup>.

Die Größe und die Branchenzugehörigkeit der in der vorliegenden Untersuchung befragten Unternehmen sind von zentraler Bedeutung für ihre Einschätzungen und Bedarfe (siehe hierzu auch Kapitel 3), wie wir sie im Folgenden für die einzelnen Bereiche darlegen werden. Anders als die in der Region ansässigen Großunternehmen verfügen Kleinst- und Kleinunternehmen meist nicht über eine eigene Personalabteilung oder Ressourcen für ein systematisches Personalmanagement. Gleichzeitig arbeitet rund die Hälfte der Beschäftigten in der Region in Betrieben bis 50 Beschäftigte. Nimmt man die mittelständischen Betriebe bis 500 Mitarbeiter hinzu, sind hier 80% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten tätig<sup>22</sup>. Umso mehr gilt es, die angezeigten Herausforderungen und Bedürfnisse dieser Unternehmen präzise zu identifizieren, um angemessene Lösungsangebote zu gestalten.

#### 4.3.1 Neue Personalgewinnungsstrategien: Rekrutierung und (Wieder-)eingliederung

Infolge des oben beschriebenen mittelfristigen Trends ist von einem erheblichen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter in Zukunft auszugehen. Dabei ist zu erwarten, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen gegenüber großen Konkurrenten beim Kampf um junge Fachkräfte gravierende Nachteile haben. Damit einhergehen steigende Personalkosten für ältere Fachkräfte und Sozialabgaben. Dies spiegelt sich auch in der Erwartungshaltung der hiesigen KMU wider (vgl. Abbildung 16)

Ein befragtes Personalservice-Unternehmen erklärt die zukünftige Situation wie folgt:



*„Es wird wahrscheinlich immer schwieriger werden, den Wunsch eines Unternehmers nach einem jungen neuen, gut qualifizierten und Deutsch sprechenden Mitarbeiter zu erfüllen. Ich werde Arbeitgeber davon überzeugen müssen, welche Vorteile es bringt, einen erfahrenen, aber leider auch teureren Mitarbeiter in die angebotene Stelle zu vermitteln. Die Arbeitnehmer muss ich auch heute schon davon überzeugen, dass Ihr letzter Verdienst nicht immer als Ausgangsbasis für das neue Einkommen dienen darf.“*

Neben geeigneten Instrumenten zur Ansprache von Berufseinsteigern bedarf es im Zuge dieser Entwicklungen künftig auch Ansprachekonzepte für die Rekrutierung älterer Fachkräfte. Hier sind neben den fachlichen Qualifikationen besonders die personellen Hürden wie Entmutigung durch altersbedingte Diskriminierung bei früheren Einstellungsverfahren oder die Sorge vor der Bewältigung des Erlernens neuer Verfahren und Inhalte zu berücksichtigen.

Die Vorteile bei der Beschäftigung älterer Mitarbeiter stellen sich wie folgt dar: Sie stehen loyaler zum Betrieb, streben keine großen Karrieresprünge mehr an und sind daher weniger anfällig für einen Arbeitgeberwechsel. Hinzu kommt oft eine räumliche Bindung etwa durch Familie, soziales Umfeld oder Wohneigentum. Ihre Motivation, sich auch in einem neuen beruflichen Umfeld zu beweisen, erhöht ihre Leistungsbereitschaft. Ihre jahrelange Erfahrung und Zuverlässigkeit sind weitere Assets, die sie für eine gezielte Personalgewinnungsstrategie interessant machen<sup>23</sup>.

Diese generellen Erkenntnisse der aktuellen Forschung im Bereich des Personalmanagements decken sich mit den Einschätzungen der befragten Unternehmen in der Region Bonn/Rhein-Sieg. So stimmen auf einer Skala von 1 bis 5 (mit 1 als höchste Zustimmung und 5 als Ablehnung) 50% der Aussage voll zu, dass ihr Unternehmen einen guten Mix aus jüngeren und älteren Mitarbeitern benötigt.

Hoch geschätzt wird auch die Erfahrung und Loyalität älterer Mitarbeiter. Lediglich bei der Beurteilung des Krankheitsrisikos, der Flexibilität und Lernfähigkeit gibt es mehrheitlich neutrale Bewertungen (vgl. Abbildung 20). Dass künftig gezielte Anwerbung von älteren Fachkräften nötig wird, bestätigte auch der Informationsbedarf, den die Befragten hinsichtlich der Einstellung älterer Mitarbeiter anmerken (vgl. Abbildung 15).

Auch aus den übrigen Angaben in Abbildung 20 geht deutlich hervor, dass die KMU in der Region Bonn/Rhein-Sieg gegenüber einer älteren Belegschaft aufgeschlossen sind.



DEMOGRAFISCHER WANDEL BEI KMU IN DER REGION BONN-RHEIN-SIEG

Beurteilen Sie folgende Aussagen	stimme zu				stimme nicht zu	
	1	2	3	4	5	
Ältere Mitarbeiter/innen sind weniger motiviert	2%	7%	15%	25%	<b>52%</b>	100%
Ältere Beschäftigte sind weniger flexibel	6%	21%	<b>29%</b>	18%	26%	100%
Ältere Mitarbeiter/innen haben ein höheres Krankheitsrisiko	9%	<b>24%</b>	34%	22%	11%	100%
Alt und Jung arbeiten gut zusammen	32%	<b>38%</b>	21%	8%	2%	100%
Ältere Mitarbeiter/innen sind loyal gegenüber dem Betrieb	28%	<b>38%</b>	19%	9%	6%	100%
Jüngere Mitarbeiter/innen haben ungern deutlich ältere Vorgesetzte	4%	13%	27%	<b>34%</b>	22%	100%
Kognitiv sind ältere Mitarbeiter weniger belastbar	2%	15%	33%	<b>34%</b>	15%	100%
Ältere Mitarbeiter weisen oft einen Mangel an geeigneten Lerntechniken auf	4%	23%	<b>36%</b>	24%	13%	100%
Ältere Führungskräfte zeigen mehr Verständnis für Probleme älterer Mitarbeiter/innen	18%	<b>33%</b>	29%	12%	8%	100%
Eine Veränderung in der Personal-Alters-Struktur erfordert zusätzliche Fähigkeiten von Führungskräften	26%	<b>39%</b>	22%	9%	5%	100%
Führungskräfte müssen beim Personaleinsatz die verschiedenen Stärken der Mitarbeiter/innen unterschiedlichen Alters erkennen und kombinieren können	<b>58%</b>	27%	8%	3%	4%	100%
Führungskräfte müssen künftig Arbeits- u. Organisationsstrukturen schaffen, die MitarbeiterInnen mit unterschiedlichem Leistungsvermögen eine sinnvolle u. wertschöpfende Tätigkeit ermöglichen	<b>44%</b>	30%	14%	7%	5%	100%
Die Erfahrung älterer Beschäftigter ist wichtig für mein Unternehmen	<b>45%</b>	29%	12%	7%	7%	100%
Mein Unternehmen benötigt einen guten Mix aus jüngeren u. älteren ArbeitnehmerInnen	<b>50%</b>	22%	15%	7%	7%	100%

Abbildung 20: Bewertung der Rolle älterer Mitarbeiter im Betrieb

Auffällig ist, dass Fachkräftenachwuchs bei den hiesigen klein- und mittelständischen Unternehmen nur zu einem geringen Anteil aus Auszubildenden rekrutiert wird. Hier geben von 382 Unternehmen 64% an, nicht auszubilden (vgl. Abbildung 21).

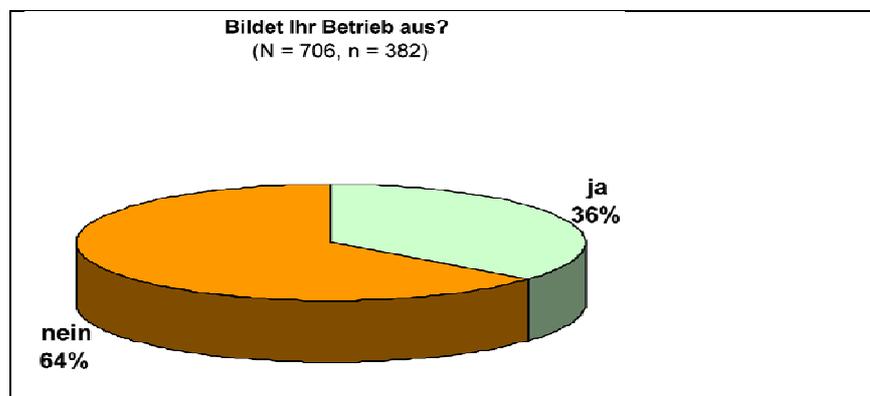


Abbildung 21: Ausbildung in den Betrieben

Abbildung 22 zeigt, dass nach Betriebsgrößen insbesondere bei den kleinen (61,9%), mittleren (89,3%) und großen Unternehmen (100%) aus der vorliegenden Befragung ausgebildet wird. Nur 23,7% der Kleinunternehmen bildet aus.



**Spaltenvariable:** Betriebsgröße nach Beschäftigtenzahl  
*Ausbildungsbetrieb*  
**Zeilenvariable:** ja=1, nein=2

	Kleinst- unternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Groß- unternehmen	Summen
<b>bildet aus</b>					
Häufigkeit	37	39	25	7	108
Zeilen-Prozent	34,3	36,1	23,1	6,5	
Spalten-Prozent	23,7	61,9	89,3	100,0	
Total-Prozent	14,6	15,4	9,8	2,8	
<b>bildet nicht aus</b>					
Häufigkeit	119	24	3	0	146
Zeilen-Prozent	81,5	16,4	2,1	0,0	
Spalten-Prozent	76,3	38,1	10,7	0,0	
Total-Prozent	46,9	9,4	1,2	0,0	
Summen	156	63	28	7	254

Abbildung 22: Ausbildung nach Betriebsgröße

Sofern neues Personal gewonnen werden soll, bedienen sich die Unternehmen vorrangig der klassischen Instrumenten von Print- und Internet-Stellenanzeigen, der Kooperation mit der Arbeitsagentur sowie speziellen Aktionen für Hochschulabsolventen wie etwa Praktika, Werkstudentenstellen oder Diplomarbeiten (vgl. Abbildung 23).

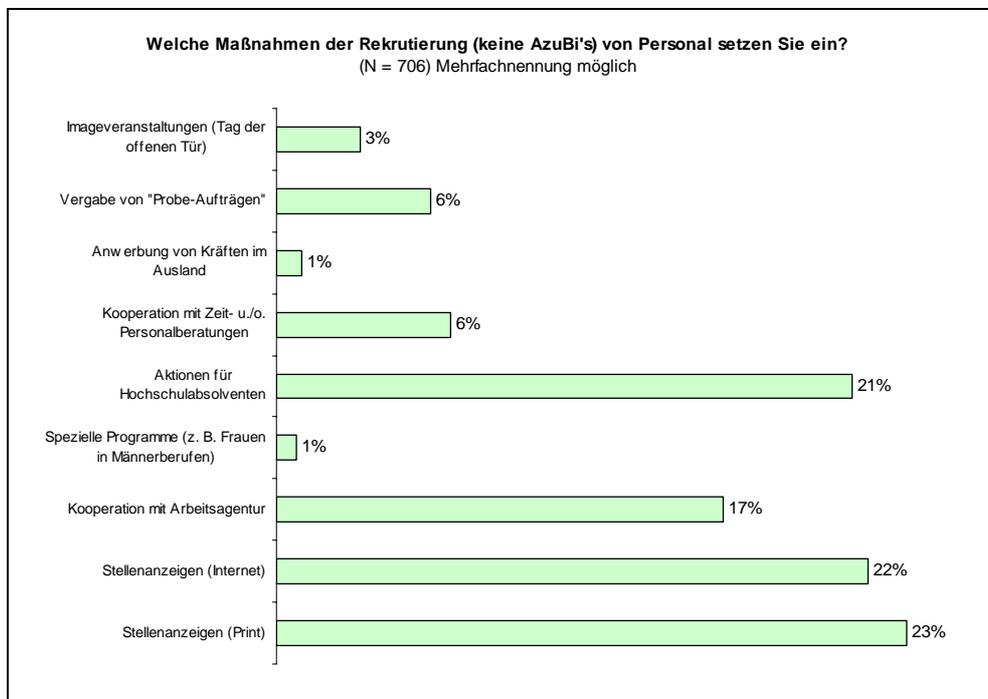


Abbildung 23: Rekrutierungsinstrumente der regionalen Unternehmen

Ein wichtiges Rekrutierungsfeld für künftige Personalbedarfe werden zunehmend auch Frauen sein, die nach einer Familienphase den Wiedereinstieg suchen.



*Potenzial weibliche Beschäftigte wird in den KMU noch nicht umfassend genutzt*

In den befragten Unternehmen waren nur 28% der Beschäftigten weiblich. Der Großanteil von 72% lag bei männlichen Beschäftigten. Hier liegt ein großes Potenzial für die KMU, da Frauen qualifizierte, belastbare und motivierte Fachkräfte darstellen, deren Bindung an das Unternehmen leichter ist, als bei jüngeren Mitarbeitern ohne familiäre Verbindlichkeiten. Allerdings bedarf es bei Frauen (künftig auch mehr Männern) entsprechender Angebote in Bezug auf Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit, Teilzeit), familienbewusster Führungskompetenz oder familienbewusster Arbeitsorganisation (z.B.: durch Heimarbeitsmöglichkeiten etc). Dies stellt gerade für kleinere Unternehmen eine größere Herausforderung dar, weil deren Personalkapazitäten zu begrenzt sind, um etwa abgestufte Teilzeitmodelle oder Heimarbeitsplätze anzubieten.

Dazu passt, dass 76% der befragten Betriebe in der Region auch keine Modelle zum beruflichen Wiedereinstieg anbieten (vgl. Abbildung 24). Dabei gibt es Beispiele, bei denen auch in Betrieben unter 50 Mitarbeitern deutlich wird, dass eine bewusste Wiedereingliederungsstrategie wichtiges Firmenwissen erhält und mittelfristig die Leistungsbereitschaft und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigert<sup>24</sup>.

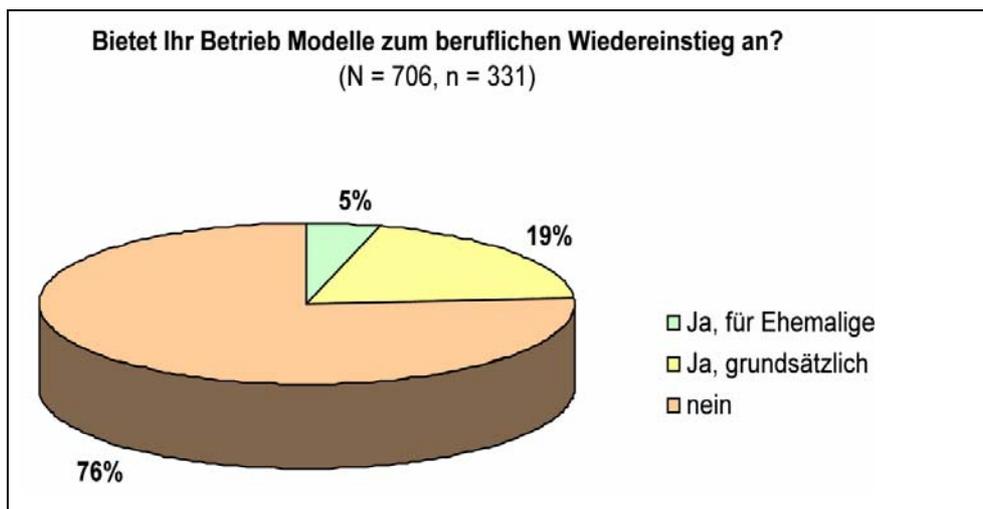


Abbildung 24: Modelle zum beruflichen Wiedereinstieg

Der größte Anteil (fast ein Drittel), der Modelle zum beruflichen Wiedereinstieg anbietet, ist unter den Unternehmen vorzufinden, die Folgen für ihr Unternehmen durch den demografischen Wandel erwarten (vgl. Abbildung 25).



**Spaltenvariable:** Erwarten Sie Folgen für Ihr Unternehmen durch den demografischen Wandel?

**Zeilenvariable:** *Bietet Ihr Betrieb Modelle zum beruflichen Wiedereinstieg an?*

	ja	nein	weiß nicht	Summen
<i>für Ehemalige</i>				
Häufigkeit	7	8	0	15
Zeilen-Prozent	46,7	53,3	0,0	
Spalten-Prozent	4,5	6,6	0,0	
<i>grundsätzlich</i>				
Häufigkeit	36	24	4	64
Zeilen-Prozent	56,3	37,5	6,3	
Spalten-Prozent	23,1	19,7	7,7	
<i>nein</i>				
Häufigkeit	113	90	48	251
Zeilen-Prozent	45,0	35,9	19,1	
Spalten-Prozent	72,4	73,8	92,3	
Summen	156	122	52	330

Abbildung 25: Kreuztabelle Folgenerwartung und Angebot für den beruflichen Wiedereinstieg

Modelle des Wiedereinstiegs sind bei den befragten KMU insbesondere durch verkürzte Arbeitszeiten und familiengerechtes Verhalten der Führungskräfte vertreten. Familienbewusste Arbeitsorganisation und familienfreundliche Arbeitsorte (z.B. Heimarbeit) werden ebenfalls in einigen Unternehmen angeboten (vgl. Abbildung 26).



DEMOGRAFISCHER WANDEL BEI KMU IN DER REGION BONN-RHEIN-SIEG

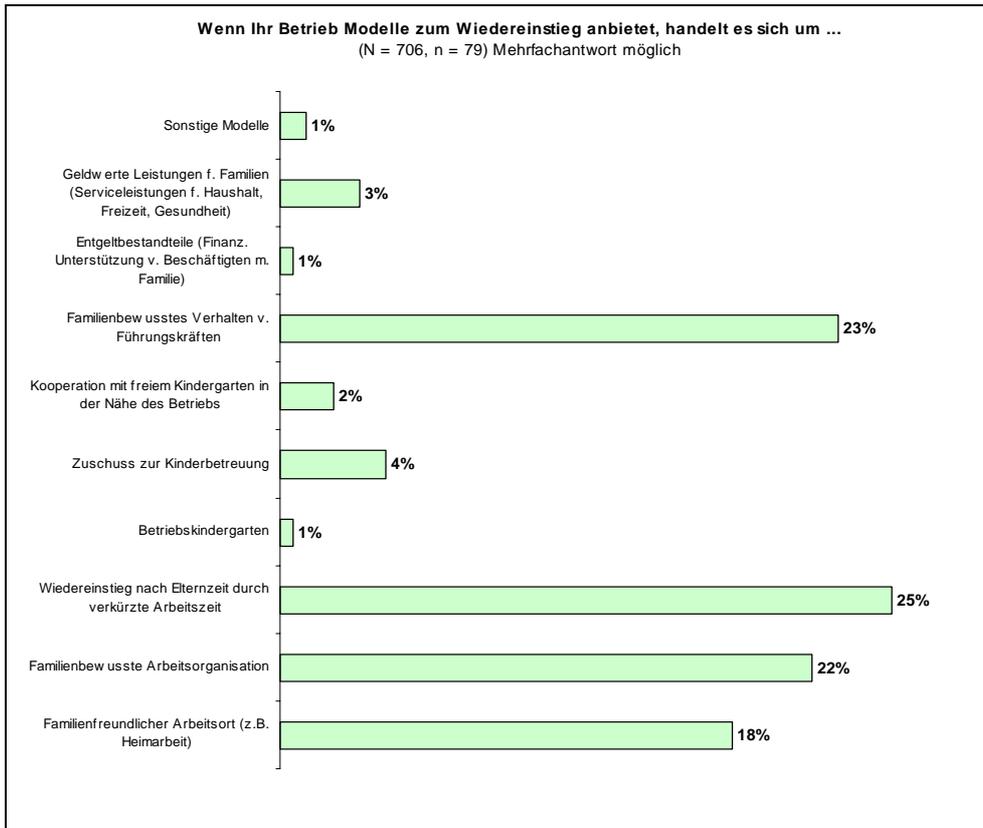


Abbildung 26: Angebotene Modelle zum betrieblichen Wiedereinstieg

In diesem Rahmen spielen ebenfalls die angebotenen Arbeitszeitmodelle eine Rolle. Sie bieten Flexibilität und die Option unterschiedliche Lebensumstände mit den Arbeitsanforderungen zu kombinieren. Über die Hälfte der befragten Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten im Rahmen von Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit an. Jedoch bieten nur 14% der KMU in der Region Möglichkeiten wie Telearbeit/Heimarbeit an (vgl. Abbildung 27).

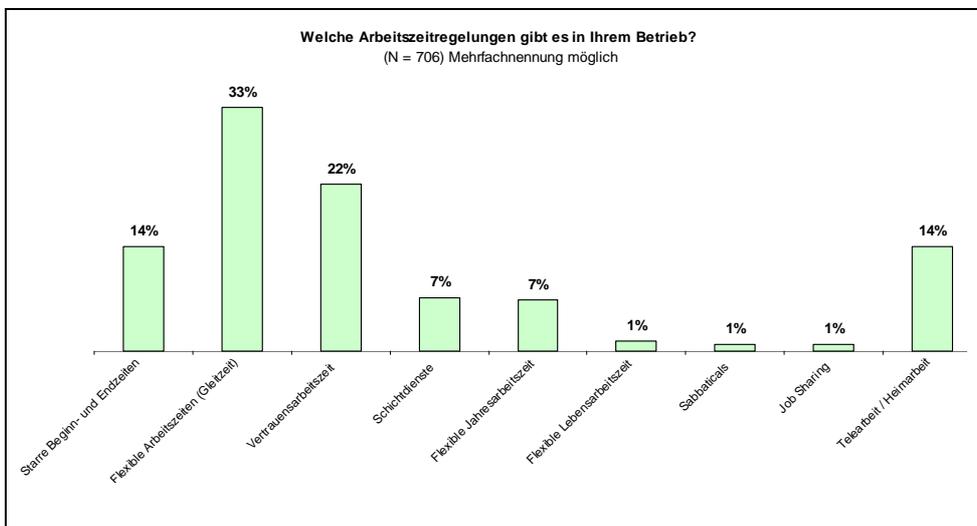


Abbildung 27: Arbeitszeitenregelungen in den befragten Unternehmen



#### 4.3.2 Qualifizierung und Personalentwicklung

Anders als bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter geht es hier um die Herausforderungen und Instrumente, die bei der Weiterentwicklung des Personalbestandes eine Rolle spielen.

Voraussetzung für eine nachhaltige Personalpolitik ist, dass es dem jeweiligen Unternehmen gelingt, die Mitarbeiter mittel- und langfristig zu binden. Künftig wird zudem die Integration älterer und jüngerer Belegschaftsmitglieder eine große Herausforderung für ein erfolgreiches Personalmanagement sein.

Hoch qualifizierte junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch familienge-rechte Angebote im Betrieb zu halten oder ihnen nach einer Familienphase (Pflege oder Kindererziehung) einen raschen Wiedereinstieg zu ermöglichen (siehe auch Abbildung 24), trägt zu gegenseitiger Verlässlichkeit und Planungssicherheit bei. Aber auch andere Elemente der Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter produktiv arbeiten und sich wohl fühlen, sind wichtig für die Personalbindung und die Integration älterer Mitarbeiter. Anerkennung der jeweiligen Qualifikation und Kompetenzen der Mitarbeiter durch die Führungskräfte, Entscheidungsfreiheit und abwechslungsreiche Tätigkeiten gehören ebenso dazu, wie ein angenehmes Klima zwischen den Kollegen unterschiedlicher Altersstufen<sup>25</sup>.

Soziale Events im Unternehmen, regelmäßige Personalgespräche und Zielvereinbarungen sind bei den hiesigen Unternehmen die vorrangigen Mittel, um ein gutes Betriebsklima und einen effizienten Personaleinsatz zu gewährleisten. Eine leistungsbezogene Vergütung z.B. durch Prämienmodelle ist auch ein relativ häufig eingesetztes Instrument, um Mitarbeiter zu motivieren und zu binden (vgl. Abbildung 28).

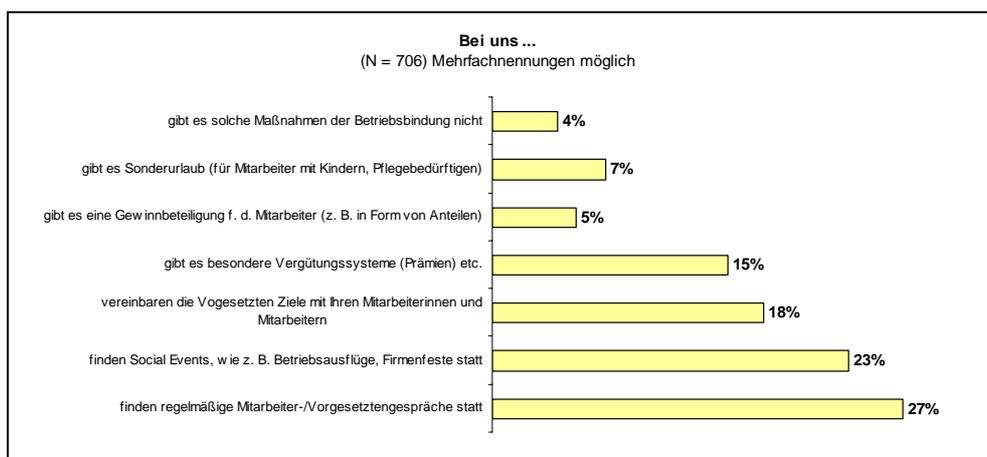


Abbildung 28: Maßnahmen zur Betriebsbindung

Der optimale Personaleinsatz unter Berücksichtigung der altersbezogenen Kompetenzen und Wünsche der Mitarbeiter stellt hohe Anforderungen an das Personalmanagement. Gerade in Kleinstunternehmen sind in diesem Zusammenhang das gute persönliche Verhältnis und regelmäßige Perso-



nalgespräche zwischen Chef und Mitarbeitern wichtig. Aber auch darüber hinaus bedarf es hier ebenso wie in mittelständische Unternehmen der bewussten Förderung und Wertschätzung der Kompetenzen der älteren Mitarbeiter.

Dies findet jedoch in den Unternehmen der Region kaum statt, obwohl es eine hohe Fortbildungsbereitschaft gibt (vgl. Abbildung 29).

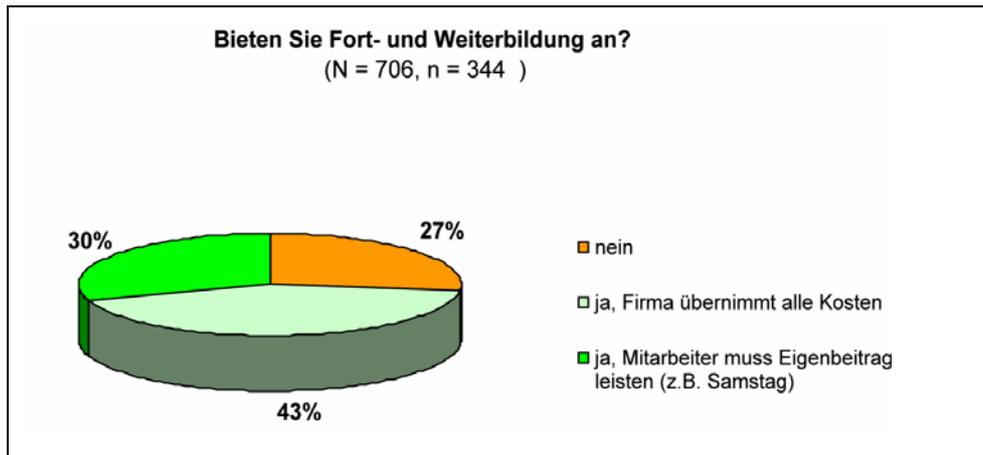


Abbildung 29: Fort- und Weiterbildung

Fast die Hälfte (46,2%) der Unternehmen, die keine Fort- / Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, erwartet auch keine Folgen für ihr Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels. Dies könnte zu einem gewissen Teil erklären, warum sie ihre Mitarbeiter nicht weiter qualifizieren. Im Gegenteil dazu ist es interessant zu sehen, dass über 80% der befragten Unternehmen, die Folgen aus dem demografischen Wandel für ihr Unternehmen erwarten, bieten Fort-/Weiterbildung für ihre Mitarbeiter an (vgl. Abbildung 30).



DEMOGRAFISCHER WANDEL BEI KMU IN DER REGION BONN-RHEIN-SIEG

Erwarten Sie Folgen für Ihr Unternehmen durch den demografischen Wandel?

**Spaltenvariable:** demografischen Wandel?  
**Zeilenvariable:** Bieten Sie Fort-/Weiterbildung an?

	ja	nein	weiß nicht	Summen
<i>nein</i>				
Häufigkeit	30	43	20	93
Zeilen-Prozent	32,3	46,2	21,5	
Spalten-Prozent	19,1	33,6	34,5	
Total-Prozent	8,7	12,5	5,8	
<i>Firma übernimmt alle Kosten</i>				
Häufigkeit	68	57	21	146
Zeilen-Prozent	46,6	39,0	14,4	
Spalten-Prozent	43,3	44,5	36,2	
Total-Prozent	19,8	16,6	6,1	
<i>Mitarbeiter muss Eigenbeitrag leisten</i>				
Häufigkeit	59	28	17	104
Zeilen-Prozent	56,7	26,9	16,3	
Spalten-Prozent	37,6	21,9	29,3	
Total-Prozent	17,2	8,2	5,0	
Summen	157	128	58	343

Abbildung 30: Kreuztabelle Folgenerwartung und Fort-/Weiterbildungsangebot

Allerdings bieten nur 1% hier spezielle Fortbildungen für ältere Mitarbeiter an, lediglich 2% schulen ihre Belegschaft in der Arbeit in altersgemischten Teams (vgl. Abbildung 31). Dabei gibt es bereits öffentliche Förderung für entsprechende Bildungsmaßnahmen, etwa über den Bildungsscheck NRW für Unternehmen bis 250 Beschäftigte mit bis zu 500 EUR Unterstützung pro Mitarbeiter<sup>26</sup>.

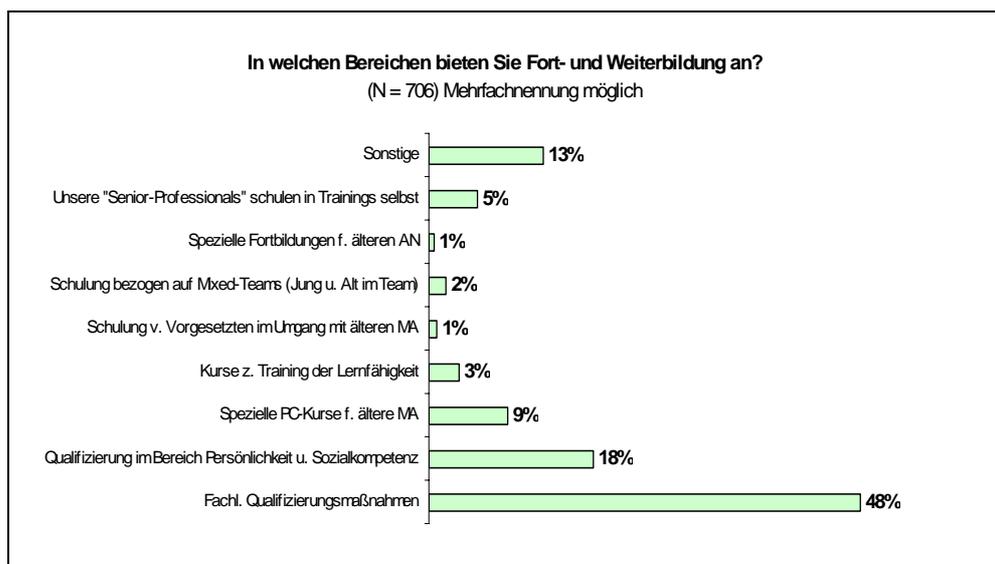


Abbildung 31: Fort- und Weiterbildungsangebot



#### 4.3.3 Herausforderung des Know-how-Verlusts und der Unternehmensnachfolge

In KMU haben oftmals die Inhaber und Geschäftsführer die Personalverantwortung. Auf sie kommen veränderte Führungsaufgaben zu, insbesondere weil sie künftig viel häufiger selbst jünger sein werden, als die ihnen unterstellten Mitarbeiter. Allerdings gaben 2004 in einer bundesweiten Befragung 92% der Teilnehmer an, kein Problem darin zu sehen, unter einem wesentlich jüngeren Chef zu arbeiten. Jüngere Vorgesetzte stützen sich bei ihren Aufgaben stärker auf Wissen als auf Erfahrung. Dies kann in der Praxis mit der stärker erfahrungsbasierten Arbeit älterer Mitarbeiter zu Problemen führen. Es geht darum diese unterschiedlichen Ressourcen möglichst komplementär einzusetzen. Dazu bedarf es der Wertschätzung älterer Mitarbeiter und altersspezifischer Fortbildung, was wiederum soziale Kompetenz im Umgang mit Älteren, Umsicht bei der Aufgabenverteilung und Überblick über die Weiterbildungsmöglichkeiten seitens der Führungskräfte erfordert<sup>27</sup>.

Dies haben auch die meisten Personalverantwortlichen in den befragten Unternehmen der Region erkannt, wie aus Abbildung 20 hervorgeht. Hier stimmen beispielsweise 58% der Aussage voll zu, dass die Führungskräfte die verschiedenen Stärken von Mitarbeiter/innen unterschiedlichen Alters erkennen und kombinieren müssen. 65% sind der Meinung, dass Führungskräfte in sich wandelnden Personalaltersstrukturen zusätzlichen Anforderungen genügen müssen.

Zu den Herausforderungen, ihre Personalführungskompetenzen auf alternierende Belegschaften einzustellen, gehört auch ein Nachfolgemanagement beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter. Spezifisches Wissen von Fachkräften muss rechtzeitig weitergegeben werden, unternehmensinterne Nachfolge vorbereitet und ggf. rechtzeitig unternehmensexternes Personal rekrutiert und eingearbeitet werden<sup>28</sup>. Die Reduzierung der Innovationsfähigkeit, der Verlust von Kernkompetenz oder auch der Verlust von Effizienz und des Wettbewerbsvorsprungs sind nur einige der denkbaren Konsequenzen von fehlendem Wissensmanagement.<sup>29</sup> Dabei sind unterschiedliche Instrumente ausführbar, wie etwa altersgemischte Teams, Doppelbesetzungen oder Patensysteme zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, die ein systematisches Wissensmanagement ohne großen Aufwand oder Kosten erlauben. Dass 23% der befragten Unternehmen in der Region aber vor allem auf Mitarbeitergespräche setzen, lässt den Schluss zu, dass es hier oft kein systematisches Wissensmanagement gibt.

*Kein systematisches  
Wissensmanagement  
in den KMU der  
Region*

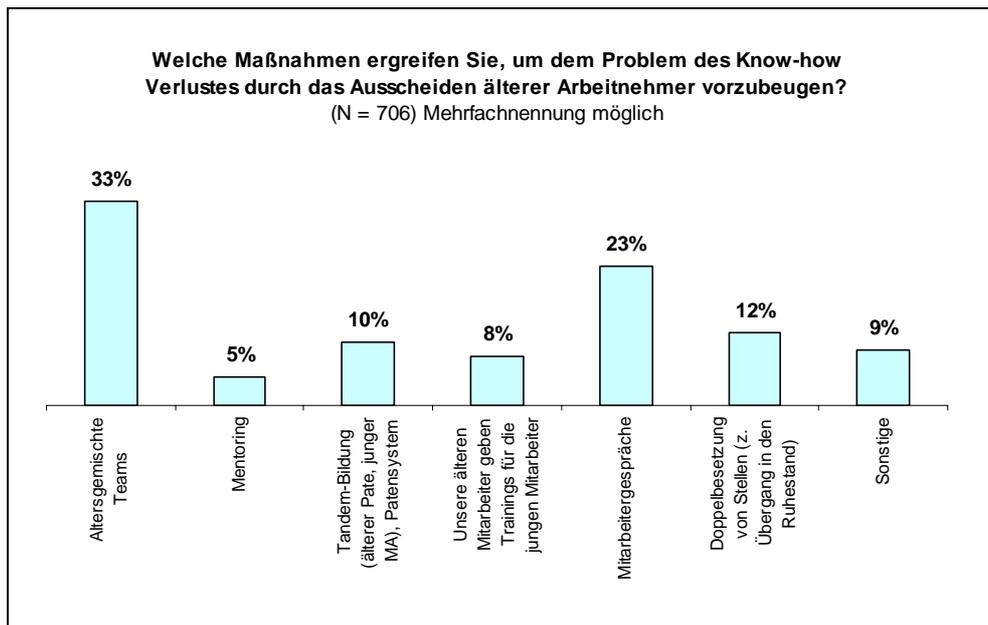


Abbildung 32: Instrumente des Nachfolgemanagements

Langfristige Personalentwicklung beinhaltet auch die Frage, wie die Unternehmensnachfolge in den KMU geregelt wird. In der Region Bonn/Rhein-Sieg geben die überwiegende Anzahl der befragten Unternehmen an, sich noch nicht mit der Frage beschäftigt zu haben. Die Gründe liegen hier vor allem im jungen Alter vieler Unternehmensleitungen (vgl. Abbildung 33 und Abbildung 37).

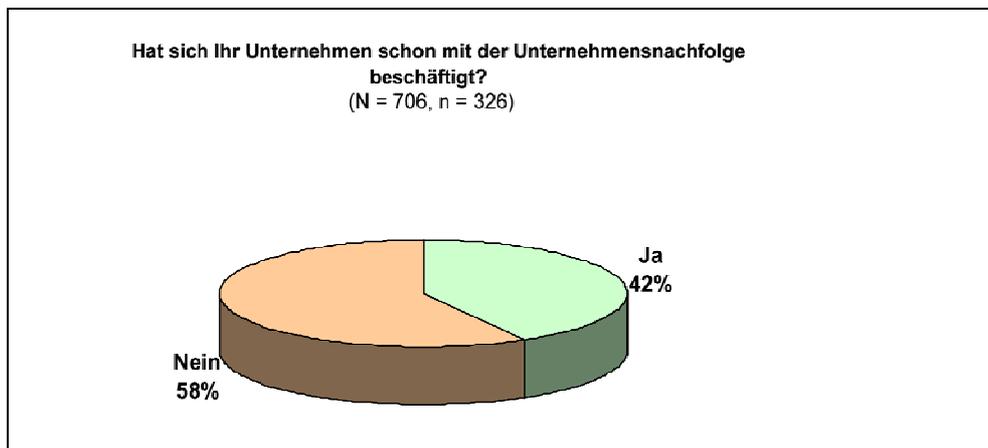


Abbildung 33: Unternehmensnachfolge

Betrachtet man die Auseinandersetzung mit der Unternehmensnachfolge nach Betriebsgröße, so sieht man, dass insbesondere bei den Kleinstunternehmen hier noch ein Defizit vorliegt. Aus dieser Gruppe haben sich bisher nur etwas über ein Drittel der Befragten Unternehmen mit der Nachfolge beschäftigt. Bei den kleinen, mittleren und großen Unternehmen liegt dieser Anteil weit über der Hälfte (vgl. Abbildung 34).



**Spaltenvariable:** Betriebsgröße nach Beschäftigtenzahl  
*Schon mit Unternehmensnachfolge*

**Zeilenvariable:** *beschäftigt?*

	Kleinst- unternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen	Summen
<i>ja</i>					
Häufigkeit	56	36	17	7	116
Zeilen-Prozent	48,3	31,0	14,7	6,0	
Spalten-Prozent	32,9	58,1	63,0	87,5	
<i>nein</i>					
Häufigkeit	114	26	10	1	151
Zeilen-Prozent	75,5	17,2	6,6	0,7	
Spalten-Prozent	67,1	41,9	37,0	12,5	
Summen	170	62	27	8	267

Abbildung 34: Kreuztabelle Beschäftigung mit Unternehmensnachfolge nach Betriebsgröße

Dort, wo sich mit der Frage auseinandergesetzt wurde, geben 50% der Befragten an, die Nachfolge über die Familie geregelt zu haben. Ein Fünftel der Befragten Unternehmen werden die Unternehmensnachfolge nach eigenen Angaben über einen Verkauf lösen (vgl. Abbildung 35).

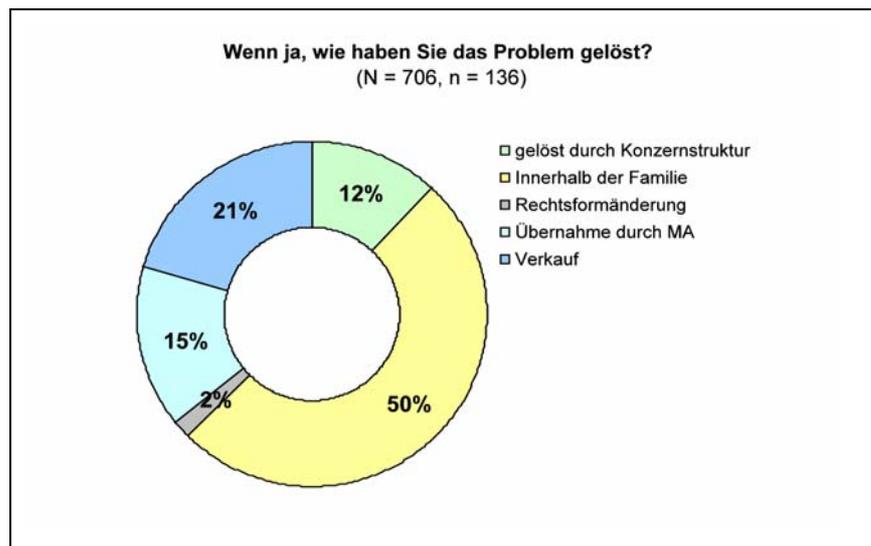


Abbildung 35: Lösungen für die Unternehmensnachfolge

Vor allem in den Kleinst- und kleinen Unternehmen wird die Option des Verkaufs für die Unternehmensnachfolge betrachtet. Ein nicht unbedeutender Anteil der Unternehmen mit mittlerer Unternehmensgröße (43,8%) geben an, dass die Unternehmensnachfolge über die Konzernstruktur gelöst ist. Die Übernahme durch Mitarbeiter wird am ehesten noch in den Kleinst- und Kleinunternehmen als Lösung der Unternehmensnachfolge gesehen (vgl. Abbildung 36).



**Spaltenvariable:** Wie ist das Problem gelöst?  
**Zeilenvariable:** Betriebsgröße nach Beschäftigtenzahl

	durch Konzernstruktur	innerhalb der Familie	Rechtsformänderung	Übernahme durch Mitarbeiter	Verkauf
<b>Kleinstunternehmen</b>					
Häufigkeit	1	20	1	11	14
Zeilen-Prozent	2,1	42,6	2,1	23,4	29,8
Spalten-Prozent	8,3	38,5	50,0	68,8	73,7
<b>Kleine Unternehmen</b>					
Häufigkeit	1	21	0	4	5
Zeilen-Prozent	3,2	67,7	0,0	12,9	16,1
Spalten-Prozent	8,3	40,4	0,0	25,0	26,3
<b>Mittlere Unternehmen</b>					
Häufigkeit	7	8	1	0	0
Zeilen-Prozent	43,8	50,0	6,3	0,0	0,0
Spalten-Prozent	58,3	15,4	50,0	0,0	0,0
<b>Große Unternehmen</b>					
Häufigkeit	3	3	0	1	0
Zeilen-Prozent	42,9	42,9	0,0	14,3	0,0
Spalten-Prozent	25,0	5,8	0,0	6,3	0,0

Abbildung 36: Kreuztabelle Lösungen für die Unternehmensnachfolge nach Betriebsgröße

Allerdings gibt es auch einen nicht unerheblichen Anteil von KMU, bei denen die Unternehmensnachfolge ungewiss ist. Der Großteil der Unternehmen, die sich noch nicht mit der Unternehmensnachfolge auseinandergesetzt haben (71%), gibt an eine junge Unternehmensleitung als Grund hierfür an. Von 190 KMU geben 14% an, keine Zeit für Überlegungen zur Unternehmensnachfolge zu haben. 5% geben an, über keine ausreichenden Informationen zu verfügen. Bei diesen Unternehmen kann durch Probleme eines ungeplanten Unternehmensübergangs der Fortbestand gefährdet sein.

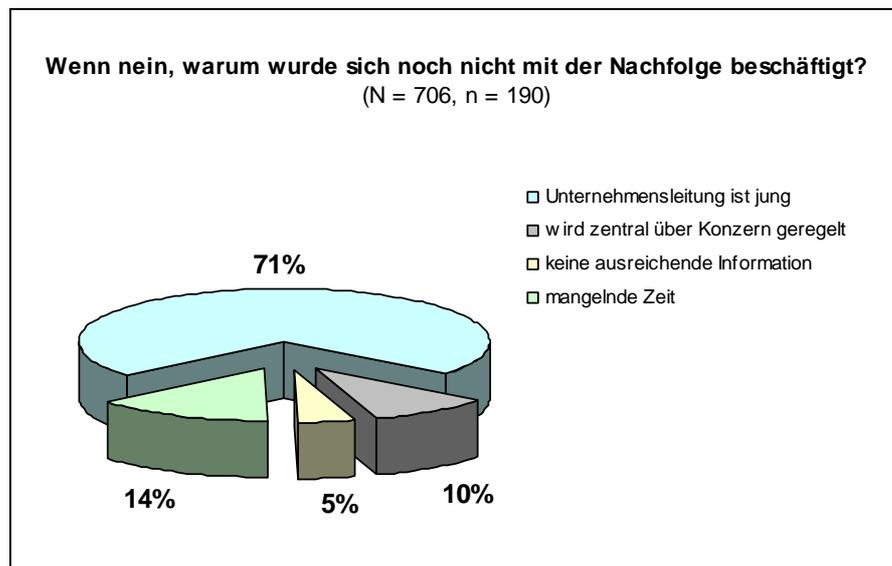


Abbildung 37: Gründe für Ignoranz des Problems der Unternehmensnachfolge



Aus wirtschaftspolitischen Erwägungen heraus ist es daher wichtig, hier Beratungsleistungen zu erbringen, um Unternehmensübergänge möglichst erfolgreich zu gestalten und das Wertschöpfungspotenzial in der Region zu erhalten. Unternehmen mit Zeit- und Informationsmangel bedürfen externer Beratung, um Nachfolgeproblemen und möglichen Unternehmensliquidierungen vorzubeugen.

#### 4.3.4 Gesundheitsvorsorge und –schutz: Leistungsfähigkeit stärken

Die berufliche Leistungsfähigkeit eines Menschen wird von drei Komponenten bestimmt. Die kognitive Leistungsfähigkeit umfasst alle Kompetenzen, die Wissen, Einsicht und Denken erfordern, um bestimmte Aufgaben zu lösen und Situationen zu bewältigen. Die psychische Leistungsfähigkeit beschreibt die emotionale und soziale Kompetenz, während die physische Leistungsfähigkeit die körperlichen Merkmale wie Motorik oder sensorische Fähigkeiten umfasst. Welche Komponente am wichtigsten für die berufliche Leistungsfähigkeit ist, hängt stark vom jeweiligen Berufsbild ab, völlig vernachlässigen darf man jedoch keine. Im Alter nimmt zwar in der Regel die physische Belastbarkeit ab, jedoch ist dieser Prozess stark von Gesundheitsprävention abhängig. Aber auch die kognitiven und psychischen Leistungskomponenten erfahren eine Veränderung.

Entscheidend ist, dass die drei Komponenten erstens sich teilweise kompensatorisch gegenüber stehen und zweitens durch adäquates Training auch erhalten bzw. gestärkt werden können. So kann ein erfahrener Handwerker bestimmte Aufgaben durch entsprechende Planung und intelligente Ausführung weniger körperlich belastend gestalten. Eine ältere Managerin hat durch erfahrungsbasiertes strategisches Geschick die Möglichkeit, bestimmte Belastungsspitzen im Hinblick auf die Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen zu antizipieren. Motivation als Teil der psychischen Leistungsfähigkeit ist in hohem Maße von der individuellen Berufsbiografie und aktuellen Situation abhängig. Lange Passivität und monotone Tätigkeiten führen zu Motivationsabfall, abwechslungsreiche Tätigkeiten und altersgerechte Fortbildung erhöhen die Leistungsbereitschaft, auch im höheren Alter<sup>30</sup>.

Durch die Kombination von individueller Gesundheitsförderung, ergonomischen Maßnahmen und verbessertem Führungsverhalten können die drei Komponenten so gefördert werden, dass die Leistungsfähigkeit im Alter sogar ansteigen kann. Werden keine Maßnahmen ergriffen, so ist allerdings von einer ab dem 45. Lebensjahr sinkenden Leistungskurve auszugehen<sup>31</sup>.

Gleichzeitig haben wir es bei der Frage der Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Alter mit höchst individuellen Prozessen zu tun, die in erheblichem Maße beeinflussbar sind, sowohl durch den einzelnen Mitarbeiter wie auch durch das Arbeitsumfeld. Ausschlaggebend für Leistungsunterschiede sind vor allem individuelle Erfahrungen, persönliche Fitness, Arbeitsplatzbedingungen, Lernerfahrungen oder Kompensationsstrategien<sup>32</sup>.

In den regionalen Unternehmen wird erwartungsgemäß alternden Belegschaften ein höheres Krankheitsrisiko zugeschrieben (vgl. Abbildung 20).



Allerdings wird dabei gleichzeitig nicht von einem Motivationsabfall ausgegangen, was sich mit den Erkenntnissen der Altersforschung deckt.

Der Erhalt und die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch Gesundheitsvorsorge und demografiebewusstes Personalmanagement im betrieblichen Alltag ist eine langfristige Investition in die Produktivität des Unternehmens. Sie kann helfen, frühzeitiges oder plötzliches gesundheitsbedingtes Ausscheiden zu reduzieren und die Folgen des prognostizierten Fachkräftemangels zu begrenzen.

Dieser Erkenntnis steht gegenüber, dass die in der vorliegenden Studie befragten Unternehmen zu 41% angaben, keinerlei Gesundheitsvorsorgemaßnahmen im Betrieb durchzuführen. Lediglich allgemeine Gesundheit-Check-Ups und Maßnahmen wie Rückenschulen, Grippe-schutzimpfung oder Entspannungstechniken finden vereinzelt Anwendung (vgl. Abbildung 38).

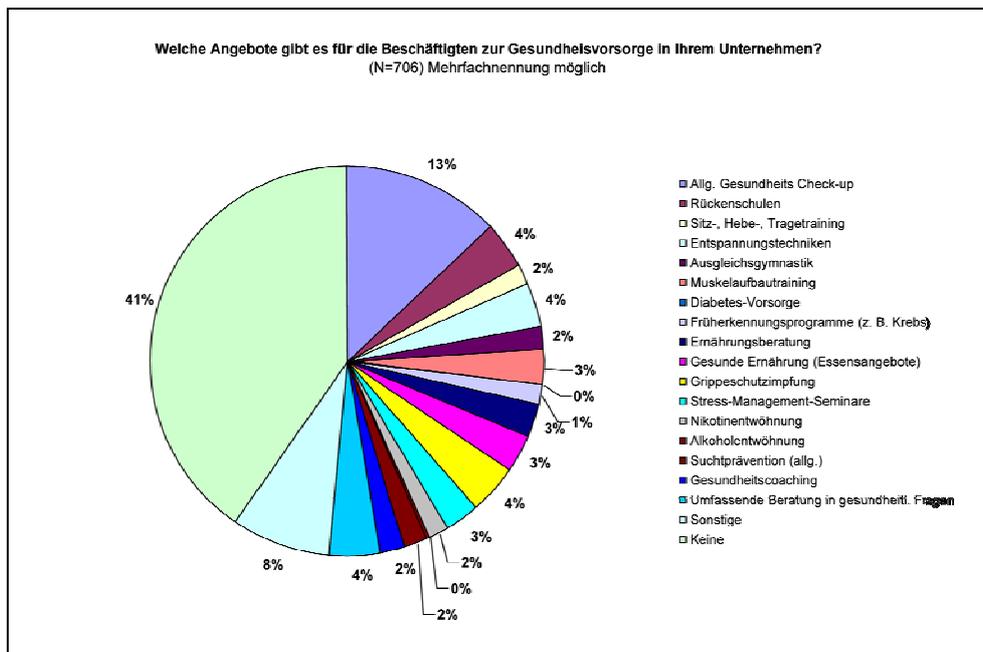


Abbildung 38: Gesundheitsvorsorgemaßnahmen im Betrieb

Lediglich 4% der befragten Unternehmen geben an, eine umfassende Beratung in gesundheitlichen Fragen zu nutzen. Die oben skizzierte Bedeutung einer ganzheitlichen Vorsorge bei der kognitiven, psychischen und physischen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erfordert aber genau dies. Es ist insbesondere deswegen bedeutsam, weil es sich bei den beschriebenen möglichen Entwicklungen der Leistungsfähigkeit um Langzeitprozesse handelt. Viele gesundheitliche Einschränkungen werden in der Phase der höchsten beruflichen Belastung zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr angelegt, ihre Konsequenzen werden aber erst ab Mitte Vierzig manifest. Auch zeigen Lebensphasenmodelle, dass es zwischen dem 35. und 42. Lebensjahr zu Krisen kommt (Selbstbild, Berufliche Situation, Perspektiven), was die psychische Leistungskomponente beeinträchtigt.<sup>33</sup>



Ein Ansatzpunkt für die Unternehmen wäre die Umsetzung von Maßnahmen der arbeitsmedizinischen Betreuung. Allerdings setzen 30% der Unternehmen keine solche Maßnahmen ein. Der größte Anteil (21%) der befragten KMU machen Arbeitsplatz- und Betriebsbegehungen. Weitere 15% setzen Gefährdungsbeurteilungen und Arbeitsmedizinische Vorsorge ein.

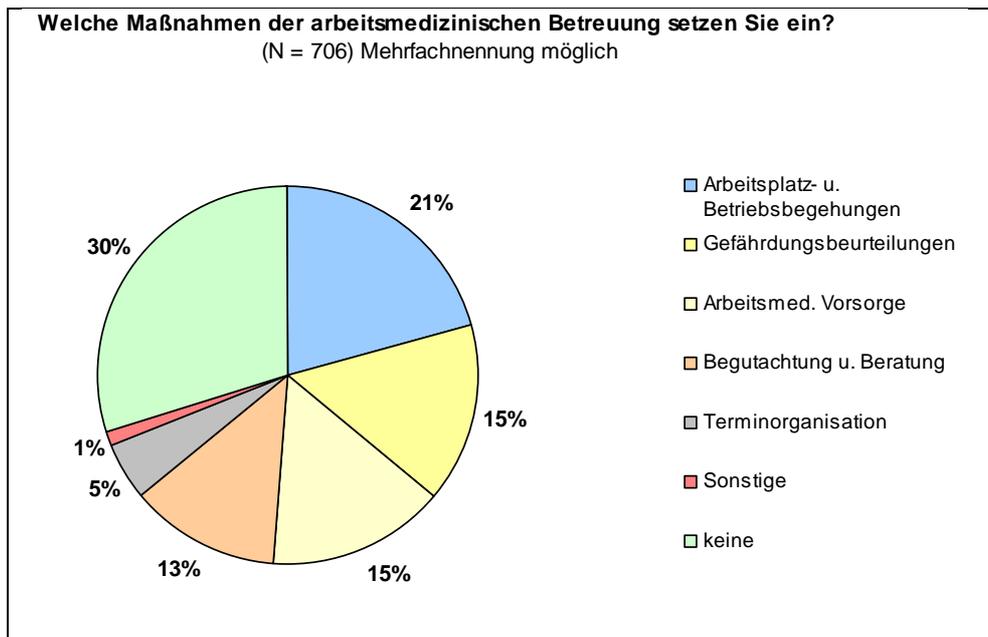


Abbildung 39: Eingesetzte Maßnahmen der arbeitsmedizinischen Betreuung

Eine verstärkte ganzheitliche Beratung und Vorsorge im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften ist in den KMU der Region demzufolge anzustreben, selbst wenn es sich um Unternehmen mit derzeit noch relativ junge Belegschaften handelt.

#### 4.4 Betriebsexterne Herausforderungen: veränderte Marktbedingungen

Der demografische Wandel hat mittel- bis langfristig auch Folgen für die externen Rahmenbedingungen, die KMU vorfinden. Dies bezieht sich insbesondere auf die veränderte Altersstruktur der Kundschaft. Auf diese Entwicklung, anders als etwa politische Rahmenbedingungen (Steuerrecht, Sozialversicherungssystem etc.), kann unmittelbar durch adäquate betriebswirtschaftliche Strategien reagiert werden.

##### 4.4.1 Veränderte Kundenstruktur

Untersuchungen belegen, dass sich zahlreiche ältere Menschen in der Werbung mit den gängigen Marketingstrategien der Unternehmen nicht angesprochen fühlen. 1999 zeigte eine repräsentative Umfrage bei Menschen über 50, dass sich nur 6% durch die Werbung voll und ganz angesprochen fühlen<sup>34</sup>.



Veränderte Kundenanforderungen durch die physischen Alterungsprozesse und neue Konsumwünsche durch eine aktive und längere Lebensphase nach der Berufstätigkeit und dem Auszug der Kinder sind ebenfalls Herausforderungen und Chancen für zahlreiche Branchen. So stimmen 46% der Befragten in der o. g. Studie der Aussage „Ich mache mir lieber ein schönes Leben, als immer nur zu sparen!“ voll zu<sup>35</sup>. Ob altersgerechtes Wohnen, Reiseangebote für Senioren oder personenbezogene Dienstleistungen wie Frisörhandwerk oder Versandangebote unterschiedlichster Produktgruppen, die Anforderungen und Wünsche älterer Konsumenten sind vielfältig.

Auswirkungen, die die befragten Unternehmen durch die alternde Kundenstruktur auf ihr Unternehmen sehen, können am besten durch die folgenden Zitate widerspiegelt werden:

*„Anpassung der Reisen an die Altersgruppe.“*

*„Bestens - da meine Angebote stark in den Freizeit - bzw. 'Freie Zeit Sektor' fallen.“*

*„Die Darstellung des Angebotes und Anpassung der Medien wird altersgerecht gestaltet.“*

*„Die Inhalte und die Sprache der Projekte werden sich ändern. Das Produkt bleibt gleich.“*

*„Die Nachfrage nach unserer Dienstleistung wird deutlich steigen!“*  
(Getränkesservice)

*„Die Nachfrage wird sinken. Wir werden neue Dienstleistungen kreieren müssen.“* (Unternehmensberatung)

*„Die Produkte/Dienstleistungen werden angepasst. Die Notwendigkeit der Finanzplanung wird immer deutlicher und damit steigt der Bedarf.“*  
(Finanzdienstleister, Finanzberatung und -vermittlung für mittlere und höhere Einkommensgruppen, Führungskräfte)

*„Eine völlig andere Form der Kommunikation.“*

*„Es wird eine Umsatzsteigerung zur Folge haben.“*  
(Arzneimittelgroßhandel)

*„Es wird wohl zunächst Auswirkungen auf die Nachfrage geben, dann erst verzögert auf das Angebot. Altersgerechtes Wohnen wird hier immer mehr den Schwerpunkt ausmachen. (Barrierefreies wohnen etc.) Der Immobilienmarkt wird und kann nicht so schnell reagieren wie dies im Einzelhandel möglich ist.“* (Immobilien-gesellschaft)

*„Gerade im Bereich des Wohnungsbaus und der Vermietung von Wohnimmobilien zeigen sich die Herausforderungen des demographischen Wandels. Neubauprojekte müssen der sich abzeichnenden Entwicklung gerecht werden und jetzige sowie evtl. kommende Bedürfnisse der Kundengruppe 50+ berücksichtigen. Für Bestandsimmobilien gilt für die*



*Vermarktung von Wohnraum, dass dieser den älteren Mietern weniger Hindernisse im Alter aufweisen, d.h. Badewannen mit niedrigen, abgesenkten kanten, breitere Türen, Erreichbarkeit von Etagenwohnungen mit Aufzügen etc., medizinische Versorgung in der unmittelbaren Nähe der Wohnung etc. Da im Wohnungsbereich viele Zielgruppen abgedeckt werden, gehen wir zwar von einer wachsenden Zielgruppe 50+ aus, können jedoch auch nicht die Funktionen und die Vermarktbarkeit von z.B. typischen "Studentenwohnungen" außer Acht lassen.* (Immobilieninvestment/-verwaltung)

*„Eventuell ein höherer Aufwand in der Betreuung oder Einweisung von Kunden in aktuelle Gegebenheiten.“* (Servicedienstleister IT)

*„Für uns sind Menschen ab 50 besonders interessant, da sich ab diesem Alter häufig ein größeres Interesse an Kultur einstellt.“* (Künstleragentur)

*„Kundengruppe vergrößert sich, bleibt länger beweglich, höhere Nachfrage nach Reiseangeboten, höheres Qualitätsniveau wird gefordert, die Kunden werden anspruchsvoller.“* (Kunst-, Kultur-, Studienreisen)

*„Mehr altersgerechten Service unsererseits anbieten, z.B. Bring- und Holservice. Angebotspalette demnach anpassen.“* (Fahrradhaus)

*„Service, Lieferservice, Packhilfe, Lesbarkeit Produktbeschreibungen / Preise, Lupen im Laden, Sitzmöglichkeit im Laden, Breite Gänge, Platz“* (Bioladen)

d. h.

*„Weniger auf das Angebot als auf dessen Präsentation (Steh- und Bückbereich, noch deutlichere Beschriftungen), außerdem erweiterte Ruhe-zonen, Einbau Rolltreppen und Lift etc.“* (Buchhandlung)

Abschließend ist zu sagen:

*„Das Angebot muss sich ständig am Alter der Kunden orientieren.“*

Dass diese Veränderungen auch in der Region Bonn/Rhein-Sieg bereits spürbar sind und in Zukunft verstärkt erwartet werden, belegen die Aussagen der befragten Unternehmen. So geben 36% an, auf neue Marketingstrategien zu setzen. 16% wollen ihr Produktangebot anpassen oder haben dies vor. Auch neue Serviceangebote wie etwa Lieferdienste oder mobiler Verkauf gehören für 19% zu möglichen oder bereits realisierten Reaktionen auf die älter werdende Kundschaft (vgl. Abbildung 40).



DEMOGRAFISCHER WANDEL BEI KMU IN DER REGION BONN-RHEIN-SIEG

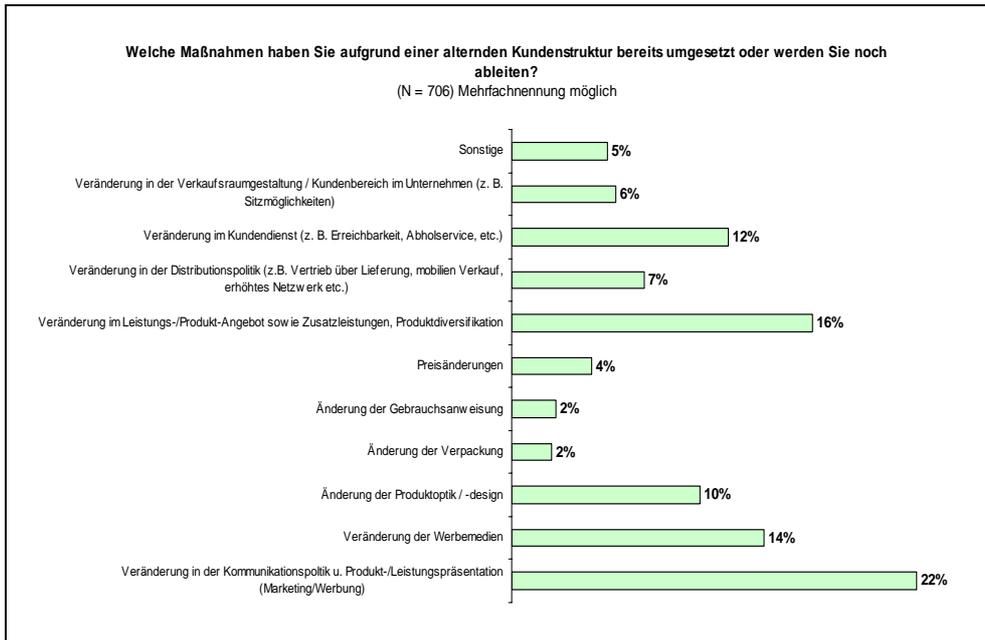


Abbildung 40: Reaktionen auf die veränderte Kundenstruktur

Die hiesigen kleinen und mittelständischen Betriebe nehmen also bereits erste Veränderungen auf den Absatzmärkten wahr und reagieren darauf. Dies hat auch damit zu tun, dass sie bereits heute mit 41 % einen überwiegend älteren Kundenkreis im Alter über 45 Jahren ansprechen (vgl. Abbildung 41). Die Altersgruppe zwischen 13 und 34 Jahren, die mit Lebensstil und Äußerem vor allem in der Werbung zur Geltung kommen, sind hingegen nur zu 23 % Zielgruppe für die beteiligten KMU.

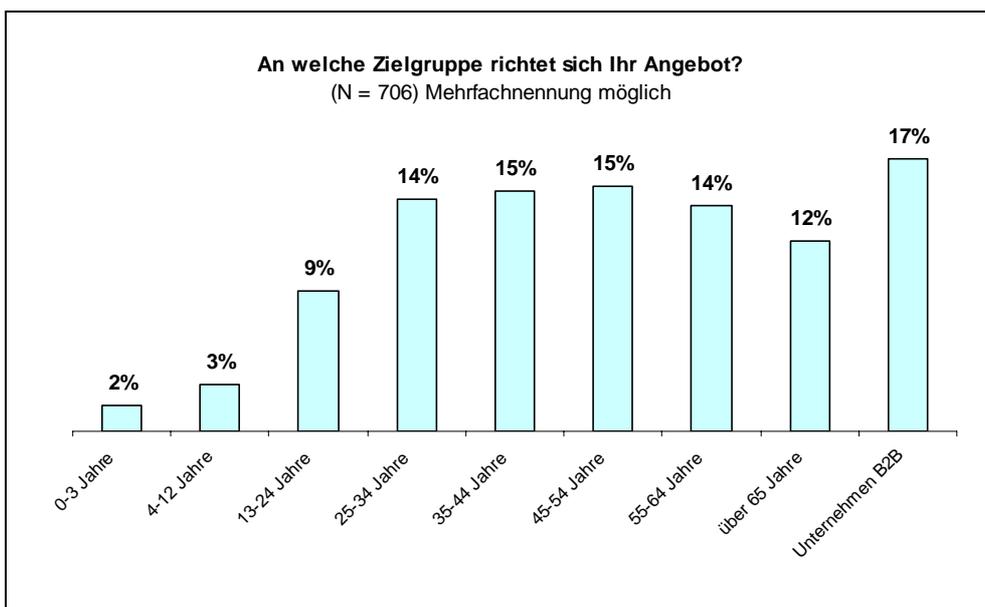


Abbildung 41: Alterstruktur der Kundschaft der befragten Unternehmen

Mit 50 Jahren beginnt die Kundengruppe der „Empty Nesters“. Durch den Auszug der Kinder verfügt diese Gruppe über zusätzlich viel Geld und ist in einer Lebensphase mit hohem Anspruchsniveau. Es entstehen neue



Interessen und Freizeitaktivitäten. Die „Jungen Senioren“ sind die Kunden ab ca. 60 Jahren. Diese Gruppe ist aufgrund der Verrentung durch eine Neu-Orientierung im Rahmen von Aktivitäten und Konsum geprägt. Über 70-Jährige zählen zu den „Älteren Senioren“. Diese Zielgruppe kann sich den physischen Alterungsprozess nicht unbedingt mehr entziehen und eine Veränderung des Kaufverhaltens in einem geringeren Zeitaufwand ist festzustellen.<sup>36</sup>

Wie kann diesen Kundengruppen nun durch die KMU begegnet werden? Neben der generellen Produkt- bzw. Leistungs politik sind insbesondere im Rahmen der Kommunikations- und der Service-/Distributions politik Ansätze deutlich umsetzbar. Oben dargestellt, gibt es bereits teilweise Maßnahmen der hiesigen KMU im Rahmen der Kommunikations politik. (vgl. Abbildung 40). Die Verwendung von Print-Medien oder Bildkommunikation sind aufgrund der verringerten Aufnahmegeschwindigkeit empfehlenswert. Service und Distribution müssen sich an Nähe, Erreichbarkeit, Lieferung, d.h. verstärkte Individualität anpassen.<sup>37</sup>

#### 4.4.2 Kooperationsnetzwerke mit anderen Unternehmen

Eine weitere Strategie der KMU, in ihrem externen Umfeld auf den demografischen Wandel zu reagieren, stellt die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche dar. Dies kann über Instrumente wie den Mitarbeiteraustausch, gemeinsame Fortbildungen oder Gesundheitspräventionsmaßnahmen geschehen. Auch sind Netzwerke zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu diesem Problemfeld denkbar. Die große Mehrheit der beteiligten KMU in der Region nutzt solche Möglichkeiten allerdings nicht (vgl. Abbildung 42). Hier liegt eine Aufgabe für die betroffenen Branchen und Wirtschaftsverbände sowie der öffentlichen Institutionen wie etwa der kommunalen Wirtschaftsförderung, im Sinne eines effizienten Ressourceneinsatzes gerade bei KMU für intensivere Kooperation zu sorgen.

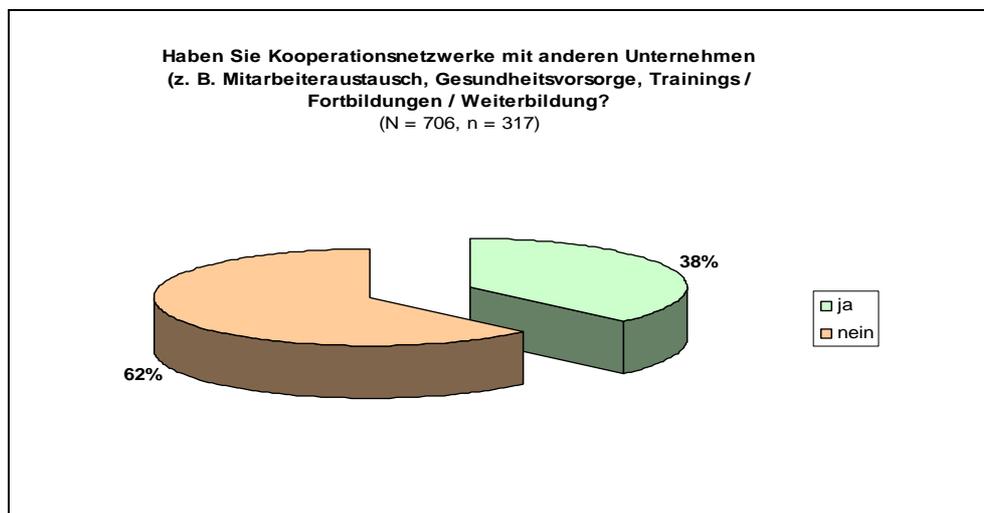


Abbildung 42: Kooperationsnetzwerke zwischen KMU



DEMOGRAFISCHER WANDEL BEI KMU IN DER REGION BONN-RHEIN-SIEG

Fast zwei Drittel (59,2%) der Befragten, die Folgen für ihr Unternehmen durch den demografischen Wandel erwarten, haben noch keine Kooperationen mit anderen Unternehmen im Rahmen von z.B. Mitarbeiteraustausch, Gesundheitsvorsorge oder Fort-/Weiterbildung. Hier wäre sicherlich noch Raum für die öffentlichen Institutionen rechtzeitig einzugreifen und solche Kooperationen zu stärken und zu fördern.

**Spaltenvariable:** Erwarten Sie Folgen für Ihr Unternehmen durch den demografischen Wandel?  
**Zeilenvariable:** Kooperationsnetzwerke mit anderen Unternehmen

	ja	nein	weiß nicht	Summen
<i>ja</i>				
Häufigkeit	62	39	17	118
Zeilen-Prozent	52,5	33,1	14,4	
Spalten-Prozent	40,8	33,3	36,2	
<i>nein</i>				
Häufigkeit	90	78	30	198
Zeilen-Prozent	45,5	39,4	15,2	
Spalten-Prozent	59,2	66,7	63,8	
Summen	152	117	47	316

Abbildung 43: Kreuztabelle Folgerwartungen und Kooperationen

Existierende Kooperationen bei den befragten Unternehmen finden zum größten Teil im Rahmen von Trainings/Fort-/Weiterbildungen/Seminaren statt. Ein weiterer bedeutender Anteil (immerhin 52 von 118 Unternehmen, die Kooperationen haben) kooperiert in Form von Mitarbeiteraustausch (vgl. Abbildung 44). Sonstige Kooperationen gibt es u. a. in Form von:

- Zusammenarbeit bei Projekten, Auftragsübernahme bei Engpässen,
- gegenseitige Beratungen, gemeinsame Nutzung externer Lieferanten
- Partnerschaften in Produkten, gemeinsames Marketing
- Verbundausbildung (zählt zu Mitarbeiteraustausch)
- Bürologistik
- sowie Diskussionsforen, Erfahrungsaustausch über Netzwerke.

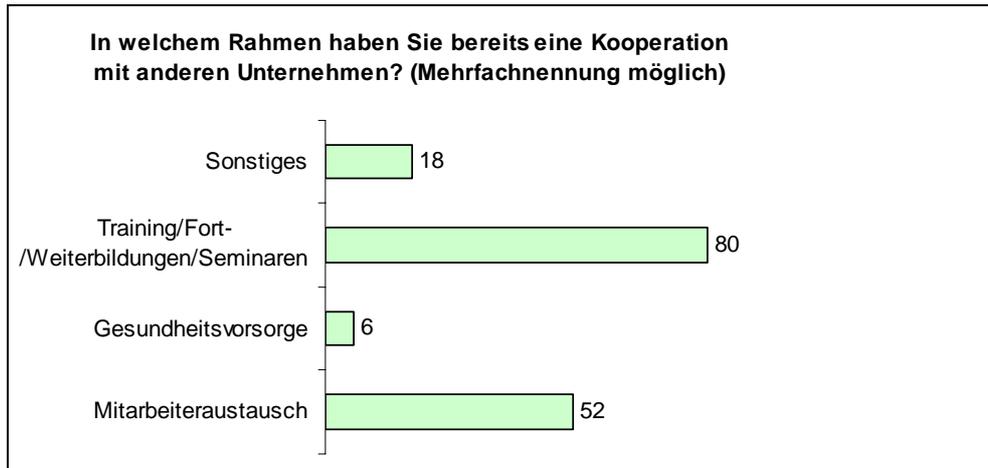


Abbildung 44: Bereiche der Kooperation mit anderen Unternehmen

Existierende Kooperationen sollten von der öffentlichen Hand gefördert und unterstützt werden. Fehlende Kooperationen bzw. Netzwerke sollten stärker beworben und initiiert werden. Kooperationen und Netzwerke bieten insbesondere im Rahmen von äußeren Veränderungen eine Informationsleistung, eine Möglichkeit zum Austausch, aber auch die Möglichkeit konkret und aktiv mit Maßnahmen auf diese Veränderungen zu reagieren.



## 5 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Erhebung unter den regionalen KMU zeigt deutlich, dass der demografische Wandel die Region erreicht hat, auch wenn die derzeitige Situation und die mittelfristigen Prognosen der Bevölkerungsentwicklung im Landesvergleich moderat ausfallen. Allerdings bestehen an vielen Stellen noch Unsicherheiten und Informationsmängel bzgl. möglicher Reaktionsstrategien seitens der befragten Unternehmen.

Die adäquate Ausbildung von Fachkräften als Prävention künftiger altersbedingter Nachfrageüberhänge auf dem Arbeitsmarkt wird zwar teilweise durch Zuzüge aufgefangen werden können; dennoch erwarten die Unternehmen künftig einen Fachkräftemangel. Vor diesem Hintergrund mangelt es an nachhaltigen Strategien im Bereich Ausbildung und der Anwerbung älterer Arbeitnehmer.

Eine gezielte Weiterbildung in fachlicher Hinsicht erfolgt zwar in weiten eilen bereits heute, die alterssensible Schulung von Führungskräften, Fortbildung von Belegschaften im Hinblick auf den Einsatz von „mixed“ Teams und spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter werden bisher aber vernachlässigt. Die grundsätzlich hohe Fortbildungsbereitschaft kann ein Anknüpfungspunkt für entsprechende regionale Angebote sein.

Wiedereinstiegsangebote für Frauen, künftig auch zunehmend Männer, die nach einer Familienphase wieder in ein nahe am Lebensmittelpunkt gelegenes Unternehmen eintreten wollen, bedürfen Kreativität, Planung (etwa bei Arbeitszeitmodellen) und eines gezielten Personalmarketings. Auch hier liegen in den KMU der Region noch kaum Aktivitäten vor, zahlreiche überregionale Initiativen und Angebote (wie z.B. Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesfamilienministeriums) können hier regional noch besser verankert werden.

Eine langfristige und ganzheitliche Gesundheitsvorsorge zum Erhalt und zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in alternden Belegschaften spielt in vielen KMU kaum eine Rolle. Hier ist deutlich mehr Aufklärung und stärkere überbetriebliche Aktivität gefragt, gerade auch hinsichtlich der psychischen und kognitiven Leistungskomponenten.

Die Anpassungen an eine veränderte Kundenstruktur liegen im unmittelbaren Interesse der Unternehmen, weswegen hier auch schon ein relativ hohes Maß an Bewusstsein vorhanden ist und Aktivitäten umgesetzt werden.

Unternehmensübergreifende Kooperation ist gerade in Anbetracht begrenzter Zeit- und Geldressourcen der einzelnen KMU in vielerlei Hinsicht empfehlenswert. Hier sollten regionale Akteure Plattformen für den Austausch und Kooperationsprojekte, etwa in der beruflichen Gesundheitsvorsorge, anstoßen.



Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein relativ hohes Bewusstsein über die Problematik des demografischen Wandels in den Unternehmen der Region gegeben ist. Darauf aufbauend ergibt sich ein gezielter Unterstützungs- und Beratungsbedarf, bei dem regionale Akteure wie Wirtschaftsförderung, Kammern und Verbände gefragt sind. Die generell positiven Zukunftsprognosen für sich, insbesondere der positive Wanderungssaldo mit zuziehenden Fachkräften, sind keine Garantie für eine mittelfristig gute Bewältigung des demografischen Wandels.

## 5.1 Handlungsempfehlungen für die KMU der Region

Die Unternehmen der Region sollten beginnen angebotene Informationen, Veranstaltungen und Projekte der öffentlichen Institutionen stärker zu nutzen. Es gibt bereits viele „Best Practice“-Beispiele an denen sich Unternehmen orientieren können, um sich optimal auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorzubereiten.

### Rekrutierung

Bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region sehen wir noch Potenzial ihre Rekrutierungsstrategien zu erweitern. Das Potenzial weiblicher, qualifizierter Arbeitskräfte wird nicht ausgeschöpft. Zudem könnte ein verstärkter Fokus auf die Ausbildung eigener Fachkräfte gesetzt werden, z.B. auch im Rahmen von Verbundausbildungen, um daraus zu rekrutieren. Zudem sollten Modelle des betrieblichen Wiedereinstiegs verstärkt Berücksichtigung finden. Weitere Instrumente zur Personalgewinnung sind u. a.:

- ▶ Kooperationen mit Bildungseinrichtungen  
(z.B. durch Workshops für Studierende, Praktika, Diplomarbeiten, Werkstudententätigkeit, Preisausschreiben, Stipendien)
- ▶ Spezielle Programme oder Informationsveranstaltungen  
(z.B. Frauen in Männerberufen, Mädchentag, Tag der offenen Tür für Schüler und Studenten)
- ▶ oder auch die Vergabe von „Probe-Aufträgen“.

### nachhaltige Personalpolitik

Eine nachhaltige Personalpolitik verlangt von den hiesigen Unternehmen noch einen verstärkten Fokus auf konkrete Maßnahmen in der Fort- und Weiterbildung. Insbesondere für den Einsatz altersgemischter Teams, der Weiterbildung älterer Beschäftigter, aber auch der Führungskräfte, die mit einer älteren Belegschaft kalkulieren müssen. „Lernzeitkonten“ (Ansammlung von Überstunden für Qualifizierungsmaßnahmen) oder „Kompetenz-Teams“ (jüngere und ältere Mitarbeiter arbeiten ergänzend an Projekten) sind Beispiele für kostengünstige, umsetzbare Maßnahmen. Neben den Fortbildungsmaßnahmen sollte die betriebliche Gesundheitsvorsorge vorangetrieben werden. Geschäftsführer dürfen darin nicht nur Kosten sehen, sondern eine Investition in ihre Belegschaft und somit in die Zukunft ihres Unternehmens.

### Wissens- management

Zur Vorbereitung der Unternehmensnachfolge und das Vermeiden eines Know-how-Verlustes durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter ist ein systematisches Wissensmanagement erforderlich. Dies wird nicht wirklich von den befragten Unternehmen umgesetzt. Hier ist dringender Handlungsbedarf.



Es bieten sich Maßnahmen, wie z.B. Mentoring- und Patenprogramme, an, bei welchen der Wissenstransfer vor Ausscheiden der älteren Mitarbeiter erfolgt und die Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen über einen gewissen Zeitraum im Unternehmen gefestigt werden können.

*Kooperations-  
netzwerke*

Unterstützend für viele der oben angesprochenen Maßnahmen, die notwendig sein werden um auf die Auswirkungen des demografischen Wandels optimal vorbereitet zu sein, könnten Kooperationsnetzwerke für die Unternehmen sein. Insbesondere die Bereiche Mitarbeiteraustausch, Gesundheitsvorsorge, Trainings, auftragsbezogene Kooperationen oder der reine Erfahrungsaustausch sollten bei den KMU in Betracht gezogen werden. Unterstützende Leistungen hierfür müssten natürlich von den öffentlichen Institutionen erbracht werden.

## 5.2 Handlungsempfehlungen für die regionalen öffentlichen Institutionen

Ein erster Ansatz der öffentlichen Institutionen wäre sicherlich eine verstärkte Darstellung der Informationsangebote, Veranstaltungen und regionalen Projekte. Bedarf ist hier, wie aus dem oben beschriebenen ableitbar, insbesondere in der Information über:

*verbesserte  
Vermarktung  
und Ausweitung  
des Informa-  
tionsangebots*

- ▶ konkrete Auswirkungen für KMU in der Region
- ▶ mögliche Gegenmaßnahmen
- ▶ Fort-und Weiterbildungsmaßnahmen
- ▶ Modelle des betrieblichen Wiedereinstiegs
- ▶ Unternehmensnachfolge
- ▶ Maßnahmen zum Beheben des Know-how-Verlusts
- ▶ sowie der Gesundheitsvorsorge.

Empfehlenswert ist die Information vor allem über Presse, Radio, TV zu verbreiten, da die Unternehmenangaben gerade hier ihre Informationen zu sammeln.

*Netzwerke*

Zudem muss über die öffentlichen Institutionen die Stärkung von Netzwerken erfolgen; eine Stärkung von Netzwerken zwischen den Unternehmen, aber auch eine Bildung von Netzwerken zwischen den öffentlichen Institutionen.

*Empfohlene  
konkrete  
Maßnahmen*

Konkret schlagen wir u. a. folgende Maßnahmen vor, mit denen Lösungen auf die angezeigten Bedarfe angegangen werden können:

1. Aufbau der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings für die Thematik durch die **Bildung von Netzwerken** mit relevanten Institutionen der Region, wie z.B. Kammern, Arbeitsämtern, Gewerkschaften und Berufsgenossenschaften sowie Wirtschaftsförderungen. Die regionale Presse sollte hierfür immer mit einbezogen werden, da hierüber viele Informationen durch die KMU gesammelt werden.



2. In einer **Veranstaltungsreihe mit regionalen Akteuren** (Wirtschaftsförderung, einzelnen Unternehmen/best practice, etc.) zu Personalmarketing, Führungskräftebildung, Integration älterer Mitarbeiter können die regionalen Potenziale in den genannten Bereich erfasst und diskutiert werden. Hieraus könnten sich weitere Initiativen ergeben. Neben dem Schwerpunkt Personal wären die Bereiche Organisationsstruktur und Marketingaktivitäten weitere empfehlenswerte Schwerpunkte die im Rahmen des demografischen Wandels bei solchen Veranstaltungen berücksichtigt werden sollten.
3. Dazu könnte ein gezieltes Fortbildungsangebot gehören, das über ein **regionale Fortbildungsplattform** vermarktet werden kann. Anstoß wären die Ergebnisse der Studie und Erkenntnisse die daraus gewonnen werden. Inhalte würden insbesondere auf die Themenbereiche rund um eine alternde Bevölkerungsstruktur (Mitarbeiter und Kunden) konzipiert. Im Rahmen von regionalen Weiterbildungsverbänden sollten die öffentlichen Institutionen mit regionalen Bildungseinrichtungen Angebote konzipieren, koordinieren und vermarkten. Für kleine Unternehmen wäre sicherlich das Angebot von Weiterbildungsringen interessant, die es erlauben Mitarbeiter in den beteiligten Betrieben in bestimmten Bereichen zu schulen.
4. In einem regionalen **Gesundheitsnetzwerk** könnten Verbände, Krankenkassen und Arbeitsmediziner für mehr Aufklärung und eine gute Beratung sorgen sowie adäquate regionale betriebliche wie überbetriebliche Angebote entwickeln.
5. In Kooperation z.B. mit den lokalen Bündnissen für Familie können Modelle und Erfahrungen bzgl. eines familiengerechten Arbeitsumfeldes ausgetauscht und gefördert werden. Ein regionaler **Preis für familienfreundliche Personalpolitik** könnte für entsprechende Öffentlichkeit und zusätzliche Anreize zur Umsetzung in regionalen Unternehmen sorgen.
6. Der Ausbau von **Beratungsangeboten** sollte nicht vernachlässigt werden. Diese sollten den Fokus auf einer kontinuierlichen Personalentwicklung bei den Unternehmen und lebenslangen Lernen der beschäftigten haben.
7. Die Einrichtung von **regionalen Stellenbörsen und Personal-Austausch- bzw. Leasing-Agenturen** könnte den Mitarbeiteraustausch sowie die Vermittlung von veränderungswilligen älteren Arbeitnehmern, arbeitslosen Fachkräften oder auch Frührentnern, die noch arbeiten möchten, fördern.



## 6 Literatur und Quellen

### 6.1 Weiterführende Literatur

Astor, M., Jasper, G. (2001): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern, Stuttgart 2001.

Baigger, J. F. (2005): Das Umdenken hat noch nicht begonnen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung; in: Loebe, H., Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld 2005.

Bellmann, L., Hilpert, M., Kistler, E., Wahse, J. (2003): Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe, 2003.

BIBBforschung, 7. Jahrgang, Heft 2/2006, April 2006.

BMBF (Hrsg.) (2005): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! - Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit, Berlin/Bonn 2005.

BOW (2006): Aktive Positionierung 50+; in: Geschäftsbereich und Leistungsbilanz, 2006.

Brandenburg, U., Domschke, J.-P. (Hrsg.) (2007): „Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement“, Wiesbaden 2007.

Buck, H., Kistler, E., Mendius, H.G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart 2002.

Buck, H.; Fraunhofer IAO (2001) „Konsequenzen des altersstrukturellen Wandels für die Betriebe - Strategische Handlungsfelder“ Personalforum „Alternde Belegschaften“ Stuttgart 2001.

Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (2001): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001.

Bullinger, H.-J./Buck, H. (2007): „Demografie betrifft alle – Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen“, in: Guido Happe (Hrsg.): „Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis“, Wiesbaden 2007.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2007): Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, BMWi Dokumentation Nr. 561, Berlin 2007.

Demographischer Wandel (k)ein Problem Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit <http://www.demowerkzeuge.de>, 26.07.2007.

DGB (2004): Demografischer Wandel – Schritte zu einer Altersgerechten Arbeitswelt, Berlin 2004.



Flüter-Hoffmann, C. (2006): Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis, Köln, 2006.

Goedicke, A., Brose, H.-G., Diewald, M. (2004): Die Herausforderungen des demografischen Wandels für die betriebliche Beschäftigungspolitik, Mühlheim a.d.R. 2004.

Happe, G. (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden 2007.

Holz, M. (2007): Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter; in: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, Wiesbaden 2007.

Holz, M. ; Da-Cruz, P. (2007): „Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften“; in: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, Wiesbaden 2007.

Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen, Wiesbaden 2007

Husemann R., Kattein, M. Vonken, M. (2007): Leitfäden zur altersgerechten Personalentwicklung und Qualifizierung, Norderstedt 2007.

Kayser, G. (2006): Wie ist der Mittelstand strukturiert? S. 33-48. in: Krüger, W., Klippstein, G., Merk, R., Wittberg, V. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands - Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden, 2006.

Kölzer, B. (2007): Marketingstrategien für ältere Kundensegmente; in: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen, Wiesbaden 2007.

Moraal, D. (2006): Main features of age-oriented policies in Germany; Leonardo da Vinci Projekt: Betriebliche Weiterbildung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in KMU und Entwicklung von regionalen Supportstrukturen“, BIBB, Bonn 2006.

Prager, J. U.; Schleiter, A. (2006): Älter werden – aktiv bleiben?!, Gütersloh 2006.

Regionomica (2005): „Potenzialanalyse der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler“; Studie im Auftrag der Stadt Bonn, des Rhein-Sieg-Kreises und des Kreises Ahrweiler, Bonn 4/2005.

Reidl, A. (2001): „Die Kaufentscheidung von 50+ entscheidet über Ihre Zukunft“ aus: „Senioren Marketing – So erreichen Sie die Zielgruppe der Zukunft“ von Christine Krieb und Andreas Reidl, mi Verlag 2001.



Riese et al (2007): Demographischer Wandel und Alterung der Belegschaft, Unternehmensbefragung der chemischen Industrie. Hrsg.: Ruhr- Universität Bochum, 2007.

ZIRP (2005): Demographie-Check 2015 für KMU, Mainz 2005.

## 6.2 Internet-Seiten

AGE-Management in KMU, NRW-Modellprojekt, <http://age-management.net> 15.07.2007.

Bildungsscheck NRW <http://www.mags.nrw.de> 17.04.2008.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:  
[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

<http://www.alba-nrw.de>

<http://age-management.net>

<http://www.aog.rub.de/novape/>

<http://www.awise-project.net>

<http://www.bbr.bund.de>

<http://www.bdw-regionkoeln.de/>

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

<http://www.bmi.bund.de> 17.04.2008

<http://www.demographiekonkret.de>

<http://www.demographiemonitor.de>

<http://www.demographietraining.de>

<http://www.demowerkzeuge.de>

<http://www.equal-aib.de/>

<http://www.generationenschaffenzukunft.de/>

<http://www.initiative-demografie.de/>

<https://www.landesdatenbank.nrw.de>

<http://www.m-e-z.de/mez/index.html>

<http://www.smartregion.net>

<http://www.stabila-ac.de>

<http://www.wegweiserdemographie.de>

<http://wegweiser-kommune.de>

<http://zukunftsradar2030.de>



### 6.3 Quellen

<sup>1</sup> <http://www.bmi.bund.de>

<sup>2</sup> Wegweiser Kommune, Indikatoren des Politikfeldes „Demographische Entwicklung / Bevölkerungspotenzial“ für Bonn und den Rhein-Sieg-Kreis, <http://wegweiser-kommune.de/>, 29.04.2008

<sup>3</sup> Wegweiser Kommune, Indikatoren des Politikfeldes „Wirtschaftsstruktur / Arbeitsmarkt“ für Bonn und den Rhein-Sieg-Kreis, <http://wegweiser-kommune.de/>, 29.04.2008

<sup>5</sup> Hartmut Buck, Fraunhofer IAO (2001) „Konsequenzen des altersstrukturellen Wandels für die Betriebe - Strategische Handlungsfelder“ Personalforum „Alternde Belegschaften“ Stuttgart; und: Demographischer Wandel (k)ein Problem Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit, <http://www.demowerkzeuge.de>, 26.07.2007

<sup>6</sup> BMBF (2007): Wirtschaftsmotor Alter.

<sup>7</sup> Kayser, G.: Wie ist der Mittelstand strukturiert? Wiesbaden, 2006, S. 40.

<sup>8</sup> Statistische Ämter des Bundes und der Länder, <http://www.statistik-portal.de>, Stand 31.12.2007

<sup>9</sup> <http://www.ihk-bonn.de>, 30.04.2008

<sup>10</sup> <https://www.landesdatenbank.nrw.de>, 24.04.2008

<sup>11</sup> Regionomica: „Potenzialanalyse der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler“; Studie im Auftrag der Stadt Bonn, des Rhein-Sieg-Kreises und des Kreises Ahrweiler, Bonn, April 2005; S.31-32

<sup>12</sup> Bertelsmann Stiftung Demographiebericht Bonn, <http://wegweiser-kommune.de/>, 29.04.2008

<sup>13</sup> Brandenburg, U., Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden 2007.

<sup>14</sup> Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf, Stand 10.10.2007

<sup>15</sup> DIS AG / Fraunhofer IAO (2006): Aktuelle Haltung der Unternehmen, Erwerbspersonen und Berufseinsteiger zur demografischen Entwicklung in Deutschland.

<sup>16</sup> Bullinger, H.-J., Buck, H. (2007): Demografie betrifft alle – Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen, Wiesbaden 2007.

<sup>17</sup> DIS AG / Fraunhofer IAO (2006): Aktuelle Haltung der Unternehmen, Erwerbspersonen und Berufseinsteiger zur demografischen Entwicklung in Deutschland.

<sup>18</sup> DIS AG / Fraunhofer IAO (2006): Aktuelle Haltung der Unternehmen, Erwerbspersonen und Berufseinsteiger zur demografischen Entwicklung in Deutschland.

<sup>19</sup> siehe z.B. <http://www.awise-project.net>, <http://www.demowerkzeuge.de/>, <http://www.demotrans.de>, <http://age-management.net>, <http://www.initiative-demografie.de>, <http://www.bdwr-regionkoeln.de>

<sup>20</sup> Holz, M. ; Da Cruz, P.: „Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften“; in: Demografischer Wandel in Unternehmen, Wiesbaden 2007; S.15-16

<sup>21</sup> Regionomica 2005; S. 10

<sup>22</sup> Regionomica 2005, S. 57-58; Stand: 2002

<sup>23</sup> U. Brandenburg, J-P. Domschke: „Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement“, Wiesbaden 2007; S. 126-128

<sup>24</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de), 21.04.2008



- <sup>25</sup> Brandenburg, U., Domschke, J.-P.: Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden 2007, S. 110-115
- <sup>26</sup> [www.mags.nrw.de](http://www.mags.nrw.de)
- <sup>27</sup> Hans-Jörg Bullinger/Hartmut Buck: „Demografie betrifft alle – Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen“, in: Guido Happe (Hrsg.): „Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis“, Wiesbaden 2007; S. 26-28
- <sup>28</sup> Brandenburg, U., Domschke, J.-P., (2007): Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden 2007: S. 156-160
- <sup>29</sup> Brandenburg, U., Domschke, J.-P., (2007): Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden 2007: S. 175
- <sup>30</sup> Holz, M. (2007): Leistungs- und Erwerbstätigkeit älterer Mitarbeiter, Wiesbaden 2007: S. 42-48
- <sup>31</sup> Brandenburg, U., Domschke, J.-P.: Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden 2007: S. 187-188
- <sup>32</sup> Holz, M. (2007): Leistungs- und Erwerbstätigkeit älterer Mitarbeiter, Wiesbaden 2007: S. 39-40
- <sup>33</sup> Brandenburg, U., Domschke, J.-P.: Die Zukunft sieht alt aus, Wiesbaden 2007, S. 188
- <sup>34</sup> vgl. Reidl, A.: „Die Kaufentscheidung von 50+ entscheidet über Ihre Zukunft“ aus: „Senioren Marketing – So erreichen Sie die Zielgruppe der Zukunft“ von Christine Krieb und Andreas Reidl, mi Verlag 2001
- <sup>35</sup> vgl. ebenda
- <sup>36</sup> Kölzer, B. (2007): Marketingstrategien für ältere Kundensegmente, Wiesbaden 2007, S. 270 f.
- <sup>37</sup> Kölzer, B. (2007): Marketingstrategien für ältere Kundensegmente, Wiesbaden 2007, S. 273-274.

- ● ● Nicht die Stärksten werden überleben,  
auch nicht die Intelligentesten,  
sondern die,  
die am besten auf Veränderungen reagieren.

*Charles Darwin* ● ● ●

**Management**  
**consult**  
Unternehmensberatung GmbH

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn  
Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)