



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e. V.

Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung

Kongress-Dokumentation

60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006

Herausgegeben von

Wolfgang Ballwieser/Clemens Börsig





Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Köln und Berlin

Die SG ist die einzige übergreifende betriebswirtschaftliche Vereinigung in Deutschland. Sie versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Ihre Mitglieder sind Wirtschaftswissenschaftler und Führungskräfte aus der Wirtschaftspraxis, die sich für die Förderung einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre im Sinne Eugen Schmalenbachs einsetzen.

Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis erfolgt vor allem in den Arbeitskreisen der SG. In ihnen beschäftigen sich über 400 Fachleute aus Wissenschaft und Praxis mit der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme auf allen wichtigen Gebieten der Betriebswirtschaft. Die Arbeitskreise werden von je einem Wissenschaftler und einem Praktiker geleitet; auch die übrigen Führungsgremien der SG sind paritätisch mit Wissenschaftlern und Praktikern besetzt, um die enge Zusammenarbeit von Theorie und Praxis organisatorisch sicherzustellen.

Die SG stellt die Ergebnisse ihrer Arbeit in ihrer »Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung«, in der Reihe »Berichte aus der Arbeit der SG« beim Schäffer-Poeschel Verlag sowie auf ihren Fachtagungen und Fachkongressen der Öffentlichkeit zur Verfügung. Der vorliegende Band gibt z. B. die Vorträge wieder, die bei dem 60. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 2006 gehalten wurden.

Wolfgang Ballwieser/Clemens Börsig (Hrsg.)

Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung

Kongress-Dokumentation

60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. *Wolfgang Ballwieser*, Lehrstuhl für Rechnungswesen und Prüfung,
Ludwig-Maximilians-Universität, München

Prof. Dr. *Clemens Börsig*, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Deutsche Bank AG, Frankfurt a.M.,
und Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

e-book ISBN: 978-3-7992-6196-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Seit der Geburt von Eugen Schmalenbach, dem Nestor der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre und Namensgeber unserer Gesellschaft, im Jahr 1873 hat sich die Lebenserwartung eines Neugeborenen mehr als verdoppelt. Vor allem in den letzten 30 Jahren lassen sich in den höheren Altersstufen deutliche Rückgänge in der Sterblichkeit verzeichnen, die sich aller Wahrscheinlichkeit nach auch in Zukunft fortsetzen werden.

Im Jahr 2050 wird nach den neuesten Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes in Deutschland die Hälfte der Bevölkerung älter als 48 Jahre und ein Drittel älter als 60 Jahre sein. Das zahlenmäßige Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Menschen wird sich derart verschieben, dass in wenigen Dekaden den Erwerbstätigen die gleiche Anzahl an Rentnern und Pensionären gegenüberstehen wird. Die steigende Lebenserwartung geht einher mit einer sinkenden Geburtenrate. Bei der derzeitigen Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern pro Frau wird die Gesellschaft in Deutschland nicht nur altern, sondern auch schrumpfen. Insgesamt steht Deutschland in den nächsten Jahrzehnten vor demographischen Veränderungen, die in ihrer Art und ihrem Ausmaß ohne historische Parallelen sind.

Aus der Veränderung der Bevölkerungsstruktur erwachsen nicht nur dem Staat, sondern auch den Unternehmen – Management, Eigentümern und Mitarbeitern – vielfältige Herausforderungen, Risiken und Chancen.

So verändern sich Mitarbeiterstrukturen und Beschäftigungsformen in Zeiten der Globalisierung, der Internationalisierung und des demographischen Wandels gravierend. Ab 2020 dürfte das Erwerbspotenzial in Deutschland um durchschnittlich gut 1 % p. a. zurückgehen. Das Human Resource Management wird sich darauf einstellen müssen, dass in absehbarer Zeit das Arbeitsangebot sinken und es auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes zu Engpässen kommen wird. Zugleich wird das Durchschnittsalter der Beschäftigten stetig wachsen.

Die demographische Entwicklung verstärkt den Wandel der Nachfragestruktur, wobei es sowohl Gewinner als auch Verlierer geben wird. Unternehmen, die erhebliche Anteile ihres Absatzes im Inland erzielen, werden sich einem in der Altersstruktur veränderten Markt gegenüber sehen und hierauf ihre Produkte und ihre Kommunikation ausrichten müssen. Zugleich gilt es, durch innovative Produkte und Dienstleistungen auf zum Teil neu geschaffenen Märkten Chancen wahrzunehmen.

Vor dem Hintergrund der demographischen Verschiebungen erscheinen Versorgungsmaßnahmen, die in früheren Zeiten noch als angemessen erachtet wurden, in einem kritischen Licht. Wenn sich der Altenquotient – der das Verhältnis der Bevölkerung im effektiven Rentenalter zu den Personen im Erwerbsalter abbildet – wie prognostiziert bis 2050 verdoppelt, werden individuelle Versorgungsmaßnahmen in einem bisher

nicht gekannten Ausmaß notwendig. Altersvorsorge wurde in Deutschland bislang vor allem als Aufgabe des Staates verstanden. Über 80 % der Alterseinkünfte stammen aus den gesetzlichen Renten und Pensionen, der ersten Säule der Vorsorge. Dabei steht das deutsche umlagefinanzierte System schon heute unter Druck. Die beiden anderen, privat organisierten Vorsorgepfeiler sind unterentwickelt. Das gilt vor allem für die betriebliche Altersvorsorge. Für Unternehmen resultieren hieraus die Fragen, welche neuen Maßnahmen der Altersvorsorge zu erwägen und wie sie – auch unter Berücksichtigung steuerlicher Überlegungen – finanzierbar sind. Aufgrund ihrer gravierenden finanziellen und bilanziellen Konsequenzen werden die wachsenden Pensionsverpflichtungen ein aktives Management unabdingbar machen.

Bevölkerungsprognosen sind auf Grund der langen Zeiträume notwendigerweise mit großer Unsicherheit verbunden. Dies ändert jedoch nichts daran, dass die grundsätzliche Entwicklung vorgezeichnet ist und angemessene Antworten verlangt. Da die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen in den kommenden Jahrzehnten entscheidend davon abhängen wird, das Problembewusstsein für die Veränderungen der Bevölkerungsstruktur stärker als bisher zu wecken und zu schärfen, hat die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. ihren 60. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag unter das Rahmenthema „Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung“ gestellt.

Mit dem vorliegenden Band werden die auf dem 60. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag präsentierten Beiträge zusammengefasst. Unser sehr herzlicher Dank gilt den höchst kompetenten Vortragenden aus Unternehmen, Hochschulen und Wirtschaftsforschungsinstituten für ihre Mitwirkung an unserem Kongress und die Zurverfügungstellung ihrer Manuskripte. Frau Dr. Maria Engels und Frau Simone Bender danken wir für die exzellente organisatorische Unterstützung.

Wolfgang Ballwieser
München

Clemens Börsig
Frankfurt am Main

Januar 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

Teil I: Chancen und Risiken der demographischen Entwicklung

Stefan Krause

Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte am Beispiel der BMW Group.....	3
--	---

Klaus F. Zimmermann

Demographie, Migration und unternehmerische Personalstrategien	11
--	----

A. Stefan Kirsten

Pensionen als Herausforderung für das Unternehmen	23
---	----

Ursula M. Staudinger

Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel	35
--	----

Wolfgang Gerke

Verteilung der Lasten und Risiken der Altersvorsorge	49
--	----

Bernd J. Wiczorek

Versorgungssicherheit – Baustein oder Ballast für die Attraktivität eines Arbeitgebers?	67
---	----

Ulrich Hauck / Martin Schloemer

Pensionen nach IFRS und US-GAAP – Ein Erfahrungsbericht	79
---	----

Teil II: Prüfung, Marketing, Steuern

Manuel René Theisen

Was müssen Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss von Pensionen wissen?	101
---	-----

Frank Beine

Pensionslasten aus Sicht der Abschlussprüfung	123
---	-----

Fritz Esterer

Die steuerliche Behandlung von Pensionslasten 147

Thomas Foscht / Thomas Angerer / Bernhard Swoboda

Der demographische Wandel als Herausforderung für das Marketing 159

Volker Breid

Demographischer Wandel und verändertes Mediennutzungsverhalten als unternehmerische Chance 175

Teil III: Finanzierung, Personalpolitik, M&A

Klaus Heubeck

Die Altersversorgungssysteme im demographischen und wirtschaftlichen Wandel .. 185

Gerhard Kümmel

Pensionsfonds – Ein Finanzierungsinstrument für die Herausforderungen des demographischen Wandels 203

Margret Suckale

Demographischer Wandel aus personalpolitischer Sicht bei der Deutschen Bahn AG 219

Carsten Eckert

Ausfinanzierung von Pensionslasten über CTAs – Beobachtungen aus der Praxis 229

Reiner Schwinger

Pensionslasten im M&A-Prozess 241



Teil I:

**Chancen und Risiken der
demographischen Entwicklung**

Stefan Krause*

Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte am Beispiel der BMW Group

- 1 Demographisch bedingte Herausforderungen für die Personalpolitik
- 2 Konsequenzen der demographischen Entwicklung für Produkte und Märkte

* *Stefan Krause*, Mitglied des Vorstands, BMW AG, München.

Die demographischen Umbrüche werden unsere Welt von morgen nachhaltig verändern und gleichermaßen unsere Gesellschaft, die Unternehmen und jeden Einzelnen von uns tangieren. Der Beitrag widmet sich den Gedanken und Überlegungen der BMW Group zu diesem wichtigen Zukunftsthema. Denn die demographischen Verschiebungen betreffen in vielfältiger Weise die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft – unternehmensintern in der langfristigen Personalplanung und nach außen in der Beziehung zu den Kunden, bei der Konzeption und Gestaltung der Produkte sowie in Bezug auf die unterschiedlichen Entwicklungen der Absatzmärkte.

In unserer Gesellschaft herrscht bei den Themen Demographie und Alterssicherung eine besondere Situation vor. Es spielen nicht nur rationale Einsichten, sondern auch Emotionen und Eitelkeiten eine Rolle. Alter wird gemeinhin als Makel empfunden. Dabei ist es längst eine anerkannte Tatsache, dass unsere Gesellschaft in den nächsten Dekaden altert und überaltert. Unsere Arbeits- und Konsumkultur verhält sich jedoch weitgehend diametral entgegengesetzt zu diesem Trend. So beginnt altersbedingt ab 45 Jahren die Schwervermittelbarkeit bei der Bundesagentur für Arbeit; mit 49 Jahren fällt man aus den Zielgruppen der Werbeindustrie; das tatsächliche Renteneintrittsalter liegt heute mit rund 61 Jahren deutlich vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter. Auch in der individuellen Lebensplanung der meisten Menschen nimmt die Alterssicherung bislang keinen adäquaten Stellenwert ein. Umfragen belegen, dass sich die Deutschen z. B. intensiver und länger mit der Anschaffung eines Neuwagens oder einer Küche beschäftigen als mit der Planung ihrer gesamten Altersvorsorge.

Die BMW Group setzt sich aus einem wesentlichen Grund aktiv mit dem demographischen Wandel auseinander: Wir verfolgen eine langfristige Strategie des profitablen Wachstums im Sinne der Shareholder und aller Stakeholder. Folglich wollen wir auch in den nächsten Jahrzehnten profitabel wachsen und wettbewerbsfähig sein. Und weil wir bei der BMW Group über Quartals- und Jahreszyklen hinaus denken und handeln, liegt es in unserem ureigenen Interesse, jegliche Veränderungsprozesse, die Einfluss auf das unmittelbare Geschäft sowie auf das geschäftliche Umfeld haben, zu antizipieren und rechtzeitig zu adaptieren.

Dies gilt auch für die demographischen Verschiebungen in der Welt. Als global agierendes Unternehmen, das seine Premiumautomobile und Motorräder in über 100 Ländern verkauft und zudem Produktions- und Montagestandorte in 12 Ländern betreibt, berücksichtigen wir diese Entwicklungen selbstredend in der strategischen Unternehmensplanung.

Nach Prognosen wird die Weltbevölkerung weiter wachsen, so dass im Jahr 2050 etwa 8,9 Mrd. Menschen auf der Welt leben könnten gegenüber 6,1 Mrd. im Jahr 2000. Dabei kommt es jedoch zu starken regionalen Unterschieden. Während z. B. Asien und hier speziell Indien ein starkes Wachstum verzeichnen, stehen alle hoch entwickelten Industrienationen in den nächsten Jahrzehnten mehr oder minder vor der gleichen

Herausforderung: Sie schrumpfen und sie überaltern. In den USA, die der größte Einzelmarkt für die BMW Group sind, wächst die Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten zunächst noch, vor allem bedingt durch Zuwanderung. Dennoch warnen Experten aufgrund der steigenden Lebenserwartung vor einer Überalterung der Gesellschaft.

In Europa hingegen wird die Bevölkerung bereits in den nächsten Dekaden spürbar schrumpfen und damit auch der Anteil an Erwerbspersonen und Konsumenten. Ähnlich wird die Entwicklung übrigens auch in Japan verlaufen. Das Geschäft der BMW Group bleibt davon nicht unberührt, denn in der EU setzen wir derzeit rund 60 % unserer Fahrzeuge ab. Und Japan ist unser absatzstärkster Markt in Asien. Deutschland und Japan sind zudem mit dem Problem des doppelten Alterungsprozesses konfrontiert. Das bedeutet, dass es immer mehr alte und immer älter werdende Menschen bei gleichzeitig sinkender Geburtenrate gibt. So ersetzt sich die deutsche Bevölkerung nur noch zu zwei Dritteln durch Kinder. Zugleich steigt die Lebenserwartung pro Jahr um etwa sieben Wochen. Bald könnte Deutschland eine der ältesten Nationen der Welt sein.

Die BMW Group trifft diese Entwicklung in Deutschland in besonderer Weise, denn am Stammsitz des Unternehmens werden 80 % unserer rund 107.000 Mitarbeiter beschäftigt – und dies, obwohl über drei Viertel des Umsatzes mittlerweile im Ausland generiert werden. Das Gleiche gilt auch für andere produktionsintensive Unternehmen. Aus dieser Tatsache resultiert schon heute ein Handlungsdruck, diesen doppelten Alterungsprozess in die strategische Unternehmensplanung einzubeziehen.

1 Demographisch bedingte Herausforderungen für die Personalpolitik

Unternehmensintern stellt sich die BMW Group im Rahmen ihrer langfristigen Personalstrategie drei Herausforderungen:

- (1) weiterhin die besten und am besten qualifizierten Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu sichern,
- (2) auch mit einer im Durchschnitt immer älter werdenden Belegschaft die Leistungskraft und Innovationsfähigkeit zu erhalten,
- (3) die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz möglichst lang gesund und leistungsfähig zu halten.

Zum ersten Punkt: Die deutsche Automobilindustrie setzt weltweit nach wie vor die technologischen Standards. Alle wesentlichen Innovationen in Automobilen stammen aus Deutschland. Dies ist möglich, weil Deutschland die besten Ingenieure hat, die zu meist an deutschen Universitäten ausgebildet werden. Der Bedarf an Akademikern in der deutschen Automobilindustrie steigt seit Jahren an. Auch die BMW Group wirbt ständig um die besten Nachwuchskräfte für das Unternehmen. Die Zahl der Akademi-

ker hat sich in dem Unternehmen von 1999 bis 2005 um über 60 % erhöht, so dass mittlerweile fast die Hälfte der Gehaltsempfänger einen Hochschulabschluss besitzt.

Nun ist die BMW Group in der glücklichen Lage, bei Studenten, insbesondere bei jungen Ingenieuren, als einer der attraktivsten Arbeitgeber zu gelten. Diesen strategischen Wettbewerbsvorteil wollen wir uns auch künftig sichern, um gerade auch in einer alternden Gesellschaft die fähigsten Nachwuchskräfte an das Unternehmen binden zu können. Es liegt auf der Hand, dass es für die Unternehmen immer schwieriger wird, bei einer langfristig rückläufigen Zahl von Erwerbstätigen am Arbeitsmarkt ab 2020 qualifizierte Nachwuchskräfte zu finden und auch tatsächlich zu bekommen. Heute verfügt die BMW Group über eine vergleichsweise junge Belegschaft, deren Durchschnittsalter unter dem Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung von 43 Jahren liegt. Mit dem Anstieg des Durchschnittsalters der Deutschen bis 2050 auf über 50 Jahre wird sich auch das Durchschnittsalter der Belegschaft erhöhen. Im Gegenzug steigen jedoch die Anforderungen an unsere Mitarbeiter in der Produktion und in den Zentralbereichen immer weiter angesichts eines intensivierten Wettbewerbs, der weiteren Expansion in neue Märkte und Fahrzeugsegmente sowie steigender technischer und politischer Anforderungen, etwa zur Senkung des CO₂-Ausstoßes – um nur einige Beispiele zu nennen.

Bei der BMW Group gehen wir grundsätzlich davon aus, dass auch im Alter Höchstleistungen möglich sind. Ältere Mitarbeiter verfügen über Erfahrung und ein breites betriebspezifisches Wissen. Sie sind zuverlässig und sehr loyal. Dennoch wirken sich die steigende Zahl der Krankheitstage mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter wie auch die nachlassende körperliche Leistungskraft, die vor allem in produktionsintensiven Bereichen eine Rolle spielt, nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. Aber es ist nun einmal nicht realistisch, dass jeder Mitarbeiter in der Montage oder in einem Presswerk bis zum 65. oder 67. Lebensjahr bei voller Leistung durcharbeiten kann. Von daher erhöht sich mit zunehmendem Alter der Anteil nur noch teilweise einsetzbarer Mitarbeiter. Bei der BMW Group sind das etwa 20 % der Mitarbeiter über 55 Jahre.

Unsere Lösung lautet: Wo immer möglich arbeiten jüngere und ältere Mitarbeiter im Team zusammen, um ihre Stärken zu kombinieren. In dem neuen BMW Werk in Leipzig wurde beispielsweise von Anfang an auf eine ausgewogene Altersstruktur geachtet. Dort sind 20 % der Mitarbeiter zwischen 40 und 50 Jahre alt. Rund 4 % sind über 50 Jahre alt. So scheidet jedes Jahr nur ein geringer Teil der Belegschaft altersbedingt aus, harte Brüche beim Generationswechsel werden vermieden.

Auch der dritten, demographisch bedingten Herausforderung in der Personalpolitik stellt sich die BMW Group, indem sie ihren Mitarbeitern dabei hilft, bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen gesund und leistungsfähig zu bleiben. Als eines der ersten Unternehmen des Automobilsektors haben wir mit dem Projekt „Heute für morgen“ ein umfassendes Maßnahmenpaket geschnürt. Es beinhaltet sowohl Gesundheitsprävention,

ergonomische Arbeitsplätze und moderne Arbeitsstrukturen als auch lebenslange Qualifizierung, bedarfsorientierte Austrittsmodelle und eine entsprechende Kommunikation.

Zwei Beispiele: In der Zentrale übernehmen die Mitarbeiter im Durchschnitt alle drei bis fünf Jahre eine neue Aufgabe. Durch diese Rotation, die auch andere große Unternehmen praktizieren, erweitern die Mitarbeiter ständig ihr Wissen, ihre Denk- und Sichtweisen. Sie bleiben wissensdurstig und leistungsbereit. Jedes Jahr werden dazu rund 200 Mio. € für die Aus- und Weiterbildung ausgegeben – eine Größenordnung, die in etwa dem Jahres-Etat einer mittleren deutschen Universität entspricht. In der Fertigung werden ungesunde Körperhaltungen durch technische Hilfsmittel wie die Schwenkmontage oder höhenverstellbare Werkplätze vermieden. Beim Produktionsanlauf der neuen BMW 3er Limousine im Werk München im Jahr 2005 wurden über 25 Mio. € allein in ergonomisch optimierte Arbeitsplätze investiert.

Neben den drei beschriebenen personalpolitischen Herausforderungen hat die demographische Entwicklung auch erhebliche Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen der BMW Group. Es ist verständlich, dass die Mitarbeiter eine zusätzliche finanzielle Absicherung im Alter wünschen, zumal die gesetzliche Rente künftig nicht mehr zur Sicherung des Lebensstandards ausreichend sein wird. Bei der BMW Group ist die betriebliche Altersvorsorge seit jeher Bestandteil der überdurchschnittlichen Zusatzleistungen des Unternehmens, die wiederum mit dazu beitragen, dass wir ein sehr beliebter Arbeitgeber sind. Derzeit sind sowohl die aktiven Mitarbeiter als auch die Rentner der BMW Group in Deutschland relativ jung. Zudem sind rund 80 % der Versorgungsberechtigten in Deutschland aktive Mitarbeiter. Beides wird sich bereits in den nächsten zehn Jahren ändern. Schon in den vergangenen Jahren sind die Pensionsverpflichtungen der BMW Group deutlich gestiegen. 2005 betragen sie rund 11 Mrd. €. Davon stammen jedoch rund 60 % aus England, die überwiegend für ehemalige Mitarbeiter von Rover- und Land Rover gezahlt werden, aus der Zeit als die beiden Marken für einige Jahre zu unserem Konzern gehörten.

Im Vergleich der DAX-Unternehmen befindet sich die BMW Group bei den Pensionsverpflichtungen aktuell auf Platz 10. Im Durchschnitt lagen die Pensionsverpflichtungen der DAX-Unternehmen 2005 bei rund 8 Mrd. €. Im Vergleich mit großen US-Unternehmen, darunter auch die großen Automobilhersteller, sind die Pensionsverpflichtungen deutscher Unternehmen jedoch eher gering. In jedem Fall steckt in diesem Thema enorme Brisanz für die Unternehmen, zumal auch die längere Lebenserwartung der Menschen die Verpflichtungen in der Zukunft weiter erhöhen wird. Immer mehr Unternehmen trennen daher das „Pensionsgeschäft“ vom operativen Geschäft, indem sie ihre Pensionsverpflichtungen ausfinanzieren. Generell wird die Bedeutung des finanziellen Managements des „Pensionsgeschäfts“ zunehmen und wichtiger Bestandteil der Unternehmenssteuerung sein.

2 Konsequenzen der demographischen Entwicklung für Produkte und Märkte

Der demographische Umbruch beeinflusst auch die Produkt- und Marktausrichtung vieler Unternehmen. In der Automobilindustrie ist die BMW Group der einzige Mehrmarkenhersteller, der sich ausschließlich auf die Produktion von Premiumautomobilen konzentriert. Dabei streben wir – wie bereits erwähnt – den langfristigen Erfolg des Unternehmens an. Entsprechend stellt sich für uns unter anderem die Frage: Wie entwickeln sich die automobilen Premiummärkte der Welt in einer demographisch veränderten Welt?

Obwohl die Weltbevölkerung sehr unterschiedlich altert, könnte laut Prognosen der weltweite Premiummarkt insgesamt bis zum Jahr 2020 gegenüber dem Jahr 2005 um rund ein Drittel wachsen auf 7,5 Mio. Fahrzeuge. Unterstellt wird dabei – ausgehend vom Wachstum der Gesamtbevölkerung – ein konstanter prozentualer Anteil der Premium-affinen Neuwagenkäufer. Bis zum Jahr 2050 könnte sich der Premiummarkt im Vergleich zu heute auf rund 12 Mio. Kunden verdoppeln. Dabei „altert“ der Premium-Markt langsamer als andere Konsummärkte. So wird das Durchschnittsalter der Premiumkunden in der Welt nur leicht von gegenwärtig rund 50 Jahre auf 52 Jahre im Jahr 2020 und schließlich auf 55 Jahre im Jahr 2050 ansteigen. Für Hersteller von Premiumprodukten könnte die demographische Entwicklung somit durchaus zu positiven Effekten führen, denn innerhalb des weltweiten Premiummarktes für Automobile spielen die jüngeren Altersgruppen traditionell eine geringere Rolle als ältere Gruppen.

Während es in jungen Wachstumsmärkten wie China und Indien künftig zunächst zu starken Zuwächsen beim Basis-Konsum kommen wird, dürfte gerade der wachsende Anteil älterer Menschen in den so genannten reifen Märkten das Wachstum des Premium-Marktes dort weiter treiben. Europa bleibt bis auf weiteres der wichtigste Premiummarkt für Automobile und andere Premiumprodukte. Und hier steigt der Anteil der älteren Menschen, ohne dass die mittleren Altersgruppen angemessen nachwachsen. Schon ab 2020 kommen diese demographischen Effekte zum Tragen: Die Bevölkerung Europas wird im Schnitt um fünf Jahre älter, so dass sich das Durchschnittsalter auf 46 Jahre erhöht. Auch die von der Anzahl her größte Kundengruppe der BMW Group wird entsprechend älter. Aufgrund der heute schon geringeren Anteile der unter 30-jährigen Kunden altert sie jedoch nicht so schnell wie die Gesamtbevölkerung in Europa. Folglich dürfte unsere größte Kundengruppe bis 2020 in Europa weiter wachsen. Dies gilt jedoch unter dem Vorbehalt, dass Kaufkraft-Prognosen stets von Faktoren wie der Entwicklung der Alterssicherungssysteme, Regelungen zu Erbschaft, Vermögen und Steuern etc. auf nationaler und europäischer Ebene abhängen. Drastische Einschnitte durch die Legislative könnten das Bild verschieben.

Trotz dieser durchaus auch vorteilhaften demographischen Entwicklung aus der konkreten Sicht eines Premiumherstellers ist es das Ziel der BMW Group, in den

volumenstärksten Absatzmärkten – Europa, USA und Japan – weiterhin eine ausgewogene Alterstruktur der Kunden zu erhalten. Dabei betrachten wir es als Herausforderung, dem wachsenden Gewicht der älteren Kunden genauso gerecht zu werden wie den Bedürfnissen aller anderen relevanten Altersgruppen. Dies wird dadurch erleichtert, dass die zentralen Markenwerte von BMW – „Freude am Fahren“, Sportlichkeit und Dynamik – über alle Altersgruppen hinweg gleichermaßen geschätzt werden. Insbesondere bei den unter 40-Jährigen wird BMW in Bezug auf Markenstärke besser beurteilt als die Wettbewerber. BMW gilt als junge Marke. Noch stärker trifft dies auf die Marke MINI zu. All dies könnte der BMW Group künftig zu Gute kommen, wenn unsere jüngeren Kunden von heute die älteren Kunden von morgen sind.

Entscheidend ist: Werden die BMW typischen Werte angesichts der demographischen Umwälzungen auch in Zukunft noch von den Kunden geschätzt? Dieser Frage wurde in einer internationalen BMW Marktforschungsstudie zum so genannten Silver Market nachgegangen. Das Ergebnis der Studie hat uns überrascht: Die Alten von morgen werden nicht wie die Alten von heute sein! So werden die älteren Generationen künftig Premium-affiner, aktiver und konsumfreudiger sein als die heutige Generation 60 Plus. Dies hat auch damit zu tun, dass gerade diese Generation über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, die heute vor allem in der Generation 50 Plus zu finden sind. Zudem werden viele „neue Alte“ gerade im Alter junge Marken bevorzugen, eben weil sie selbst nicht mehr jung sind. Schon heute ist dieser Trend partiell evident. So ist etwa der prozentuale Anteil der Fahrer von BMW 3er Coupés und 3er Cabrios, die im Vergleich zur Limousine einen sportlicheren Charakter aufweisen, besonders hoch bei den unter 40-jährigen sowie auch bei den über 60-jährigen Kunden.

Werte wie sportlich, jung, Freude am Fahren und Exklusivität bleiben auch in der Zukunft gefragt. Parallel gewinnen Werte wie Komfort und Funktionalität einen größeren Einfluss – ein Tribut an das Alter, wenn man so will. Ältere Kunden haben in Sachen Komfort und Bedienung ihres Automobils andere Bedürfnisse als junge Kunden. Dies muss nicht zwangsläufig im Widerspruch stehen zu dem Wunsch nach einem sportlichen Automobil. Die BMW Group sieht ihre Aufgabe darin, die zusätzlichen Wünsche der wachsenden Gruppe älterer Kunden in die Konzeption der Fahrzeuge einfließen zu lassen, ohne dabei das Image der Marken zu beschädigen.

BMW wird immer eine junge, dynamische und sportliche Marke sein, die sich deutlich von anderen Marken unterscheidet. Von daher ist auch in der Zukunft kein explizit „altersgerechtes“ Fahrzeugangebot von den Marken BMW oder MINI zu erwarten. Bereits seit einigen Jahren fächern wir unsere Produktpalette mit neuen Modellen und Modellreihen immer weiter auf. Damit wird der wachsenden Nachfrage der Kunden nach individualisierten Fahrzeugkonzepten wie Roadster, Coupé, Allrad-betriebenen Sports Activity Vehicles oder auch nach Automobilen mit einem größeren Platzangebot entsprochen. Von dieser Erweiterung des Produktportfolios könnte die BMW Group auch unter den geschilderten demographischen Veränderungen profitieren.

Möglichkeiten zur Anpassungen an die speziellen Anforderungen der wachsenden Generation 60 Plus ergeben sich etwa bei den diversen Funktionalitäten eines Automobils wie Fahrwerk und Komfort, bei der Optimierung der Bedienelemente und der Anzeige sowie bei der Ausgabe von Informationen. Ältere Kunden stehen technischen Innovationen im Fahrzeug wie dem iDrive traditionell reservierter gegenüber als junge Menschen. Aus Sicht der BMW Group gilt: Alle Funktionalitäten und technischen Features im Fahrzeug sollten dem Fahrer dienen. So werden z. B. Fahrer-Assistenzsysteme die aktive Sicherheit künftig weiter erhöhen wie die Warnung beim Verlassen der Fahrspur, Brems- oder Parkassistenzsysteme und andere. Sie unterstützen und schützen den Fahrer ohne ihn in seiner Handlungskompetenz einzuengen oder zu bevormunden. Für uns sind auch weiterhin zwei Dinge wichtig: Unsere Automobile sollen für alle Altersgruppen attraktiv sein! Jedes BMW Modell wird immer ein echter BMW sein; jeder MINI wird immer ein echter MINI sein, und jeder Rolls-Royce wird immer ein echter Rolls-Royce sein! Dabei gehen wir keine Kompromisse ein.

Die demographischen Herausforderungen für die Unternehmen und unsere gesamte Gesellschaft sind ausgesprochen komplex und erfordern komplexe Antworten. Die BMW Group stellt sich heute auf die demographischen Realitäten von morgen ein, denn als global tätiges Unternehmen wollen wir auch in einer demographisch veränderten Welt weiter profitabel wachsen und wettbewerbsfähig sein. Zentrale strategische Handlungsfelder sind dabei die langfristige Personalpolitik, die Produktgestaltung und die Performance auf den internationalen Märkten. Das bedeutet: Auch in Zukunft wollen wir mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft hoch produktiv, innovativ und effizient und gleichzeitig erste Wahl für qualifizierte Nachwuchskräfte sein. Darüber hinaus werden wir unsere Marken und Premiumautomobile nicht zuletzt im Hinblick auf unterschiedliche demographische Anforderungen der einzelnen Märkte zeitgerecht weiterentwickeln. Hier befinden wir uns allerdings erst am Beginn eines langen Weges. Von Vorteil ist dabei die Tatsache, dass der demographische Wandel nichts Plötzliches oder Unvorhergesehenes ist, sondern eine langfristige und durchaus kalkulierbare Entwicklung – und dies ist im Geschäftsalltag ja nicht immer der Fall.

Klaus F. Zimmermann*

Demographie, Migration und unternehmerische Personalstrategien

- 1 Demographie: Die Macht des Faktischen
- 2 Migration: Steuerung des faktisch Unvermeidlichen
- 3 Unternehmerische Personalplanung: Alternde Belegschaften und gravierender Nachwuchsmangel
 - 3.1 Einsatz junger Fachkräfte
 - 3.2 Einsatz weiblicher Fachkräfte
 - 3.3 Einsatz ausländischer Fachkräfte
 - 3.4 Einsatz älterer Fachkräfte

* Prof. Dr. *Klaus F. Zimmermann*, Direktor, Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA), Bonn; Präsident, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin); Professor für Wirtschaftliche Staatswissenschaften, Universität Bonn; Honorarprofessor für Volkswirtschaftslehre, Freie Universität Berlin. Der Verfasser bedankt sich bei Holger Hintze (IZA) für die Unterstützung bei der Fertigstellung des Manuskripts.

Die absehbaren demographischen Veränderungsprozesse stellen hohe Anforderungen sowohl an eine vorausschauende, proaktiv handelnde Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Bildungspolitik als auch an die unternehmerische Personalplanung.

Der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials wird sich angesichts versäumter Chancen der Vergangenheit und bestenfalls sehr langfristig Wirkung entfaltender familienpolitischer Programme auch durch eine entschiedene Kurskorrektur der deutschen Migrationspolitik im Sinne einer primär ökonomisch motivierten Zuwanderung nur begrenzt lindern, nicht aber verhindern lassen. Dennoch zählt eine systematische Auswahl von Arbeitsmigranten zu den unverzichtbaren Bestandteilen einer Gesamtstrategie zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels. Dabei sollte sich das Augenmerk vernünftigerweise auf eine differenzierte Politik zur Anwerbung dauerhaft bzw. nur temporär einreisender qualifizierter Zuwanderer richten, zugunsten derer der Zuzug geringqualifizierter Immigranten deutlich begrenzt werden kann. Die Unternehmen können in eine solche Zuwanderungsstrategie aktiv eingebunden werden, indem sie die Möglichkeit erhalten, befristet gültige Zertifikate zur Anwerbung von geeigneten Arbeitskräften aus dem Ausland zu ersteigern.

Zugleich muss die unternehmerische Personalpolitik aber auch die Begleitthemen der demographischen Herausforderung meistern: Sie bestehen primär in der Entwicklung von Strukturen zur Integration älterer Arbeitnehmer bei gleichzeitiger Behauptung im Wettbewerb um knapper werdenden qualifizierten Nachwuchs. Der Katalog der unternehmerischen „Hausaufgaben“ reicht dabei von der (außer-)betrieblichen Weiterbildung über geeignete Anreiz- und Entlohnungsstrukturen bis hin zur Absicherung des Innovationspotenzials und attraktiven Karriereplanungen für Jüngere unter dem Vorzeichen alternder Belegschaften.

Der Beitrag gibt aus ökonomischer Sicht einen Überblick über die Dimension der auf Politik und Unternehmen wartenden Aufgabenstellung und die Risiken, die damit verbunden wären, ihr nicht gerecht zu werden.

1 Demographie: Die Macht des Faktischen

Der demographische Schrumpfungsprozess kommt alles andere als überraschend auf uns zu, wie Abbildung 1 verdeutlicht. Bereits seit Beginn der 1970er Jahre liegt die Zahl der Geburten unter der Zahl der Gestorbenen.

Abbildung 2 zeigt, dass auch Zuwanderung den Schrumpfungsprozess der Gesamtbevölkerung nicht aufhalten kann; der Wanderungssaldo aus Zu- und Fortzügen ist im Zeitverlauf kontinuierlich rückläufig.

Der Rückgang der Gesamtbevölkerung impliziert, dass demographisch bedingt die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter schrumpfen wird. In Abbildung 3 ist der drastische jährliche Schwund dargestellt, der sich ohne Zuwanderung ergeben würde.

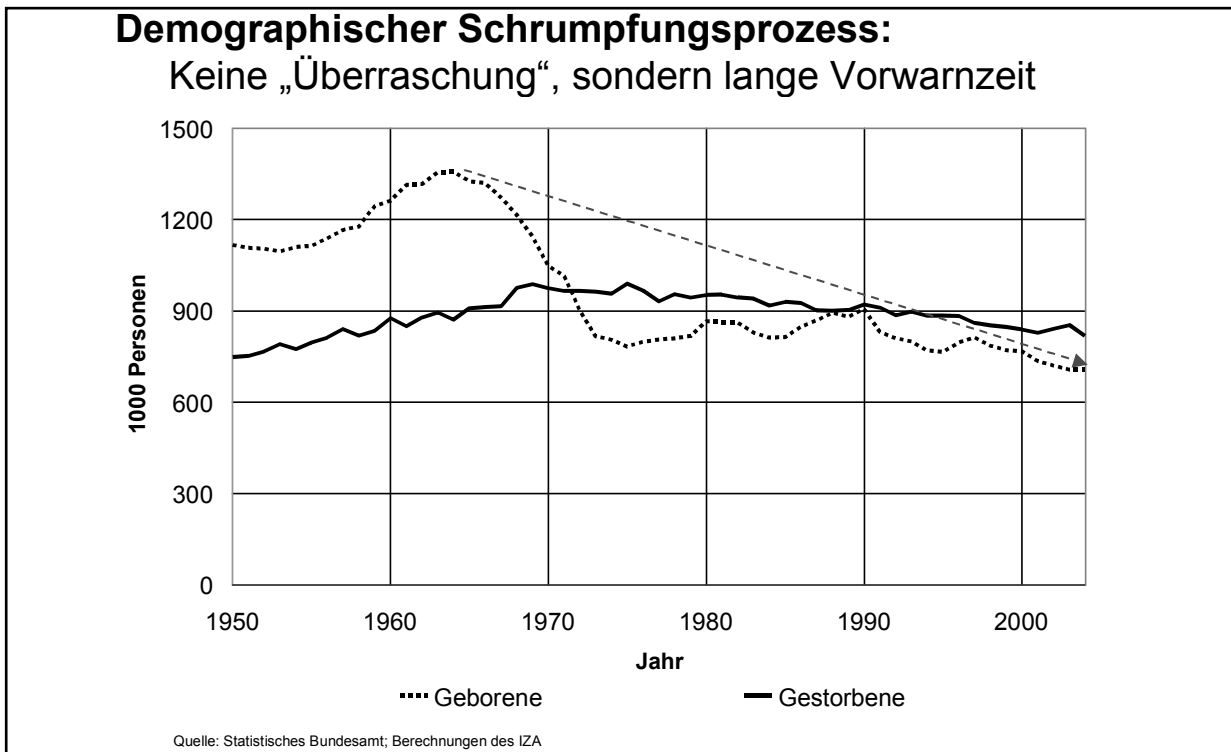


Abb. 1: Demographischer Schrumpfungsprozess

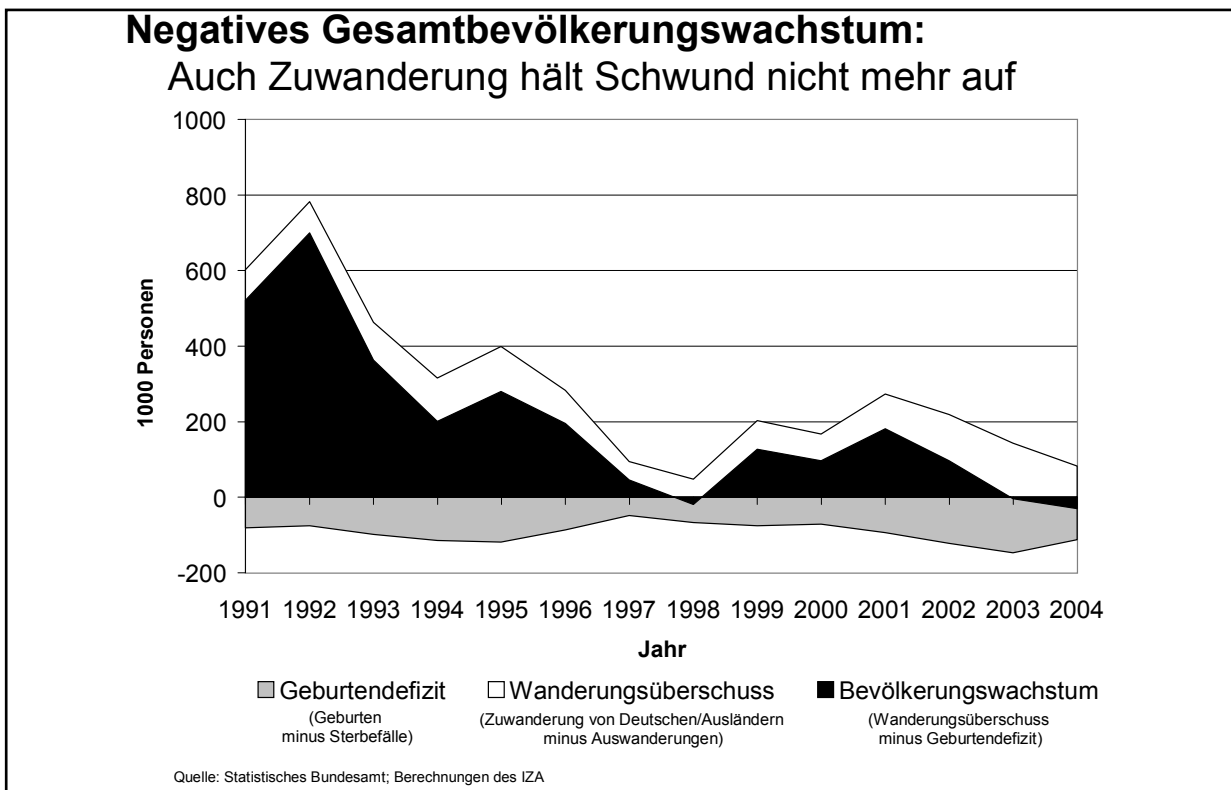


Abb. 2: Gesamtbevölkerungswachstum bei Berücksichtigung der Zuwanderung

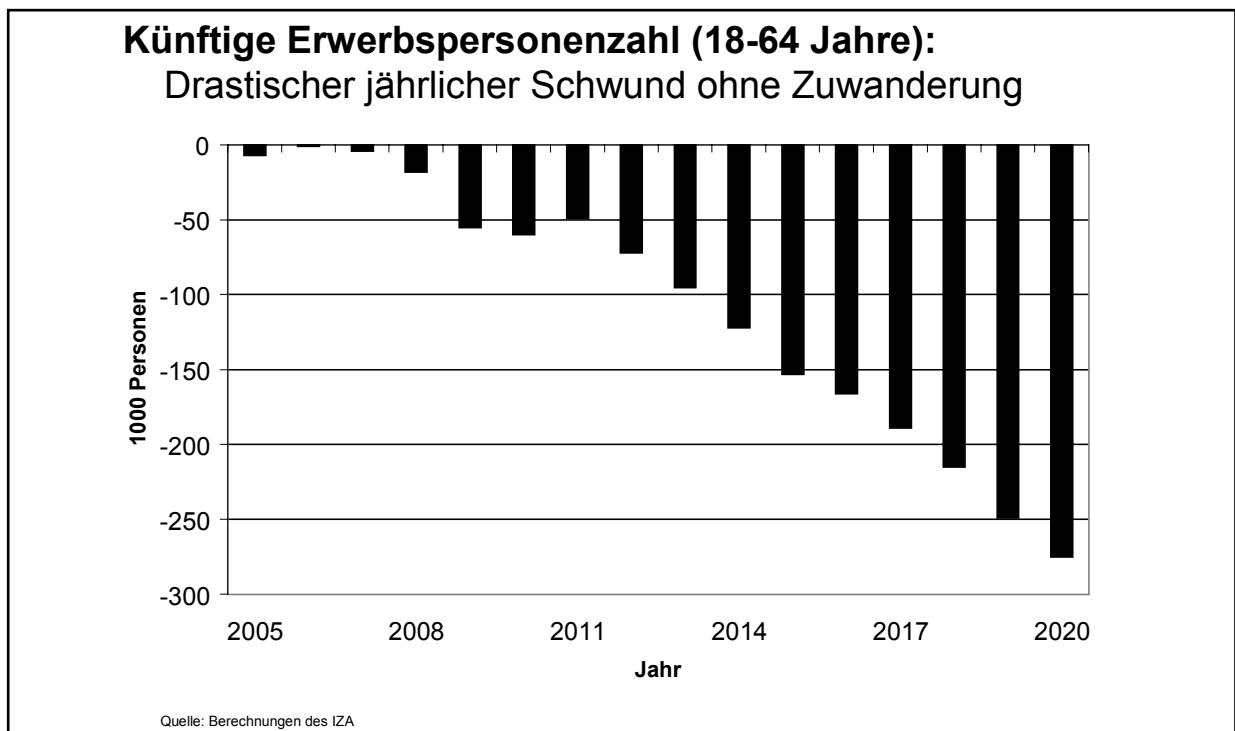


Abb. 3: Entwicklung der Erwerbspersonenzahl ohne Berücksichtigung von Zuwanderung

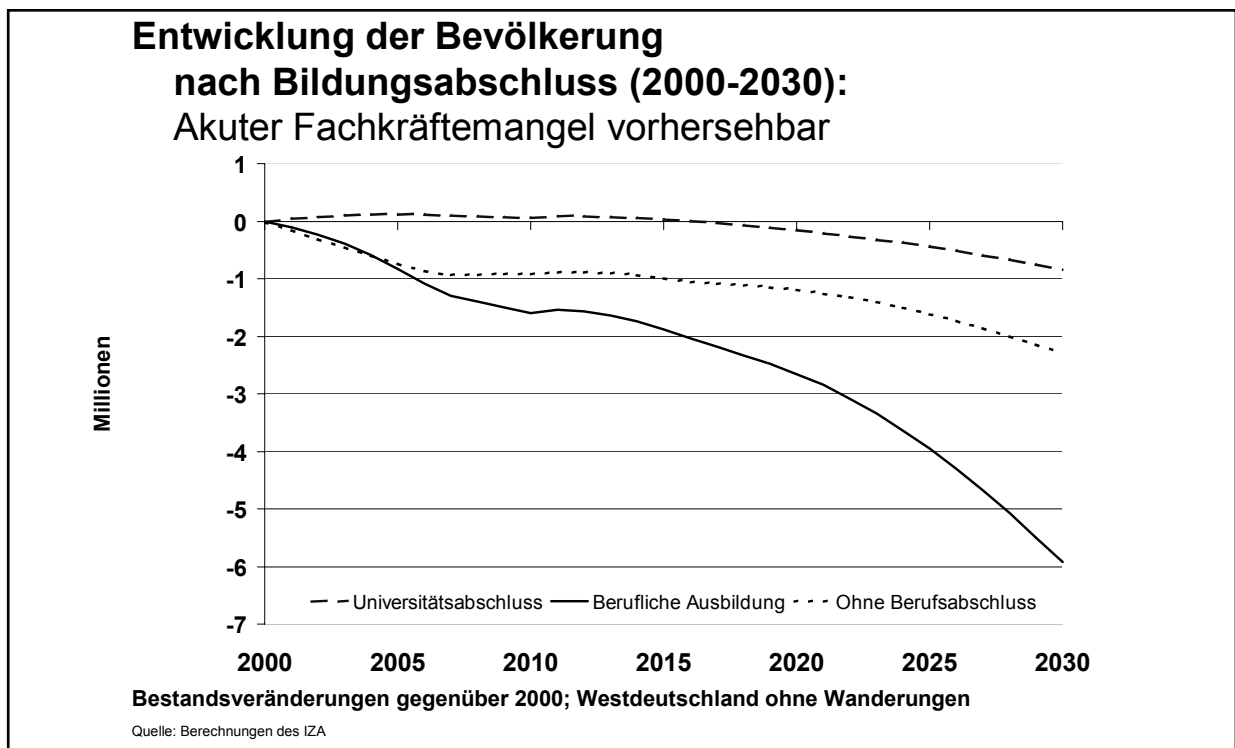


Abb. 4: Entwicklung der Bevölkerung nach Bildungsabschluss

Bei differenzierter Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung anhand des Kriteriums des Bildungsabschlusses ergibt sich, dass in diesem Fall insbesondere das Erwerbspersonenpotenzial mit beruflicher Ausbildung stark rückläufig sein würde (Abbildung 4).

Wenn man den Bedarf an Arbeitskräften nach Bildungsabschluss in die Analyse mit einbezieht, wird deutlich, dass Nachfrageüberhänge in Zukunft vor allem bei Facharbeitern, aber auch bei Akademikern zu erwarten sind.

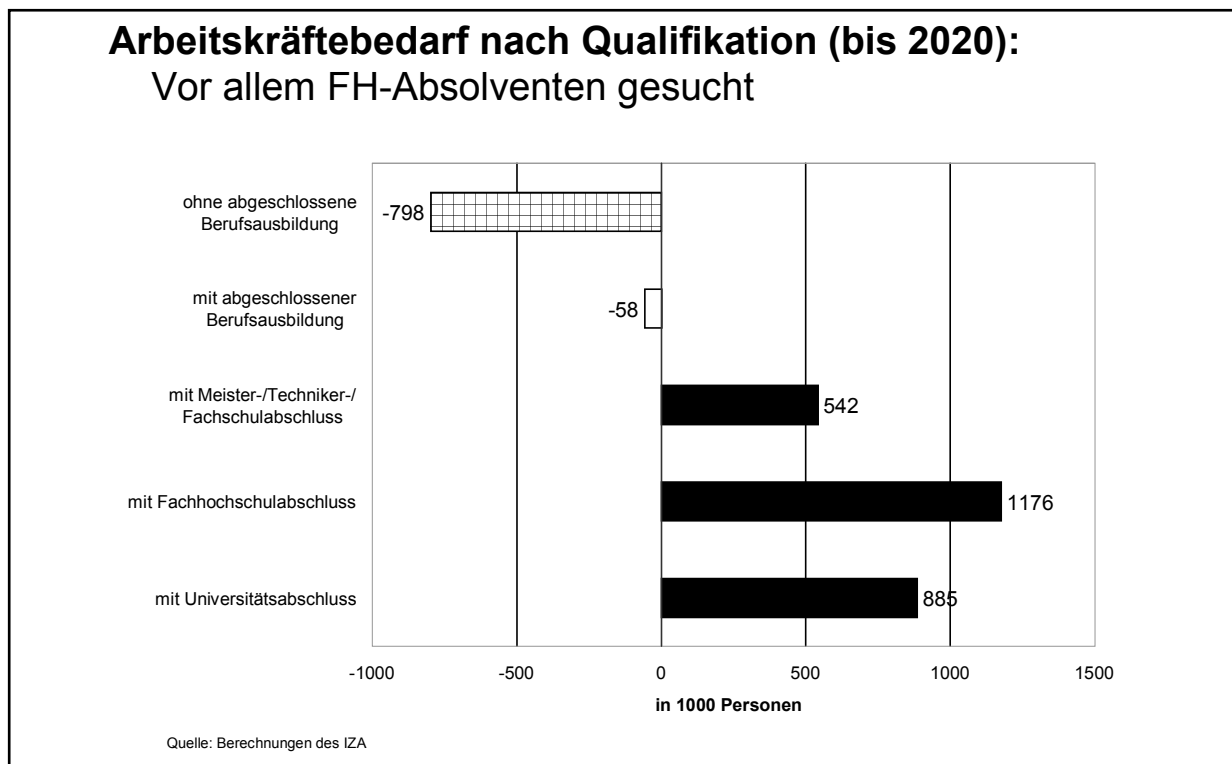


Abb. 5: Arbeitskräftebedarf nach Qualifikation

In dem so gesteckten Rahmen ist die Politik gefordert, aktiv Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels zu ergreifen. Abbildung 6 zeigt, dass sich der drastische Mangel an Erwerbspersonen bis etwa 2015 durch Zuwanderung aufhalten ließe. Doch nach 2015 wird ohne weitere Maßnahmen der Politik selbst dann ein „Knick“ zu verzeichnen sein, wenn ein Wanderungssaldo über dem langjährigen Mittel von 200.000 unterstellt wird (Abbildung 6).

Langfristig zu stoppen ist der Trend einer schrumpfenden Erwerbspersonenzahl auch durch weitere Maßnahmen nicht. Ein Politikmix aus Maßnahmen zur stärkeren Erwerbsbeteiligung durch Frauen, längeren Lebensarbeitszeiten und Zuwanderung könnte den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials zwar immerhin bis nach 2030 verzögern (Abbildung 7), erscheint aber aus heutiger Sicht politisch völlig unrealistisch.

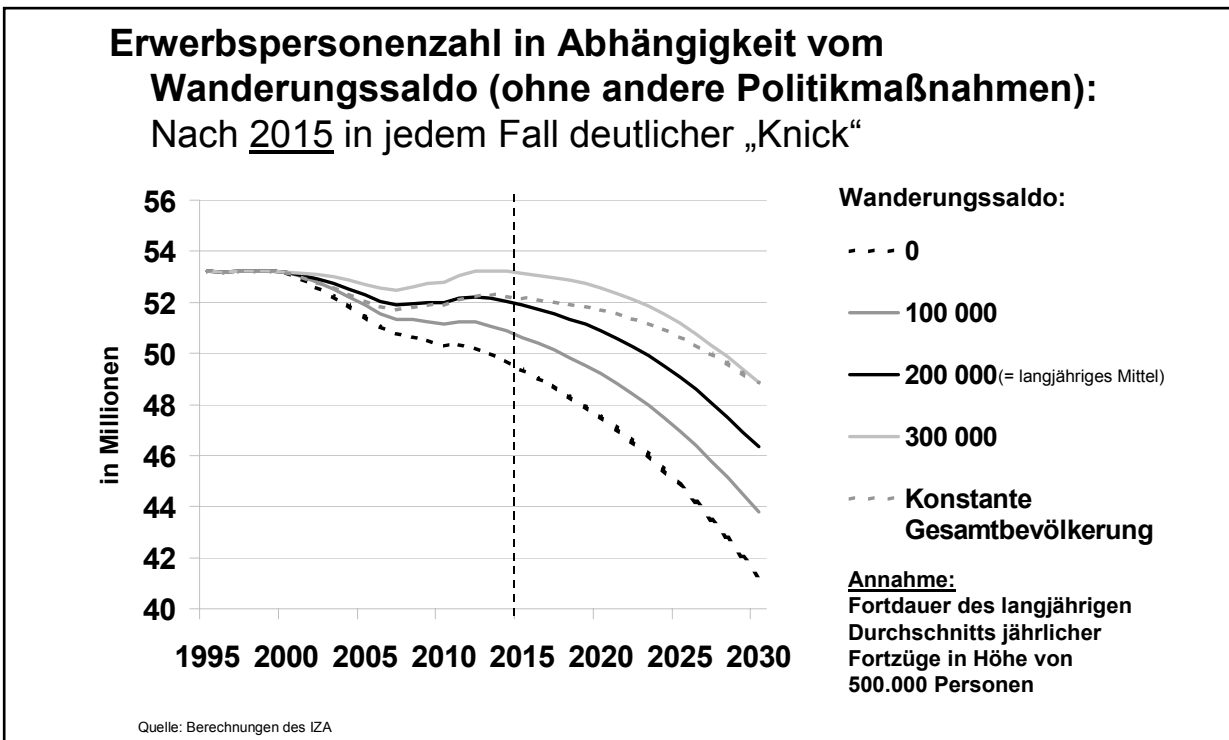


Abb. 6: Erwerbspersonenzahl in Abhängigkeit vom Wanderungssaldo

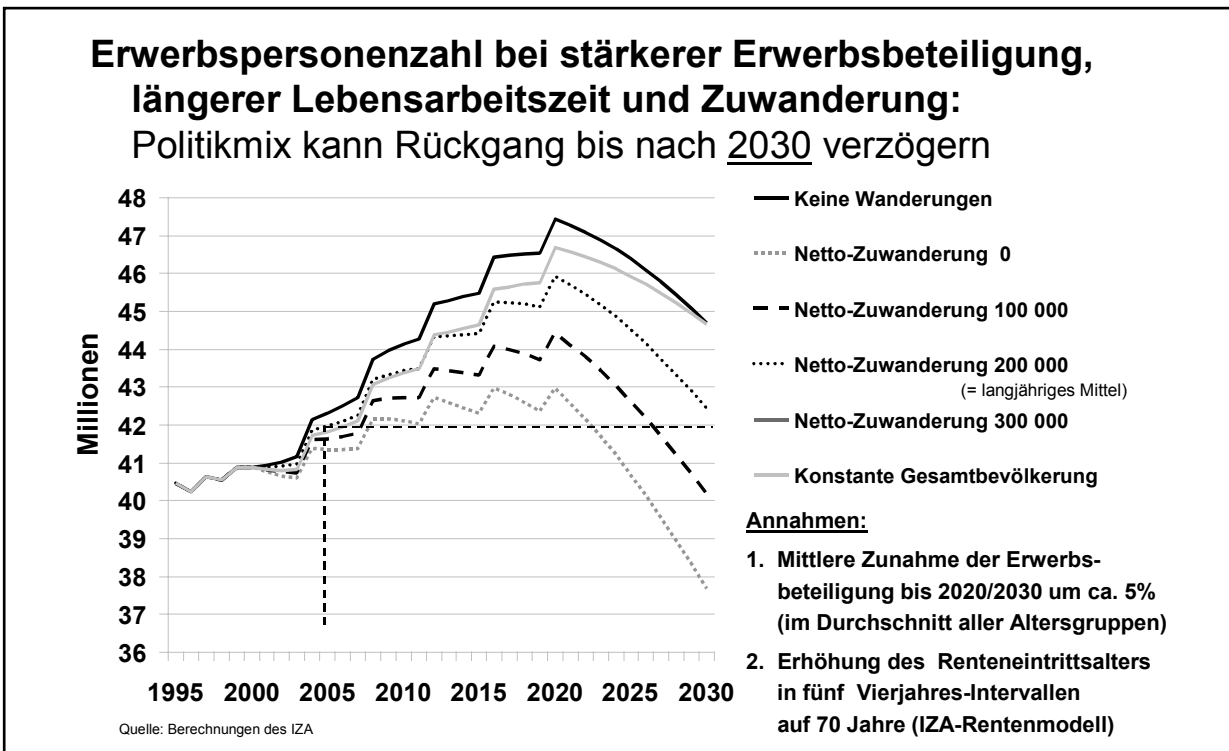


Abb. 7: Erwerbspersonenzahl bei stärkerer Erwerbsbeteiligung, längerer Lebensarbeitszeit und Zuwanderung

Im Übrigen ist es ein Gebot wissenschaftlicher und vor allem politischer Redlichkeit, darauf hinzuweisen, dass sich trotz des starken Rückgangs des Arbeitsangebots keine einschneidende Entspannung auf dem Arbeitsmarkt ergeben wird. Angesichts erheblicher qualifikatorischer Mismatch-Probleme wird es bei einer hohen Arbeitslosigkeit bleiben, wenn die nötigen Schritte zu ihrer Bekämpfung, die an anderer Stelle sinnvoll getan werden könnten, auch weiterhin unterbleiben sollten. Es wäre naiv, darauf zu vertrauen, die demographische Schrumpfung würde das Problem der Arbeitslosigkeit „von allein“ verschwinden lassen.

2 Migration: Steuerung des faktisch Unvermeidlichen

Zuwanderung kann nicht die Alterung, wohl aber – wie gezeigt – die Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung in gewissem Maße stoppen. Dabei ist klar, dass am Arbeitsmarkt auf absehbare Zeit kein Bedarf an gering qualifizierten Zuwanderern besteht. Der einheimische Arbeitsmarkt profitiert vielmehr in besonderem Maße, wenn durch die Zuwanderung „Flaschenhälse“ in Teilbereichen des Arbeitsmarkts aufgelöst werden. Eine effektive Zuwanderungspolitik ist nur auf dem Weg einer gezielten Steuerung von Immigration denkbar.¹ Ein Irrtum wäre es zu glauben, die „besten Köpfe“ würden sich für Deutschland entscheiden, würde die Bundesrepublik sich nur endlich zu einer solchen Politik der aktiven Gestaltung von Zuwanderung aufrufen. Deutschland muss sich im schärfer werdenden internationalen Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erst noch positionieren und muss dafür rechtzeitig die entscheidenden Weichen stellen. Eine kohärente Zuwanderungspolitik setzt die Schaffung transparenter und marktgerechter Regeln voraus; sie muss zugleich mit regelrechter Werbung um die „Besten“ einhergehen.

Grundsätzlich gilt es zwischen Regelungen einer dauerhaften Zuwanderung und einer temporären Zuwanderung von Mangelarbeitskräften zu unterscheiden. Zielgruppe einer dauerhaften Zuwanderung sind Arbeitskräfte, die sich einerseits rasch in Arbeitsmarkt und in Gesellschaft integrieren können und andererseits einheimische Arbeitskräfte ergänzen statt sie zu ersetzen. Als Instrument zur Steuerung der dauerhaften Zuwanderung bietet sich ein Punkte-Auswahlssystem nach dem Vorbild etablierter Zuwanderungsländer wie Kanada und Australien an. Nach diesem bestens bewährten Prinzip wird zunächst eine bedarfsorientierte Höchstzahl von Zuwanderungsgenehmigungen festgesetzt. Im Rahmen dieser Quotenregelung können Zuwanderungsbewerber vom Heimatland aus einen Einreiseantrag stellen; sinnvoll ist in diesem Zusammenhang – gerade unter dem Aspekt der Werbung um besonders qualifizierte Immigranten – auch

¹ Eine ausführliche Darstellung sowohl der deutschen Zuwanderungskonstellation als auch der künftigen Herausforderungen an die Migrationspolitik auf nationaler wie europäischer Ebene findet sich in *Zimmermann/Bonin/Fahr/Hinte* (2007). Der Band liefert zudem ein Gesamtkonzept für die Steuerung der kurz- und langfristigen Zuwanderung nach Deutschland.

die Einrichtung von entsprechenden Beratungsstellen in den deutschen Auslandsvertretungen. Die Auswahl unter den Bewerbern erfolgt schließlich nach einer bedarfsorientierten Vorgabe von Punktwerten für

- Qualifikation,
- Alter,
- Berufserfahrung,
- Sprachkenntnisse (obligatorischer Test, z. B. in den deutschen Auslandsdienststellen),
- Qualifikation der gegebenenfalls mitreisenden Familienangehörigen,
- Nachweis eines Arbeitsplatzes,
- vorherige Aufenthalte, Verwandtschaft in Deutschland.

Zielgruppe einer temporären Zuwanderung sind hingegen Arbeitskräfte, die zur Überwindung eines aktuellen Ungleichgewichts beitragen und Lücken füllen, die kurzfristig nicht aus dem Reservoir der heimischen Arbeitsuchenden gedeckt werden können. Die Bedarfsfeststellung bildet hierbei ein nicht geringes Problem. Weder die Bundesagentur für Arbeit noch Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände verfügen über die erforderlichen Informationen. Deshalb wird man zur Steuerung dieser temporären Zuwanderung auf eine Marktlösung zurückgreifen müssen. Idealerweise sollte über ein Auktionsverfahren das Recht auf zeitlich befristete Einstellungen ausländischer Arbeitskräfte an Unternehmen zugeteilt werden. Auf diese Weise würden die interessierten Unternehmen den tatsächlichen Bedarf selbst offen legen (und die Bildungspolitik könnte die entsprechenden Informationen im Sinne einer „Nachsteuerung“ aufgreifen). Über die Auktionserlöse würde der Staat zugleich einen Teil der von den Betrieben kalkulierten Migrationsgewinne abschöpfen, die er sinnvoll in das Bildungswesen oder andere nachhaltige Politikfelder investieren könnte.

3 Unternehmerische Personalplanung: Alternde Belegschaften und gravierender Nachwuchsmangel

Die schon in den nächsten Jahren einsetzenden Altersstrukturprobleme stellen die unternehmerische Personalplanung vor große Herausforderungen. Bereits 2015 wird ein Drittel der Fach- und Führungskräfte älter als 50 Jahre sein. Der Anteil der Jüngeren geht parallel dazu deutlich zurück. Bis zum Jahr 2015 werden in der Altersgruppe der unter 50-Jährigen etwa 300.000 Fachkräfte weniger vorhanden sein als heute. Fünf Jahre später werden den Unternehmen bereits rund 500.000 Führungskräfte unter 50 Jahren fehlen.