

MFB report

Ausgabe 1 – September 2004

Das MFB-Kundenmagazin – www.mfbresultants.com

THEMEN IN DIESER AUSGABE

Die Demografiefalle

Buchbesprechung:
Deutschland entdeckt die
Demografie

MFB

Manage Future Business



TOP-THEMA:

Die Demografiefalle

Die Weltbevölkerung wird in den nächsten Jahrzehnten dramatisch schrumpfen. Besonders drastisch wird sich der Bevölkerungsrückgang auf Japan, Italien und Deutschland auswirken. Nach einer konservativen Prognose des Statistischen Bundesamtes sinkt die Bevölkerungszahl in Deutschland von heute gut 82 Mio auf 75 Mio im Jahr 2050. Schon in 12 Jahren beginnt der Abstieg vom Bevölkerungsgipfel. Zugleich werden die Deutschen älter. Die Zahl der Geburten reicht nicht, um die Bevölkerungszahl zu erhalten. Ab 2015 drängen die geburtenstarken Jahrgänge, die „Babyboomer“ in die Rente. Mit der Vergreisung der Bevölkerung sinkt das Erwerbspersonenpotenzial weit mehr als die Bevölkerung. Von heute 40 Mio auf 30 Mio im Jahr 2050 (siehe Grafik 1).

Kaum wahrgenommen wird, dass neben den dramatischen Folgen für die Sozialversicherungssysteme dieser Prozess auch massive Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum hat. Experten fürchten, dass der Mangel an Arbeitskräften, Konsumenten und Innovationen die deutsche Wirtschaft in eine mehrere Jahrzehnte andauernde Alterungsrezession stürzt. Der gesamtwirtschaftliche Verteilungsspielraum wird geringer, was indirekt die Probleme der Sozialversicherungssysteme vergrößert. Die demografische Zeitbombe lässt das Wachstum der deutschen Wirtschaft von derzeit 1,5% in den kommenden Jahrzehnten auf etwa 1% sinken (Quelle: Deutsche Bank Research/FAZ). Im schlechtesten Szenario – keine qualifizierte Zuwanderung, keine längere Lebensarbeitszeit, geringere Produktivität – schrumpft die Volkswirtschaft über Jahre.

Als Folge wird Produktionskapital entwertet, wenn ganze Landstriche entsiedelt und Anlagen und Infrastruktur stillgelegt werden. Die geringere Zahl der Menschen lässt die Vorteile der Bevölkerungsdichte kleiner werden. Mit der Vergreisung der Bevölkerung sinkt die Zahl der jüngeren Köpfe, die häufig zu den innovativsten Zählen. Wie wenig attraktiv eine Volkswirtschaft mit einem Potenzialwachstum unter einem Prozent etwa für Investoren und Anleger wäre, lässt sich unschwer vorstellen. Zumal aufstrebende und junge Volkswirtschaften um das knappe Kapital mitkonkurrieren.



Monika Frick-Becker

*Ihnen einen guten Tag,
verehrte Leserin, verehrter Leser,*

Sie halten die erste Ausgabe unseres Kundenmagazins **MFB Report** in den Händen. Von nun an möchten wir Sie in einem halbjährlichen Rhythmus über aktuelle Themen unterrichten. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends sowie neue unternehmerische Herausforderungen stehen dabei im Mittelpunkt des **MFB Reports**. Sie erhalten Hinweise, wie Ihre unternehmerischen Entscheidungen davon betroffen werden und wie Sie die Zukunftschancen aktiv für Ihre Unternehmensausrichtung nutzen können.

Zusätzlich erhalten Sie Informationen zu aktuellen Entwicklungen der MFB Resultants GmbH. So lernen Sie unseren Leistungsumfang und unsere Arbeitsweise anhand aktueller Praxisbeispiele kennen.

Der **MFB Report** hat den Anspruch, sich an Ihrem Informationsbedarf zu orientieren. Ihre Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge sind uns daher herzlich willkommen.

Ihre

Monika Frick

FORTSETZUNG VON SEITE 1

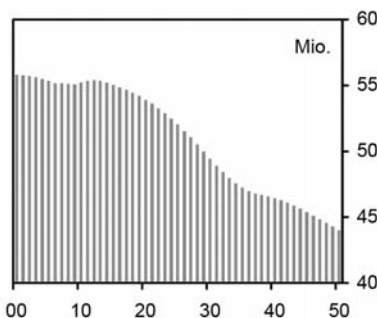
Umstritten ist, ob mit der Alterung der Erwerbspersonen die durchschnittliche Produktivität und damit das Wachstum leidet. Weniger Beweglichkeit steht mehr an Erfahrung gegenüber. Sicher aber ist: Die Hände und Köpfe, die schaffen, werden knapper.

So geht Wachstumspotenzial verloren und weniger Arbeitende müssen für mehr Verbraucher plötzlich Waren und Dienste produzieren, die Senioren wollen. Es wird spezielle Supermärkte für Ältere geben, in denen die Regale unterhalb der bequemen Bückhöhe leer sind, Handys und Fernbedienungen mit grossen Tasten avancieren zu Verkaufsschlagnern und die Autos werden verstärkt nachgefragt werden, die ihren Fokus auf Sicherheit, technische Robustheit und Bequemlichkeit legen.

Auch die Arbeitswelt steht mitten in der Alterswende. Die Jahre des Jugendkults sind bald vorbei. Schon Ende dieses Jahrzehnts werden in Deutschland 58% der Beschäftigten älter als 50 Jahre sein. Mitarbeiter mit grauen Schläfen prägen dann den Alltag in den Betrieben. Die *Silver Economy* wird Realität. Die Folgen sind absehbar: Wir werden länger als bis zum 65. Lebensjahr arbeiten müssen. Unternehmen werden sich radikal umstellen. Heute beschäftigen 60% der Betriebe keine Mitarbeiter mehr über 50 Jahre. In der Arbeitswelt von morgen wird ohne die Wertschätzung der Älteren erfolgreiches Wirtschaften nicht mehr möglich sein. Mobbing gegenüber Älteren wird ebenso aussterben müssen wie die Rekrutierung vornehmlich Jüngerer. Altersgemischte Belegschaften

werden wieder Alltag sein – anders als heute. Aus dem Geburtendefizit heute wird ein Bewerberdefizit morgen. Darauf werden sich die Unternehmen einstellen müssen. Belegschaften werden älter, Unternehmen werden mit ihren Mitarbeitern, die sie heute haben, in die Zukunft gehen, weil weniger Nachwuchs verfügbar ist. Das Thema Frührente wird an Gewicht verlieren, weil es interessanter wird, Mitarbeiter über eine längere Zeit an das Unternehmen zu binden, um Personalengpässe zu vermeiden.

GRAFIK 1 **Erwerbsfähige Bevölkerung**
(Altersgruppe 15 bis 65 Jahre)



QUELLE: DEUTSCHE BANK RESEARCH

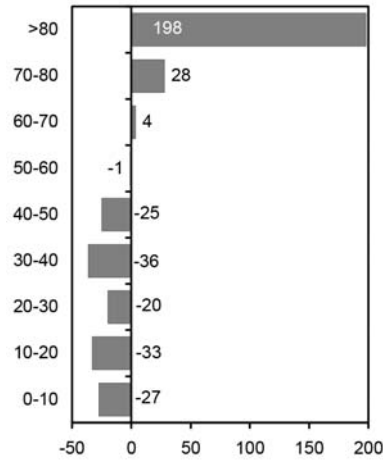
Vor allem die Personalabteilungen werden vor völlig neuen Herausforderungen stehen. Der sich abzeichnende Mangel an qualifizierten Bewerbern verlangt innovative Rekrutierungsstrategien und ein attraktives Arbeitsumfeld. Auch mittelständische Unternehmen werden verstärkt in ihre Corporate Identity investieren müssen, um Mitarbeiter langfristig zu binden.

Neue Arbeitsmodelle, speziell für die älteren Mitarbeiter, müssen entwickelt werden. So ist es vorstellbar, dass Beschäftigte über 50 aus der Linien- und Managementverantwortung wieder zurück in die Projektarbeit gehen. Hier kann selbstständiger gearbeitet werden und oft ist Vollzeitarbeit nicht nötig. Die neuen Arbeitsmodelle werden einhergehen müssen mit innovativen Entlohnungssystemen, etwa projekt- oder stark variable, einsatzbezogene Honorierungen. Soll die Beschäftigung älterer Mitarbeiter verbessert werden, wird es eine Entlohnung allein nach Jahresrängen in Zukunft nicht mehr geben.

Es ist entscheidend, dass Unternehmen sich schon heute für die *Silver Economy* positionieren. So werden Beratung und Coaching vor allem für mittelständische Unternehmen immer wichtiger. Wenn die Belegschaft altert, wird es wichtig, diesen Prozess durch Coaching und intensives Training zu begleiten.

Nur dort, wo die Belegschaft motiviert ist und sich bereit zeigt, neue Herausforderungen anzunehmen, wird sich wirtschaftlicher Erfolg einstellen.

GRAFIK 2 **Veränderung der Bevölkerungsanzahl**
(nach Altersgruppe, % 2050 gg. 2000)



QUELLE: DEUTSCHE BANK RESEARCH

Buchbesprechung „Deutschland entdeckt die Demografie“

Wirtschaftliche Stagnation, kollabierende Sozialsysteme, verödenende Landschaften – der Patient Deutschland liegt auf der Intensivstation und seine schnelle Erholung ist ungewisser denn je. Die Gründe für den Abstieg von Europas einstigem Powerhaus sind vielfältig, wenn sie auch vor allem auf fehlerhaften politischen Weichenstellungen beruhen. Die drohende Vergreisung der Gesellschaft verstärkt die Angst vor der Zukunft. Deutschland altert wie viele seiner Nachbarn – mit unübersehbaren Konsequenzen für Wirtschaft und Sozialsysteme. Die Bevölkerungspyramide steht auf dem Kopf.

Oben sitzen die vielen älteren Menschen, deren Zahl täglich steigt. Unten finden sich immer weniger Jüngere. Warnende Stimmen gab es bereits Anfang der 80er Jahre. Gehört wurden sie kaum. Auch deshalb, weil die Demografie bei uns eher als unwichtige Randwissenschaft betrachtet wurde; anders als etwa in Japan und den USA, wo die Beschäftigung mit der *Silver Economy* die Politik bereits vor zwei Jahrzehnten alarmierte. Dass das Thema mittlerweile Bestsellerlisten erklommen hat, ist Frank Schirmmacher zu verdanken. In seinem Buch „Das Methusalem-Komplott“ bereitet uns der FAZ-Herausgeber auf die Zukunft vor: Deutschland ein Land der Hundertjährigen, mit gewaltsamen Generationenkonflikten und bedrängt von den

einflussbegehrenden jugendlichen Kohorten Nordafrikas und des Nahen Ostens. Ist dennoch ein Happy End in Sicht? Gut möglich, meint Schirmmacher. Doch hierzu bedürfte es einer mutigen und vorausschauenden politischen Führung sowie einer reformwilligen Bevölkerung. Nur eine militante Revolution des Bewusstseins könne uns retten. So habe in der Welt von morgen der Jugendkult ausgedient. Es gelte, den Älteren eine neue Wertschätzung entgegenzubringen.

Wenn die Zukunft derart ungewiss ist, dann wird es Zeit, sich an die Arbeit zu machen. Wichtige Handlungsanleitungen liefert hierzu das Berlin Institut für Weltbevölkerung und globale Entwicklung mit seiner Studie „Deutschland 2020 – die demografische Zukunft der Nation“.

Noch nie hatte eine demografische Studie in Deutschland ein solches Echo. Presseanfragen überhäufen das kleine Berliner Institut, Politiker wollen mehr wissen, Städteplaner ordern die Studie. Mittelständische Betriebe richten ihre Planung nach den Prognosen und Arbeitslose klicken die Homepage an, um zu erfahren, wo in Zukunft die Wirtschaft brummt. Dass das Land sich endlich mit seiner demografischen Zukunft befasst, ist Leuten wie Frank Schirmmacher und den Forschern des Berlin Instituts zu verdanken.

FRANK SCHIRRMACHER

Das Methusalem-Komplott

Die Menschheit altert in unvorstellbarem Ausmaß. Wir müssen das Problem unseres eigenen Alters lösen, um das Problem der Welt zu lösen.

Blooming

Frank Schirmmacher
„Das Methusalem-Komplott“



MFB-Experten zum Thema



Dr. Herbert E. Einsiedler

Experte für strategieunterstützendes Personalmanagement

„Es gibt 2 Faktoren, die das Strategische Personalmanagement vor neue Herausforderungen stellen: Zum einen der demografische – und auch medizinische – Wandel. Zum anderen die immer kürzer werdende Verfallszeit für Ausbildungen und Berufe. Diese beiden Mega-Trends werden zu einer enormen Herausforderung für das Human Resources Management werden. Der demografische Wandel besteht nicht nur darin, dass der Anteil

der „Jungen“ immer geringer wird. Die Älteren werden immer jünger – das biologische Alter eines 60jährigen entspricht in etwa dem eines 50jährigen vor 50 Jahren. 50% der jetzt geborenen Mädchen werden über 100 Jahre alt werden – jeder ist ein Illusionist, der meint, diese Generation könnte mit 60 in Rente! Hieraus resultiert der Zwang, die jüngeren Aktiven neu zu definieren. Die Jugend geht bis 60 – und das arbeitsfähige Alter bis 70! Andererseits bereiten dem Personalmanagement die „älteren Jungen“ verstärkt Probleme, da deren Grundausbildung „alt“ geworden ist. Die Herausforderung wird die Schaffung einer 2. Karriere ab dem mittleren Alter (45 bis 50) sein. Hier wird eine Neuorientierung, eine Neu-Ausbildung erforderlich werden. Die bisher gekannten Systeme von Ausbildung, Entwicklung und (Vorbereitung auf den) Ruhestand gehen in den selbigen. Das Strategische Personalmanagement der Zukunft wird Lebens- und Berufsalter entkoppeln müssen. Nur dann kann es dem Arbeitskräfte-, Know-How- und Erfahrungs-Bedarf der Zukunft gerecht werden.“



Gerold Lismann

Experte für Führungskräfteentwicklung und Verkaufstrainings

„In sehr heterogen zusammengesetzten Trainings und Workshopgruppen profitieren die Teilnehmer vom strukturierten und systematischen Erfahrungsaustausch untereinander. Erfahrung und Routine der alten Hasen und die kreativen, oft unkonventionellen Ansätze der jüngeren Mitarbeiter führen zu neuen, erfolgreichen Lösungswegen. Unterstützt durch professionelles Feedback wird die individuelle Entwicklung gefördert. Mit

Paten- bzw. Mentorenkonzepten stellen wir den nachhaltigen Austausch und die Umsetzung über das Training hinaus sicher.“



Martina Hummel-Manzau

Expertin für zukunftsorientierte Organisationsentwicklung, Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle

„Die immer häufiger diskutierte Verlängerung der Lebensarbeitszeit geht für Unternehmen einerseits einher mit einer langjährigen Erfahrungssicherung und dem Erhalt der Kompetenz älterer Mitarbeiter/innen, aber auch mit dem Nachlassen der Arbeitsfähigkeit in bestimmten, meist körperlich anstrengenden Tätigkeiten. Wichtig ist, dass Unternehmer und Personalleiter bereits heute Konzepte für eine neue, flexiblere Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung entwickeln, die sich an die veränderten Erfordernisse ihrer Mitarbeiter anpasst und dabei gleichzeitig betriebswirtschaftliche und unternehmerische Chancen nutzt. Flexible Arbeitszeitmodelle, Altersteilzeit oder Lebensarbeitszeitkonzepte mit Arbeitszeitkonten stellen ein optimales Instrument dar, die Ansprüche aller Beteiligten, Mitarbeiter und Unternehmen, zu erfüllen.“



Dr. Christine Lötters

Expertin für strategische Marktpositionierung und Marketingkonzepte

„Die Senioren als Zielgruppe spielen in Marketing und Vertrieb bisher eher eine theoretische Rolle. In einzelnen Branchen, wie zum Beispiel Kosmetik oder Gesundheit, setzt man bereits auf die Demografie. Bestimmend sind jedoch in der Regel die jungen Konsumenten. Sie definieren die Maßstäbe und setzen die Trends, sei es bei der rasanten Entwicklung der Mobiltelefone oder etwa bei der Kreation neuer Sport- und Freizeitgeräte, um nur zwei Beispiele zu nennen. Die Reisebranche entdeckt aktuell, dass „...das Reisen alt wird“. Eine klare Aussage in der Unternehmensstrategie und eine eindeutige Marktpositionierung sind jedoch noch eher selten. Hier liegen die Profilierungschancen, die es zu nutzen gilt.“

IMPRESSUM

MFB Resultants GmbH · Luisenplatz 1 · 65185 Wiesbaden
 Telefon: +49 (0)611 - 34 117 0 · Telefax: +49 (0)611 - 34 117 22
 www.mfbresultants.com · kontakt@mfbresultants.com