



# Mittelstand und Demografie

## Der Handlungsdruck steigt

25. März 2013

**Autor**

Dieter Bräuninger  
+49 69 910-31708  
dieter.braeuninger@db.com

**Editor**

Barbara Böttcher

Deutsche Bank AG  
DB Research  
Frankfurt am Main  
Deutschland  
E-Mail: marketing.dbr@db.com  
Fax: +49 69 910-31877

[www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de)

**DB Research Management**  
Ralf Hoffmann | Bernhard Speyer

Wo Motoren für Beschäftigung, Innovationen und Wirtschaftswachstum gesucht werden, rückt der Mittelstand in den Fokus. Der Mittelstand und die großen Familienunternehmen sind Trumpfkarten der deutschen Wirtschaft. Gut 20% aller in den KMU Beschäftigten arbeiten in kleinen und mittleren Industriebetrieben. Damit liegt Deutschland vor vielen EU-Ländern (FR 17%, GB 15%). Noch größer ist das Gewicht der Industrie bei den großen Familienunternehmen.

Der Mittelstand hat sich in den letzten Jahren verstärkt im Exportgeschäft engagiert. Während die Auslandsaktivitäten der großen Familienunternehmen schon relativ stark auf die dynamischen Schwellenländer hin orientiert sind, bildet die Exportlandkarte der KMU die neuen Wachstumspole der Weltwirtschaft noch nicht in gebührendem Maße ab.

Auch auf dem Heimatmarkt bieten sich dem Mittelstand vielfältige Chancen. Dafür sprechen Trends wie Digitalisierung der Wirtschaft, Energiewende und Klimawandel sowie der demografische Wandel. Freilich stellt sich gerade mit Blick auf die Alterung der Gesellschaft die Frage, ob der Mittelstand am Standort D künftig noch in hinreichendem Maße qualifiziertes Personal findet.

Arbeitskräftemangel ist aber kein unentrinnbares Schicksal, wenn durch höhere Erwerbsbeteiligung v.a. von Frauen und Älteren sowie Zuwanderung und eine Qualifizierungsoffensive gegengesteuert wird. Das Arbeitskräfteangebot wird internationaler, älter und weiblicher werden, und der Wettbewerb um junge Talente wird immer härter. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen.

Nachhaltige unternehmerische Personalpolitik in der alternden Gesellschaft erfordert vielfältige Investitionen: in die Rekrutierung von Talenten, in die Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber, v.a. auch für qualifizierte Frauen, in die Weiterbildung der Mitarbeiter und in die Arbeitsplätze.

Große Familienunternehmen haben die Herausforderungen weithin angenommen; hingegen besteht bei den KMU viel Anpassungsbedarf. So bieten weit über 90% der großen Familienunternehmen, aber nur rd. 40% der kleinen Unternehmen betriebliche Altersversorgung an. Während in Kleinbetrieben 28% der Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen, sind es in großen Betrieben rd. 50%. Fast 80% der großen Familienbetriebe zählen Investitionen in Weiterbildung zu den wichtigsten personalpolitischen Langfriststrategien.

In absehbarer Zeit droht Deutschland weder eine Unternehmer- noch eine Nachfolgerlücke. Frauen und Personen mit Migrationshintergrund setzen neue Impulse beim Gründungsgeschehen. Gleichwohl sind die Rahmenbedingungen für Gründungen verbesserungsfähig, v.a. mit Blick auf die (schulische) Ausbildung und das Image von Gründern in der Bevölkerung.

Übergaben und Übernahmen sind ein herausforderndes Großereignis für die Unternehmen und die beteiligten Personen. Die Hälfte der Übergaben, bei den großen Familienunternehmen sogar bis zu drei Viertel, erfolgen innerhalb der Familien. Der Anteil externer Übernahmen dürfte indes steigen.



## Inhalt

Einleitung.....3

A. Wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes.....4

Kleine und mittlere Unternehmen: Ein gewichtiger Wirtschaftsbereich

Familienunternehmen prägen Unternehmenslandschaft besonders

Mittelstand mit wachsendem Engagement im Exportgeschäft

Mittelstand und große Familienunternehmen: Trumpfkarten der deutschen Wirtschaft

Deutscher Mittelstand im europäischen Vergleich

Krise im Eurogebiet und Demografie trüben Perspektiven auf europäischen Absatzmärkten

KMU in Emerging Markets erst relativ schwach vertreten

Megatrends eröffnen auch am Heimatmarkt Chancen

B. Herausforderung Demografie.....10

Fachkräftemangel: Ein Thema für den Mittelstand

Fachkräftemangel: Kein unentrinnbares Schicksal

Box: Szenarien für das Arbeitskräftepotenzial

Arbeitskräftepotenzial wird älter, weiblicher und internationaler

Mittelstand weiß um Herausforderungen

Nachhaltige Personalpolitik erfordert vielfältige Investitionen

Junge Akademiker: Vielfältige Erwartungen bei Arbeitgeberwahl

Recruiting: Mehrere Kanäle zielführend

Leistungen wie betriebliche Altersversorgung steigern Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber

Work-Life-Balance: Möglichkeiten auch für KMU

Talentsuche im Ausland: Außerhalb der EU tun sich viele Unternehmen schwer

Viel Aufholbedarf bei Weiterbildung Älterer ...

... sowie auch bei Änderung der Arbeitsabläufe

Unternehmensgründer: Wachsende Anteile von Frauen und von Migranten

Auf absehbare Zeit weder größere Unternehmer- noch Nachfolgerlücke zu erwarten

Frühzeitige Vorbereitung erleichtert Unternehmensnachfolge



## Einleitung

Der Mittelstand gilt zu Recht als Trumpfkarte der Wirtschaft in Deutschland. Viele Erfolge der letzten Jahre belegen das erneut eindrucksvoll. Der Mittelstand ist bislang gut durch die Krise im Eurogebiet gesteuert. Die Unternehmen verfügen weithin über beachtliche Ertragskraft und solide Bilanzstrukturen. Hier zählen sich kluge, weitsichtige Entscheidungen – etwa im schwierigen Jahr 2009 –, die globale Ausrichtung vieler Mittelständler und traditionelle Stärken wie Flexibilität und Kundenorientierung einmal mehr aus. Davon profitiert die gesamte Volkswirtschaft. Mittelständische Firmen konnten viel zu den kräftigen Beschäftigungszuwächsen in Deutschland beitragen.

Aber die Anforderungen bleiben hoch. Die Krise ist noch nicht ausgestanden. V.a. für Unternehmen, die stärker auf europäische Märkte fokussiert sind, dauert der Belastungstest an. Auch wenn in Deutschland und anderen von der Krise weniger stark betroffenen Ländern die Konjunktur nach einer Durststrecke im Winterhalbjahr voraussichtlich wieder etwas anzieht, dürfte es noch geraume Zeit dauern, bis die Wirtschaft in der Eurozone wieder in Fahrt ist.

Zudem fordert der zweifache Strukturwandel durch Globalisierung und Demografie die mittelständische Wirtschaft anhaltend heraus. Die Globalisierung ist inzwischen für viele Unternehmen selbstverständliches Element ihres Entscheidungs- und Handlungsfeldes. Das zeigt ihre vielfältige Verflechtung in die internationale Arbeitsteilung sowohl auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite. Auf globalisierten Märkten erwachsen daraus günstige Perspektiven für nachhaltige unternehmerische Erfolge. Sorgen sind dementsprechend heute vor allem auch darauf gerichtet, dass die internationale Arbeitsteilung im Gefolge der Krise Schaden nehmen könnte.

Die Demografie ist dagegen weithin aus dem öffentlichen Blickfeld geraten. Dabei wirken die fundamentalen demografischen Trends weiter. Die Bevölkerung in den europäischen Ländern altert, und sie schrumpft der Zahl nach. Diese Trends bestehen schon seit Jahren, und sie schlagen zunehmend auch auf den Arbeitsmarkt durch. Demografisch bedingt geht die Zahl der verfügbaren jüngeren Arbeitskräfte zurück. Eine bedenkliche Knappheit vor allem bei qualifizierten Kräften zeichnet sich ab. In wichtigen Bereichen mangelt es schon heute an Gutqualifizierten. Zugleich altern die Arbeitskräfte. Das Durchschnittsalter der Belegschaften nimmt anhaltend zu.

Während diese elementaren Trends unabhängig vom aktuellen Wirtschaftsgeschehen fest programmiert sind, hinterlässt dieses doch auch Spuren bei der Demografie. So resultieren aus der Krise neue Muster der Arbeitskräftewanderung im Eurogebiet. Anders als in den zwei Jahrzehnten zuvor wandern seit 2010 wieder zunehmend mehr Menschen aus Südeuropa nach Deutschland zu als von hier nach Süden fortziehen. Dieses Wanderungsmuster dürfte sich in den nächsten Jahren weiterhin zeigen.

Die Folgen der veränderten Demografie für den Mittelstand reichen weit. Auf der Beschaffungsseite sind die Unternehmen mit immer intensiverem Wettbewerb um gute Kräfte konfrontiert. Unternehmen mit besonderem personalpolitischen Engagement dürften bei Akquisition und Bindung von Talenten Vorteile erzielen. Ähnlich erfordert die Sicherung von Produktivität und Innovationsfähigkeit in alternden Gesellschaften verstärkte Anstrengungen, etwa bei der Weiterbildung der Belegschaften. Zudem verändern sich mit der Bevölkerungsstruktur für viele Unternehmen auch die Bedürfnisse der Kundschaft. Und nicht zuletzt akzentuiert der demografische Wandel die Problematik von Unternehmensübergaben.

Mit diesem Strukturwandel muss sich die Wirtschaft auseinandersetzen. Freilich ist dies kein grundsätzlich neues Thema. Bei manchen Unternehmen steht die Vorbereitung auf den demografischen Wandel auch schon auf der strategischen Agenda. Andere nähern sich den Herausforderungen erst allmählich an.

Dies gibt Anlass, im Folgenden den demografischen Wandel und seine Implikationen für den Mittelstand noch einmal zu beleuchten. Vor allem soll der Stand



## Mittelstand und Demografie

### KMU: Definition amtlicher Statistik 1

Kategorie	Mit- arb.	Um- satz	od.	Bilanz- summe
Mittleres Untern.	< 250	≤ 50 Mio. EUR		≤ 43 Mio. EUR
Kleinunter- nehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR		≤ 10 Mio. EUR
Kleinstun- ternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR		≤ 2 Mio. EUR

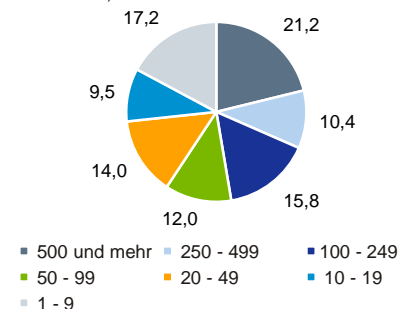
### KMU: Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) 2

Unterneh- mensgröße	Mitarbeiter	Umsatz in EUR/Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Mio.
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mio.
Groß	500 und mehr	50 Mio. und mehr

Quelle: IfM

### Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Betriebsgröße 3

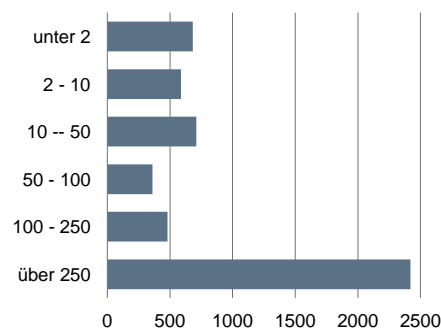
Anteile in %, 30.06.2011



Quelle: BA

### Gesamtumsatz der Unternehmen nach (Umsatz-)Größenklassen 4

2010, in Mio.



Quelle: Statistisches Bundesamt

der Vorbereitung der Unternehmen dokumentiert werden. Als Informationsquelle dafür dienen öffentlich zugängliche Unternehmensbefragungen. Als Einstieg dazu erscheint es sinnvoll, zunächst noch einmal die große wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes in Erinnerung zu rufen und die aktuelle wirtschaftliche Lage zu skizzieren.

## A. Wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes

Wo nach Motoren für Beschäftigung, Innovationen und Wirtschaftswachstum gesucht wird, rückt der Mittelstand in den Fokus. Davon zeugen Initiativen auf unterschiedlichen Ebenen. So hat das Bundesministerium für Wirtschaft in Deutschland im Februar 2012 die „Initiative German Mittelstand“ gestartet.<sup>1</sup> Damit will die Bundesregierung zum einen die große Leistungsfähigkeit der mittelständischen deutschen Unternehmen international weiter bekannt machen und zum anderen deutschen Unternehmen dabei helfen, sich noch stärker auf Auslandsmärkten zu etablieren. Auch in Frankreich baut die Wirtschaftspolitik verstärkt auf mittelständische Unternehmen. So ist die Finanzierung solcher Unternehmen eine Kernaufgabe der neuen staatlichen Investitionsbank Banque publique d'investissement (BPI), die sich im Gründungsprozess befindet. Und auf EU-Ebene gehört die verstärkte internationale Ausrichtung von kleineren und mittleren Unternehmen zu den Zielen der neuen Wachstumsinitiative „Mission Growth“ der Europäischen Kommission.

Für diese Fokussierung sprechen viele gute Gründe. Dafür steht das Beispiel Deutschland. Hier kann der Mittelstand auf eine lange und gute Tradition zurückblicken, und seine Bedeutung lässt sich kaum überschätzen.

### Kleine und mittlere Unternehmen: Ein gewichtiger Wirtschaftsbereich

Wer auf die Unternehmenslandschaft in Deutschland blickt, erkennt weithin eine Vielzahl leistungsstarker mittelständischer Unternehmen aller Größenklassen. Selbst wenn man dabei nur die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) betrachtet, geht es um einen schwergewichtigen Wirtschaftsbereich. Das belegen alleine schon folgende Fakten:

- Gut 99% der knapp 3,62 Mio. umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland zählen zum Mittelstand. Bei rd. 90% dieser Firmen beträgt der Umsatz indes weniger als EUR 1 Mio. p.a.
- Die kleineren und mittleren Firmen (KMU) erstellen fast die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts.
- Diese Firmen erwirtschaften rd. 37% des gesamten Umsatzes deutscher Unternehmen. Das entsprach 2010 einem Umsatz von EUR 1,9 Billionen.
- Die KMU beschäftigen 60% der im Unternehmensbereich tätigen Personen.
- Der Mittelstand stellt über 80% der Ausbildungsplätze bereit.
- Der Auslandsumsatz betrug 2010 EUR 186 Mrd. – Tendenz steigend.

### Familienunternehmen prägen Unternehmenslandschaft besonders

Indes ergibt ein Blick allein auf kleinere und mittlere Unternehmen kein vollständiges Bild der differenzierten Unternehmensstruktur in Deutschland. Dabei werden vor allem auch die größeren Familienunternehmen übersehen. Gerade diese prägen die Unternehmenslandschaft besonders. Anders als die KMU lassen sich die Familienunternehmen nicht nach der Zahl ihrer Mitarbeiter oder der Höhe ihres Umsatzes definieren. Vielmehr stehen hier qualitative Merkmale wie

<sup>1</sup> Siehe im Internet unter <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/Instrumente/german-mittelstand,did=493238.html>



## Mittelstand und Demografie

### Definition Familienunternehmen

5

Familienunternehmen lassen sich im Wesentlichen durch vier Kriterien charakterisieren:

1. eine oder mehrere Familien besitzen die **Mehrheit an den Stimmrechten** und/oder am Kapital;
2. eine oder mehrere Familien üben einen **maßgeblichen Einfluss** auf das Unternehmen aus, indem Familienmitglieder entweder eine Führungstätigkeit im Unternehmen ausüben und/oder Entscheidungs- und Kontrollrechte im Beirat/Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung wahrnehmen;
3. in einem Unternehmen werden bestimmte **Werte** gelebt bzw. es herrscht eine bestimmte **Unternehmenskultur**, die von der/den Familie(n) geprägt wird;
4. in einem Unternehmen besteht ein **Fortführungswille**, d.h. dass das Unternehmen an die nächste Generation in der/den Familie(n) weitergegeben werden soll.

Quelle: Stiftung Familienunternehmen

die Eigentümerstruktur und die spezifische Unternehmenskultur im Fokus (siehe Box 5). Diese Eigenschaften hängen weder von der Unternehmensgröße ab noch gehen sie mit Überschreiten einer bestimmten Größe verloren.

Familienunternehmen zeichnen sich v.a. durch besonderes unternehmerisches Engagement der Eigentümerfamilien und deren Werthaltung aus. Dazu gehören eine auf Kontinuität, nachhaltige Wertsteigerung und verantwortungsvolles Handeln zielende Unternehmensführung sowie in vielen Fällen eine starke Affinität zum Heimatstandort – selbst bei international tätigen Firmen. Nachhaltigkeit, Leistungsbereitschaft und Kundennähe sind dementsprechend oftmals Schlüsselbegriffe der Unternehmenskultur. Als weitere Erfolgsfaktoren nennen Experten Mut zu Innovationen und Kreativität, Flexibilität, flache Hierarchien und schnelle Entscheidungsabläufe.

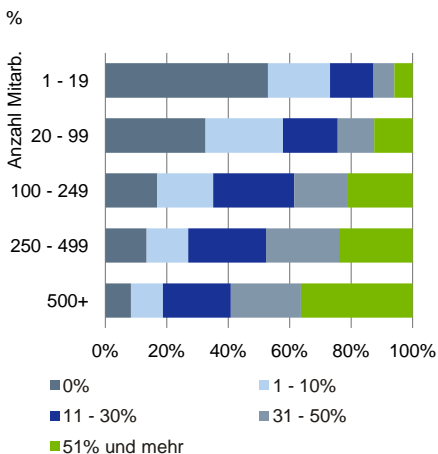
Zwischen KMU und Familienunternehmen besteht eine große Schnittmenge. Bei den Klein- bzw. Kleinstunternehmen unter 10 Beschäftigten liegt der Anteil bei weit über 90%. Auch bei den größeren, nicht zum Kreis der KMU zählenden Firmen spielen die Familienunternehmen eine wesentliche Rolle. Zieht man den Trennungsstrich zu den KMU bei einem Umsatz von EUR 50 Mio., so handelt es sich hier immerhin um rd. 4400 Unternehmen.<sup>2</sup> Unter den großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind rd. ein Viertel Familienunternehmen.<sup>3</sup>

Die großen Familienunternehmen sind Kraftzentren der deutschen Wirtschaft. In den Top 500 Familienunternehmen arbeiteten 2010 3,6 Millionen Menschen. Das entspricht rd. 13% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Weltweit beschäftigen diese Firmen sogar 4,5 Mio. Personen. Die 500 umsatzstärksten Familienunternehmen erwirtschafteten 2010 einen Umsatz von fast EUR 900 Mrd. bzw. von rd. 17% des Gesamtumsatzes aller Unternehmen.

### Mittelstand mit wachsendem Engagement im Exportgeschäft

#### Exportquoten der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl

6



Quelle: Statistisches Bundesamt

Gemessen an der Zahl der Unternehmen ist auch der Exportsektor mittelständisch geprägt. 98% der rd. 350.000 im Exportgeschäft tätigen Unternehmen sind kleine oder mittlere Unternehmen. Dabei ist die Anzahl der exportierenden Unternehmen seit den 1990er Jahren deutlich gestiegen. Allerdings beträgt der Anteil der KMU an den Auslandsumsätzen der deutschen Unternehmen insgesamt lediglich 19% (2010). Dieser Wert unterschätzt indes die Bedeutung des Mittelstandes für das Ausfuhrgeschäft. Er umfasst nur die direkten Exporterlöse. Viele Produkte mittelständischer Firmen fließen aber als Vorleistungen an größere Exporteure (vgl. S. 5f.).

Der Grad der Internationalisierung hängt von der Größe der Unternehmen und vor allem auch ihrer Branche ab. Größere Unternehmen sind grundsätzlich stärker im Exportgeschäft engagiert als kleinere und Industriebetriebe mehr als etwa Handelsfirmen. Das zeigt die im Auftrag von Deutsche Bank und BDI unter den großen Familienunternehmen durchgeführte Herbstbefragung 2012 einmal mehr. Über alle Branchen hinweg betrachtet, betrug die durchschnittliche Exportquote (Umsatzanteil) bei den befragten Unternehmen 2011 knapp 32%. Bei den größeren industriellen Familienunternehmen waren es sogar 42%.

Viele der großen Familienunternehmen in der Industrie beschäftigen auch Mitarbeiter im Ausland. In der erwähnten Befragung trifft dies für 75% dieser Unternehmen zu. Im Handel gilt dies hingegen nur für ein Drittel der Firmen. Aber gerade Auslandsinvestitionen sind bislang noch weitgehend eine Domäne der größeren Unternehmen. Nur etwa 3% der KMU wagen nennenswerte Investitionen außerhalb Deutschlands.<sup>4</sup> Nach Angaben des BDI verfügen selbst im in-

<sup>2</sup> BDI und Deutsche Bank (Hrsg.) (2012). Die größten Familienunternehmen in Deutschland – Daten, Fakten, Potenziale. Ergebnisse der Herbstbefragung 2012.

<sup>3</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2011). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen.

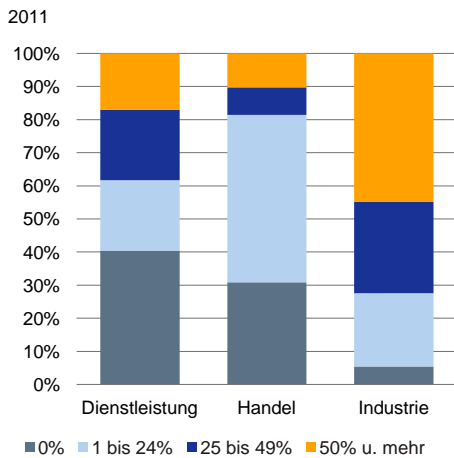
<sup>4</sup> Schweer, Dieter (2010). Internationalisierung des Mittelstandes. Manuskript einer Rede bei der BDI/vbw-Veranstaltung „Chancen für den Mittelstand auf den internationalen Märkten: Auslandsgeschäfte erfolgreich finanzieren und absichern“ am 14. Januar 2010 in München.



## Mittelstand und Demografie

Exportquoten der Familienunternehmen nach Branchen

7

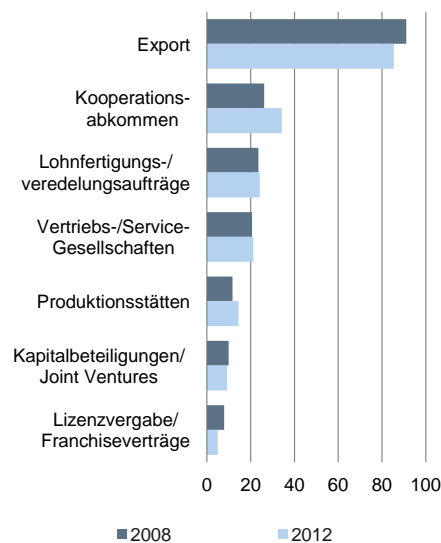


Quellen: BDI, Deutsche Bank, IfM

Auslandsbeziehungen mittelständischer Industrieunternehmen

8

Anteil der Unternehmen mit jeweiliger Aktivität an allen auslandsaktiven Firmen\*, %



\* 936 aktive Teilnehmer am BDI-Mittelstandspanell

Quellen: BDI, IfM

dustriellen Mittelstand nur 8% der Unternehmen (gut 14% der auslandsaktiven Firmen) über eigene Produktionsstätten im Ausland.<sup>5</sup> Insgesamt sind demnach (2012) 6 von 10 Mittelständlern (58%) im Ausland aktiv. 86% davon im Exportgeschäft, gut ein Drittel im Rahmen grenzüberschreitender Kooperationen, knapp ein Viertel in der Lohnfertigung und gut ein Fünftel mit eigenen Vertriebs- bzw. Service-Gesellschaften.

Unter den exportorientierten mittelständischen Unternehmen finden die „heimlichen“ Weltmarktführer zunehmende Beachtung. Die „Hidden Champions“ (Prof. Hermann Simon) gelten als besondere Leuchttürme der mittelständischen Wirtschaft. Dabei handelt es sich in vielen Fällen um Unternehmen, die sich auf wenige Produkte – mitunter nur ein einziges – spezialisiert haben und damit weltweit reüssieren.<sup>6</sup> Viele dieser Unternehmen erwirtschaften drei Viertel und mehr ihres Umsatzes im Ausland. Deutschland beheimatet inzwischen rd. 1.300 solcher Weltmarktführer. Sie stehen für rd. ein Viertel der deutschen Exporte.<sup>7</sup>

### Mittelstand und große Familienunternehmen: Trumpfkarten der deutschen Wirtschaft

Diese Daten reflektieren das große wirtschaftliche Gewicht des Mittelstandes einschließlich der Familienunternehmen, wie es sich in messbaren Größen niederschlägt. In den Netzwerkstrukturen der modernen Volkswirtschaften reicht die Bedeutung des Mittelstandes aber darüber hinaus. Hier entstehen durch das Wirken einzelner Unternehmen und deren Zusammenspiel in vielen Fällen positive (externe) Effekte, die sich nicht immer vollumfänglich in den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen der Unternehmen niederschlagen. Zu diesen Faktoren, die die Stärke gerade auch der deutschen Wirtschaft ausmachen, gehören:

- **Einbindung in Wertschöpfungsketten.** Flexible Wertschöpfungsketten aus Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen prägen die deutsche Wirtschaft. In den Netzwerken übernehmen mittelständische Firmen vielfältige Rollen. Als oft eng und mitverantwortlich in Produktionsprozesse ihrer Kunden eingebundene Anbieter von Vorleistungen aller Art tragen sie viel dazu bei, dass in Deutschland weithin moderne, hocheffiziente Fertigungsverfahren eingesetzt werden können. Ebenso sind Leistungen mittelständischer Unternehmen im Bereich der After-sales-Services wie Wartung und Reparatur wesentliche Elemente des Erfolges von ‚Made in Germany‘. Regionale und nationale Wertschöpfungsketten bieten auch in Zeiten des Global Sourcing weiterhin Vorteile wie kurze Wege und einfachere Kommunikation. Vor allem aber bringt der Mittelstand seine Stärken in die Wertschöpfungsketten ein: die bekanntermaßen weithin hohe Flexibilität, Effizienz, Innovationskraft, Kundenorientierung und Verlässlichkeit.
- **Kristallisationskerne für Clusterbildung.** Auch die Bildung leistungsstarker Cluster ist ohne den Mittelstand kaum denkbar. Zusammen mit Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen bilden v.a. größere Familienunternehmen in vielen Regionen Kristallisationskerne für Cluster. In Clustern wirken typischerweise Unternehmen einer Branche zusammen. Sie nutzen einen gemeinsamen Arbeitsmarkt. Daraus erwachsen Effizienzvorteile. Nicht jedes Unternehmen muss alle Fachkräfte selbst ausbilden. Aus- und Weiterbildungseinrichtungen können auf spezifischen Bedarf ausgerichtet werden. Zudem wird der Pool vorhandener Qualifikationen noch

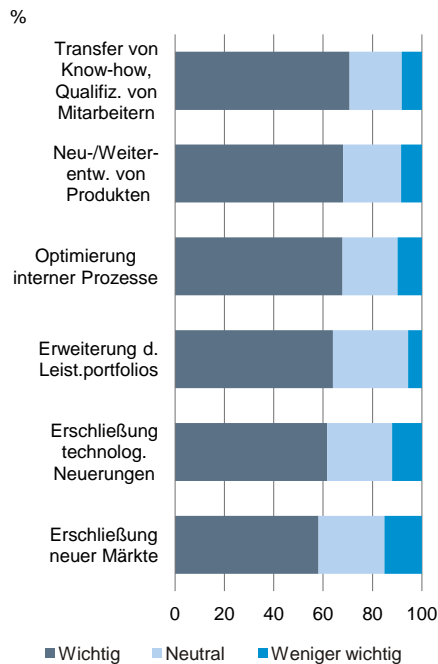
<sup>5</sup> IW-Köln (Hrsg.) (2013). BDI-Mittelstandspanell. Die Karten werden neu gemischt. Iwd Nr. 6.

<sup>6</sup> Rund ein Viertel der knapp 90.000 in der Außenhandelsstatistik erfassten deutschen Unternehmen exportieren nur ein einziges Gut, rund die Hälfte bis zu vier Güter und zwei Drittel bis zu acht. (Diese Statistik erfasst allerdings den Warenhandel v.a. von KMU mit EU-Ländern nicht vollständig.) S. Wagner, Joachim (2012). Neue Fakten über Exporteure und Importeure. Eine Auswertung von Transaktionsdaten für 2009. Wirtschaftsdienst, 92.Jg. 2012, H7, S. 496ff.

<sup>7</sup> Simon, Hermann (2012). Erfolgsgeheimnisse: Deutschlands Stärke hat 13 Gründe. FAZ vom 14.10.2012. Derselbe (2012). Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/New York.



Bedeutung der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Abnehmern 9



Quelle: IfM

aufgewertet, wenn Arbeitskräfte im Laufe ihrer Karriere in verschiedenen Firmen arbeiten. So fördern Cluster die Produktion und Verbreitung von Wissen. Sie gelten als Nährboden von Innovationen, Investitionen und Unternehmertum und damit von Wirtschaftswachstum. Interessant ist, dass in Deutschland Cluster unterschiedlicher Art entstanden sind. Rund um größere Unternehmen, oft Familienunternehmen, haben sich sowohl vertikale und horizontale Branchencluster als auch Cluster von Unternehmen unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit herausgebildet.

- **Impulsgeber für regionale Wirtschaft.** vielerorts sind v.a. größere mittelständische Unternehmen Motoren für Einkommen und Beschäftigung. Mitunter gehören sie zu den größten Arbeitgebern oder sind sogar Hauptarbeitgeber vor Ort. Dabei fungieren die größeren Firmen in vielen Fällen auch als Auftrags- und Impulsgeber für die gesamte regionale Wirtschaft – etwa im Bereich unternehmensnaher Dienstleistungen, und zwar sowohl für wertschöpfungsintensive Dienste, wie Beratungsdienste, als auch für einfachere Dienste, wie Reinigung und Firmenschutz. Allerdings konzentrieren sich jeweils rd. zwei Drittel sowohl der umsatz- als auch der beschäftigungsstärksten TOP 500 auf die drei Bundesländer Nordrhein-Westfalen (2010: 137 Unternehmen nach Beschäftigten bzw. 144 nach Umsatz), Baden-Württemberg (105 bzw. 102) und Bayern (93 bzw. 89). In den ostdeutschen Bundesländern schafften es 2010 nur 9 Unternehmen in die TOP 500 (Beschäftigte oder Umsatz).
- **Kreative Nischenspezialisten.** Der Mittelstand trägt wesentlich dazu bei, dass die Wirtschaft in Deutschland eine breite Palette an Gütern und Diensten anbieten kann. Mittelständische Unternehmen haben sich dabei immer wieder als besonders kreativ bei der Erschließung neuer Märkte erwiesen. Viele Unternehmen sind Nischenspezialisten. Ihre Erfolge verdanken sie innovativen, hinsichtlich Qualität und/oder Funktionalität einzigartigen Produkten. Die Hidden Champions sind dafür die herausragenden Beispiele.
- **Beiträge zur Internationalisierung der Wirtschaft.** Die Hidden Champions stehen auch für die Internationalisierung des Mittelstandes. V.a. größere Familienunternehmen sind eng in die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Das gilt nicht nur auf der Absatz-, sondern auch auf der Beschaffungsseite. 87% der größten Familienunternehmen beziehen bereits zu einem erheblichen Anteil Vorleistungsgüter aus dem Ausland. Das belegt die von Deutsche Bank und BDI beauftragte Frühjahrsbefragung 2011. Die Unternehmen wirken so auf beiden Seiten daran mit, dass Wertschöpfungsketten der deutschen Wirtschaft hin zu den Weltmärkten verlängert werden.
- Mit seinen vielfältigen Auslandsaktivitäten sichert der Mittelstand **Arbeitsplätze im Inland.**<sup>8</sup> Das gilt auch für die Investitionen im Ausland. Empirische Analysen zeigen, dass durch Outsourcing – entgegen verbreiteten Befürchtungen – in Deutschland keine Arbeitsplätze verlorengehen. Im Gegenteil: Ohne die konsequente Strategie der deutschen Wirtschaft, Produktionsprozesse zu globalisieren, d.h. Vorteile von Outsourcing und Offshoring stärker zu nutzen als es ihre europäischen Konkurrenten getan haben, wären die wirtschaftlichen Erfolge der letzten Jahre nicht möglich gewesen.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Durch den Aufbruch der deutschen Wirtschaft nach Osten, d.h. den enormen Anstieg des Handels zwischen Deutschland und Osteuropa sowie China, sind 1988 bis 2008 bundesweit rd. eine halbe Mio. neue Arbeitsplätze entstanden. S. Dauth, Wolfgang et al. (2012). The rise of the East and the Far East. German labor markets and trade integration. IAB Discussion Paper, 16/2012.

<sup>9</sup> Outsourcing fördert die Produktivität der Unternehmen. Beschäftigungsverluste in den auslagernden Ländern sind jedoch nicht zu erwarten. Vgl. Meyer, Thomas-D und Florian Schüler (2011). Outsourcing: Schlanke Produktion schafft Wettbewerbsvorteile. Deutsche Bank Research. Research Briefing; sowie Bräuninger, Dieter (2007). Globalisierung und Verteilung. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 396.

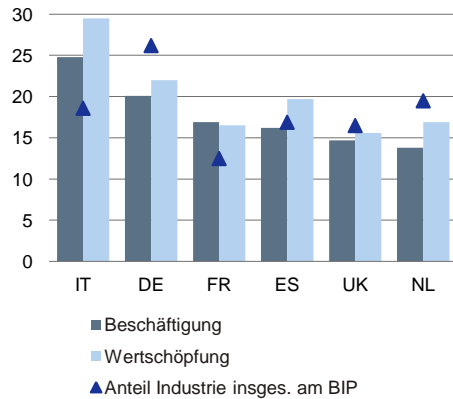


## Mittelstand und Demografie

### Unterschiedliche Bedeutung industrieller KMU

10

Anteil industrieller KMU an Beschäftigung bzw. Wertschöpfung aller KMU, 2012\*, %



\* Schätzung

Quellen: Europäische Kommission, DB Research

### Deutscher Mittelstand im europäischen Vergleich

Mittelständisch geprägt trifft als Attribut aber nicht nur auf die Wirtschaft in Deutschland zu. Mittelständische Unternehmen stellen vielmehr in vielen EU-Partnerländern die meisten Arbeitsplätze und erwirtschaften das Gros der Umsätze in der Privatwirtschaft. Betrachtet man nur die KMU, so sind deren Anteile an der Beschäftigung insgesamt, an der Bruttowertschöpfung und an den gesamten Umsätzen in vielen Partnerländern sogar noch höher als in Deutschland. Das gilt für unsere Nachbarn wie Frankreich und die Niederlande sowie auch für die südeuropäischen Länder.

Deutschland ragt jedoch durch eine vergleichsweise starke Stellung des industriellen Mittelstandes heraus. Gut 20% aller in den KMU Beschäftigten arbeiten in kleineren und mittleren Industriebetrieben. Damit liegt Deutschland deutlich vor den Partnerländern (FR 17%, GB 15%, NL 14%). Noch wesentlich größer ist das Gewicht der Industrie bei den großen Familienunternehmen. Rd. 60% der 500 größten Familienunternehmen in Deutschland gehören zum verarbeitenden Gewerbe. 2010 waren dies am Umsatz gemessen 316 Unternehmen und 298 nach der Beschäftigtenzahl. Generell kommt großen Familienunternehmen nur in einigen Partnerländern wie Italien, Österreich und Schweden eine ähnlich große Bedeutung zu.<sup>10</sup>

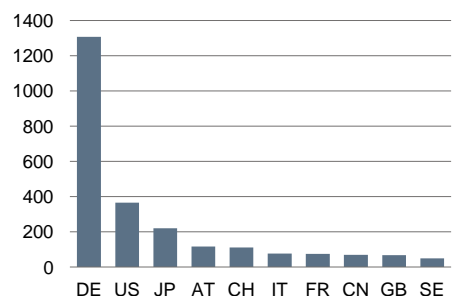
Der industrielle Mittelstand in Deutschland zeichnet sich durch ein relativ starkes Gewicht von Unternehmen im Bereich höher- und hochwertiger Technologie aus. In Deutschland sind mehr als 18% der KMU in diesem Bereich tätig, verglichen mit 12% in der EU insgesamt. Das akzentuiert die Rolle des industriellen Mittelstandes für die deutsche Wirtschaft.

Ein Alleinstellungsmerkmal besitzt Deutschland aber vor allem mit der relativ großen Zahl an „Hidden Champions“. Während in Deutschland über 1.300 Weltmarktführer ihren Stammsitz haben, sind es in den anderen EU-Ländern, wie Niederlande mit gut 150, Frankreich mit 75, und selbst in Japan und den USA mit 220 bzw. 366, wesentlich weniger. Pro Kopf der Bevölkerung gerechnet sind die Unterschiede zu den genannten Ländern noch eklatanter.

### "Hidden Champions"-Deutschland führend

11

Anzahl Unternehmen, 2012\*



\* oder letztverfügbarer Wert

Quellen: Hermann Simon

### Krise im Eurogebiet und Demografie trüben Perspektiven auf europäischen Absatzmärkten

Das wirtschaftliche Umfeld des Mittelstandes ist derzeit v.a. durch die schwierige Lage auf vielen Märkten infolge der Krise im Eurogebiet geprägt. Das noch im Sommer vergangenen Jahres an den Märkten hoch gehandelte Risiko eines Zerfalls der Eurozone ist vor allem infolge des entschlossenen Auftretens der Europäischen Zentralbank nachhaltig vermindert. Zudem melden die krisengeschüttelten Peripherieländer Fortschritte bei notwendigen Anpassungen, etwa der Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings dürfte das Wirtschaftswachstum in vielen europäischen Ländern auch nach Überwindung der derzeitigen Rezession im Eurogebiet verhalten bleiben. Das ist insbesondere dort zu erwarten, wo – wie in Spanien und Portugal – nicht nur der Staat verschuldet ist, sondern auch Unternehmen der Realwirtschaft und private Haushalte, und auch diese bei den Ausgaben längere Zeit kurz treten müssen.

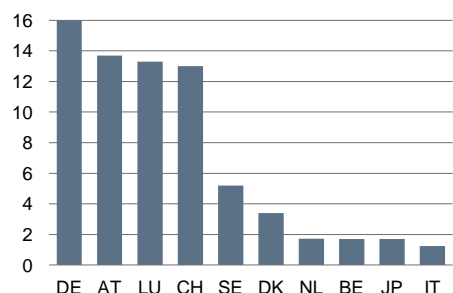
Europas aktuelle Schwierigkeiten unterstreichen es nur einmal mehr: Aussicht auf dynamisches Marktwachstum bieten vor allem die Schwellenländer. Dafür sprechen vor allem drei Faktoren, die hier nur noch einmal in Erinnerung gerufen werden sollen:

- Ein – gemessen am BIP pro Kopf – nach wie vor großes Aufholpotenzial;
- weithin relativ geringe Staatsverschuldung;

### Deutschland auch pro Kopf mit den meisten "Hidden Champions"

12

Anzahl Unternehmen pro 1 Mio. Einwohner



Quellen: Hermann Simon, Eurostat, DB Research

<sup>10</sup> Mandl, Irene (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, Generaldirektion Unternehmen und Industrie.





- vielerorts hohe Bevölkerungsdynamik. Viele Schwellenländer können – zumindest noch bis in das kommende Jahrzehnt hinein – von einer jungen und zunehmend gut qualifizierten Bevölkerung profitieren. Das stärkt die Wachstumskräfte nicht nur angebotsseitig, sondern sorgt zusammen mit dem Aufholbedarf bei Infrastruktur auch für lebhaftere Nachfrage. Dabei ist die wachsende Mittelschicht in den Emerging Markets zu Recht in den Fokus gerückt.

### KMU in Emerging Markets erst relativ schwach vertreten

Damit werden sich Kraftlinien der Weltwirtschaft weiter verschieben. Schon heute stehen die Emerging Markets für knapp 50% der globalen Wirtschaftsleistung. Nach Schätzungen der OECD werden es spätestens 2030 rd. 60% sein. Allein Chinas Anteil am Weltsozialprodukt erreicht inzwischen fast 11%. 1990 waren es erst wenig mehr als 2%. Bis zur Mitte des nächsten Jahrzehnts dürfte China zur größten Volkswirtschaft der Welt aufgestiegen sein. Aber der Fokus dürfte zunehmend breiter werden und sich über die BRIC hinaus auf ein breites Spektrum an dynamischen Ländern richten.<sup>11</sup>

Die Exportlandkarte des deutschen Mittelstandes bildet die neuen Wachstumspole der Weltwirtschaft noch nicht in gebührender Größe ab. Hier ragen die Partnerländer im Eurogebiet noch deutlich hervor. Für viele exportorientierte KMU sind sie nach wie vor die wichtigsten Exportmärkte.<sup>12</sup> Bei den großen Familienunternehmen zeigt sich hingegen ein zeitgerechtes Bild. Bei diesen gewichtigen Unternehmen stand China bereits 2010 an zweiter Stelle der wichtigsten Auslandsmärkte nach Frankreich und vor den USA.<sup>13</sup> Dabei ist wichtig, dass Unternehmen auch vor Ort präsent sind. Gerade in den dynamischen Emerging Markets dürfte es in Zukunft immer schwerer werden, das Potenzial dieser Märkte allein durch Exporte zu erschließen.

Eine entsprechende Neuausrichtung des Auslandsengagements steht bei vielen exportorientierten KMU noch an. Freilich ist ein solcher Schritt angesichts der deutlich größeren Entfernung vieler Emerging Markets sowie höherer sprachlicher und administrativer Hürden eine Herausforderung. Indes hat der Mittelstand mit seinem frühzeitigen, starken Engagement in den mittelosteuropäischen Ländern schon einmal bewiesen, dass er neues Terrain erfolgreich für sich erschließen kann. Dies sollte auch in den aufstrebenden Ländern, v.a. in Asien und Lateinamerika, möglich sein. Dabei könnten etwa Unternehmenskooperationen die entsprechenden Schritte erleichtern.

### Megatrends eröffnen auch am Heimatmarkt Chancen

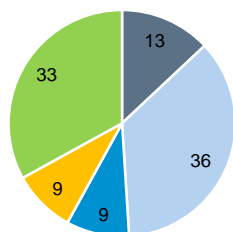
Für den Mittelstand gilt es, nicht nur Chancen auf entfernten Auslandsmärkten zu ergreifen. Vielmehr sollte auch der Heimatmarkt weiterhin vielfältige Geschäftsmöglichkeiten bieten. Überdurchschnittliche Dynamik dürfte vor allem in den Feldern herrschen, in denen anhaltende Megatrends starke Impulse setzen. Drei derzeit viel diskutierte Trends seien hier nur erwähnt:

- Die weitergehende Digitalisierung der Wirtschaft (Stichworte etwa: Internetbasierte Geschäftsmodelle als Zukunftsmodelle, Smart Home, Smart Factory, Smart Everything, Industrie 4.0);

Export-Hemmnisse für KMU

13

%



- Mangelnde Kenntnis von Auslandsmärkten
- Keine Probleme
- Importhürden
- Finanzierungsengpässe
- Andere Gründe

Quelle: EU

<sup>11</sup> Unter dem Titel ‚Top Exportmärkte 2013‘ hat die staatliche Agentur Germany Trade & Invest kürzlich ein Porträt zehn dynamischer Zukunftsmärkte v.a. in Afrika und Asien vorgelegt.

<sup>12</sup> So zeigt das Mittelstandsbarometer – September 2012 der Unternehmensberatungsgesellschaft Ernst & Young, dass deutsche Mittelständler v.a. in Westeuropa sowie in den mittel- und osteuropäischen Ländern engagiert sind. V.a. bei den exportierenden KMU besteht nach Angaben des BDI noch eine starke Fokussierung auf den europäischen Markt. S. Schweer, Dieter (2010). A.a.O.

<sup>13</sup> BDI und Deutsche Bank (Hrsg.) (2011). Die größten Familienunternehmen in Deutschland – Daten, Fakten, Potenziale. Ergebnisse der Frühjahrsbefragung 2011.



- Energiewende und Klimawandel (weiterer Ausbau erneuerbarer Energien, E-Mobilität, energetische Sanierung);
- der demografische Wandel, insbesondere die wachsende Zahl älterer Menschen (Gesundheit als Kern des 6. Kondratieff-Zyklus).

Mittelständische Unternehmen können diese Trends mitgestalten und von ihnen profitieren. Viele KMU und Familienunternehmen sind schon heute auf den jeweils relevanten Feldern unterwegs. Elektronik, Maschinenbau, Mess- und Regeltechnik, Medizintechnik, Gebäudetechnik und viele andere hier involvierte Branchen sind mittelständisch geprägt.

Allerdings stellt sich die Frage, ob der Mittelstand am Standort D über die notwendigen Ressourcen verfügt, um die Chancen nutzen zu können. Im Folgenden werden dazu Herausforderungen, die sich mit Blick auf den demografischen Wandel, insbesondere auf Veränderungen beim Arbeitskräfteangebot, stellen, erörtert. Ein wesentliches Stichwort lautet hier Fachkräftemangel, ein weiteres Unternehmensnachfolge.

## B. Herausforderung Demografie

### Fachkräftemangel: Ein Thema für den Mittelstand

Das Thema Fachkräftemangel ist in vieler Munde. Es bringt die Sorge auf den Punkt, dass in Deutschland infolge der Demografie, aber auch durch Versäumnisse im Bildungs- und Ausbildungssystem, qualifizierte Arbeitskräfte zunehmend knapp werden. Die Bedenken sind umso größer, weil der Fachkräftebedarf in einer in weiten Teilen auf Hochtechnologie und höherwertige Güter und Dienste spezialisierten Wirtschaft im harten globalen Wettbewerb weiter steigen wird. Allein seit Ende der 1990er Jahre nahm der Anteil an Beschäftigten, die qualifizierte oder hochqualifizierte Tätigkeiten ausüben, um rd. 10% zu.<sup>14</sup>

Die Diagnose scheint schlüssig. Gleichwohl ist das Thema umstritten. Dabei geht es aber vor allem um die aktuelle Brisanz. Auf der einen Seite stehen Ökonomen, wie Vertreter des DIW, die hier derzeit noch kein gravierendes Problem sehen. Sie begründen ihre These u.a. mit Hinweis darauf, dass am Fachkräftemarkt ein klares Signal für zunehmende Knappheit, nämlich deutlich steigende Löhne, bislang noch nicht wahrnehmbar seien. Auf der anderen Seite klagen Verbände und Institutionen der Wirtschaft schon seit geraumer Zeit über erhebliche Engpässe bei der Fachkräfteversorgung. Im Fokus stehen dabei meist technische Berufe bzw. MINT-Berufe (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik bzw. Ingenieurbereiche).<sup>15</sup> So meldet das Institut der deutschen Wirtschaft für den Herbst 2012 eine MINT-Fachkräftelücke von 120.000 Personen (nach 130.000 im Frühjahr). Besonders groß seien die Engpässe im Bereich der Ingenieurberufe Maschinen- und Fahrzeugtechnik.

Hier ist nicht der Ort, diese Debatte und die Daten zu werten. Das ist auch schwierig, weil allgemein akzeptierte Indikatoren für Engpässe am Arbeitsmarkt fehlen.<sup>16</sup> Mögliche Indikatoren sind z.B. Bestand und Laufzeit offener Stellen (Problem: nur bei Arbeitsagenturen oder auch – nicht exakt zu erfassen – bei Unternehmen), Vakanzraten oder Ergebnisse von Unternehmensbefragungen.

Offenkundig gibt es jedoch Branchen und Regionen, in denen Unternehmen schon heute erhebliche Schwierigkeiten haben, geeignete Kräfte zu finden. So ist unbestritten, dass in Deutschland in vielen Regionen vor allem Ingenieure, Informatiker und Ärzte fehlen. Das bestätigt etwa die jüngste DIHK-Auswertung,

<sup>14</sup> Bechmann, Sebastian et al. (2012). Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen. IAB- Forschungsbericht 13/2012.

<sup>15</sup> Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (2012). MINT-Herbstreport 2012. Berufliche MINT-Qualifikationen stärken.

<sup>16</sup> Maaß, Frank und Annette Icks (2012). Analyse des deutschen Zuwanderungssystems im Hinblick auf den Fachkräftebedarf im Mittelstand. IfM-Materialien Nr. 217.



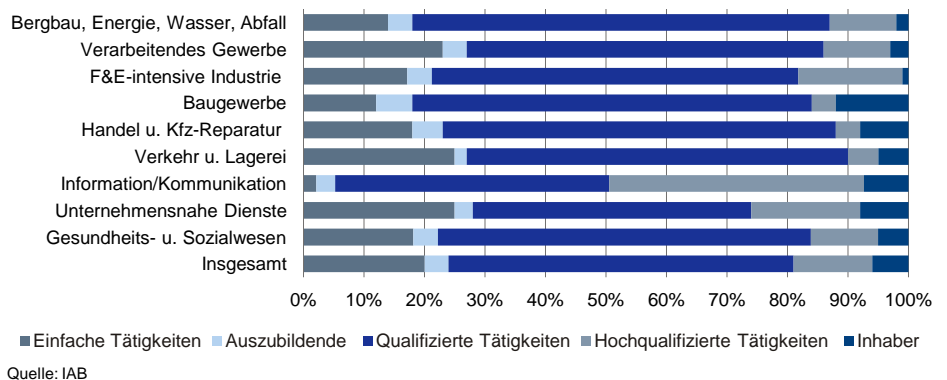
der mehr als 20.000 Antworten von Unternehmen mit bis zu 1.000 Beschäftigten zugrundeliegen. Demnach konnten im Herbst 2012 29% der Unternehmen offene Stellen zwei Monate und länger nicht besetzen. Betroffen sind besonders häufig Zeitarbeitsbetriebe, Gesundheits- und Sozialdienstleister, Ingenieurbüros, Betriebe der Spitzentechnologie sowie IT-Dienstleister. In der Herbstbefragung 2012 von Deutsche Bank und BDI beklagten 58% der befragten größten deutschen Familienunternehmen, die in den letzten 12 Monaten freie Stellen zu besetzen hatten, Schwierigkeiten bei deren Besetzung.<sup>17</sup>

Der Mangel an Fachkräften betrifft nicht nur Akademiker. Vielmehr melden Unternehmen für eine breite Palette gewerblich-technischer Berufe und bekanntermaßen im Pflegebereich besondere Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. So berichteten in der Deutsche Bank/BDI-Herbstbefragung 2012 sogar drei Viertel der befragten Familienunternehmen mit Rekrutierungsschwierigkeiten über eine besonders schwierige Suche nach Fachkräften mit Berufsausbildung. Überdurchschnittlich häufig waren Unternehmensstandorte in ländlichem Gebiet betroffen. Die qualifizierten Beschäftigten stellen in vielen Bereichen das Gros der Mitarbeiter (s. Grafik 14).

Qualifikationsstruktur in ausgewählten Branchen

14

Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, 2011, %



Fachkräftemangel: Kein unentrinnbares Schicksal

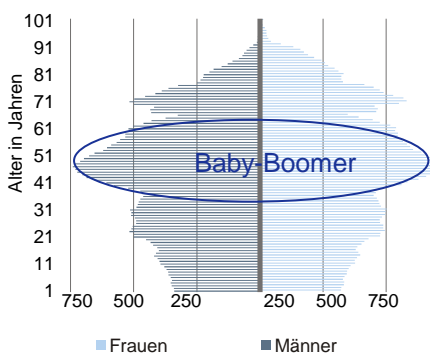
Die aktuellen Engpässe gelten zu Recht als Warnsignal. Wenn Politik und Gesellschaft, aber auch die Wirtschaft nicht entschlossen gegensteuern, drohen am Fachkräftemarkt in Deutschland längerfristig verschärfte Probleme. So dürfte einerseits der Bedarf an Fachkräften weiterhin zunehmen. Denn nichts spricht dafür, dass die Intensität des internationalen Wettbewerbs oder der hohe Takt des technologischen Wandels abnehmen. Andererseits wirkt der demografische Wandel, der durch die seit vier Jahrzehnten anhaltend niedrige Geburtenrate und die steigende Lebenserwartung getrieben wird, nachhaltig auf den Arbeitsmarkt durch. Die verfügbaren Arbeitskräfte werden älter und ihre Zahl geht tendenziell zurück. Dieser Prozess wird in Deutschland und vielen anderen Ländern durch das Altern der geburtenstarken Jahrgänge (Babyboom-Generation) akzentuiert. Vor allem wenn diese Generation ab Mitte des kommenden Jahrzehntes altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt austritt, muss dort mit Verwerfungen gerechnet werden.

Freilich hängt vieles davon ab, wie sich Erwerbsverhalten und Zuwanderung entwickeln. Ohne Aufwind von diesen Seiten droht der Arbeitsmarkt tatsächlich einzuknicken. Hingegen könnte der Markt noch längere Zeit relativ stabil bleiben, wenn hier vorhandene Potenziale genutzt werden. Das zeigen Analysen und Berechnungen von Deutsche Bank Research (s. Box S.12).

Bevölkerungsstruktur 2010

15

Anzahl in 1.000



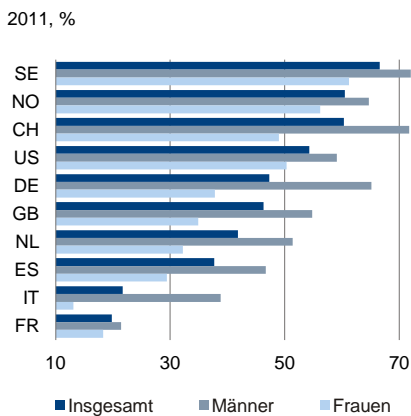
<sup>17</sup> BDI und Deutsche Bank (Hrsg.) (2012). Die größten Familienunternehmen in Deutschland – Daten, Fakten, Potenziale. Ergebnisse der Herbstbefragung 2012. S. 18f.



## Mittelstand und Demografie

### Erwerbsbeteiligungsquote der 60- bis 64-Jährigen

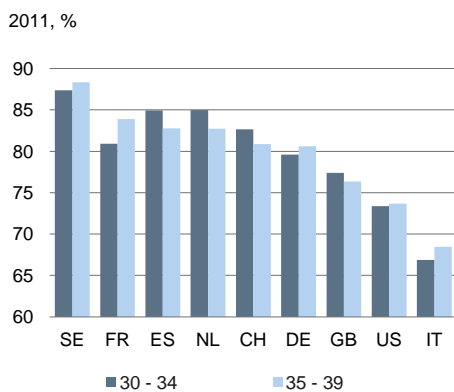
17



Quelle: OECD

### Erwerbspersonenquote jüngerer Frauen

18

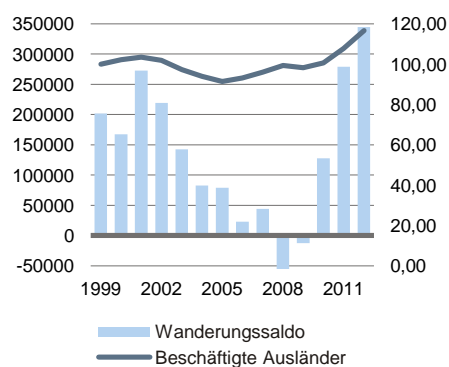


Quelle: OECD

### Wanderungssaldo & sozialversicherungspflichtig beschäftigte Ausländer

19

Wanderungssaldo absolut (li.), sozialversicherungspflichtig beschäftigte Ausländer (re.) 1999 = 100



Quellen: BA, Statistisches Bundesamt, DB Research

### Szenarien für das Arbeitskräftepotenzial\*

16

#### Demografisch bedingter Kräftermangel kein unentrinnbares Schicksal, ...

In einem ungünstigen Szenarium, das weder verstärkte Zuwanderung (Grundannahme netto rd. 100.000 Personen p.a., wie im Durchschnitt des vergangenen Jahrzehnts) noch höhere Erwerbsbeteiligung vorsieht, würde das Angebot an Arbeitskräften bis 2030 um etwa 6,6 Mio. Personen bzw. rd. 15% abnehmen.

Freilich kann Deutschland ein Stück weit auf Hilfe von außen, nämlich Zuwanderung, bauen. Dank der relativ guten Lage am Arbeitsmarkt hat der Standort D als Wanderungsziel an Attraktivität gewonnen. So sind 2011 netto 279.000 Personen zugewandert und 2012 waren es sogar mindestens 345.000. Darunter befinden sich viele Arbeitskräfte aus Mittelosteuropa, die seit Mai 2011 freien Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt haben. Zudem wandern vermehrt arbeitssuchende jüngere Menschen aus den krisengeschüttelten Ländern Südeuropas zu (Netto-Zuwanderung H1 2012 knapp 30.000).

Allerdings ist kräftige Zuwanderung aus EU-Partnerländern, vor allem aus dem Eurogebiet, ein befristetes Phänomen. Wenn sich die Beschäftigungsperspektiven dort verbessert haben, werden wohl aus den Peripherieländern – wie in den Jahren vor der Krise – kaum noch Arbeitskräfte zuziehen. Längerfristig könnte sogar die Zahl der Rückwanderer überwiegen, zumal in diesen Ländern Arbeitskräfte demografisch bedingt ebenfalls knapp werden könnten. Wenn Zuwanderung das Angebot an Arbeitskräften nachhaltig stützen soll, muss Deutschland weit stärker als bislang auf Arbeitskräfte aus Drittländern außerhalb der EU setzen.

Anders als bei der Zuwanderung werden die Chancen einer höheren Erwerbsbeteiligung weithin zu wenig beachtet. Insbesondere die Erwerbsbeteiligung älterer Personen und von Frauen ist weiter steigerungsfähig. So liegt die Erwerbsbeteiligungsquote (Erwerbstätige und Arbeitslose) der 60- bis 64-Jährigen in Deutschland mit 47,3% (2011) inzwischen zwar über dem Durchschnitt der Industrieländer von 45,7%. Gleichwohl weisen Länder wie Schweden, Norwegen und die Schweiz Quoten von über 60% aus. Mit dem Anstieg des gesetzlichen Rentenalters auf 67 dürfte sich Deutschland diesem Wert weiter annähern. Insgesamt könnte sich der Kreis der über 60-jährigen Erwerbspersonen in Deutschland bis 2030 um gut 1,5 Mio. erweitern.

Bei den Frauen bestehen nicht nur bei den 60- bis 64-Jährigen (Erwerbspersonenquote 38,7%) noch Möglichkeiten, die Erwerbsneigung zu steigern. Vielmehr stehen in Deutschland auch mehr jüngere Frauen, v.a. Mütter, abseits des Arbeitsmarkts als in anderen Ländern. So beträgt die Erwerbspersonenquote 30- bis 34-jähriger Frauen hierzulande rd. 80% (2011), in Schweden hingegen 87% und in den Niederlanden nahezu 85%. Zudem ist die Quote der teilzeitbeschäftigten Frauen in Deutschland relativ hoch. Während in Deutschland fast 21% der erwerbstätigen Frauen weniger als 20 Stunden pro Woche arbeiten, beträgt dieser Anteil in Schweden und Frankreich nur 7,9% bzw. 8,8%.

Alles in allem könnte das Arbeitskräfteangebot durch weiter steigende Erwerbsquoten bis Mitte des nächsten Jahrzehnts noch auf derzeitiger Höhe gehalten werden, v.a. wenn die Zuwanderung vorerst dynamisch bleibt. Zudem können längere Arbeitszeiten drohender Arbeitskräfteknappheit entgegenwirken. Darüber hinaus gilt es, der drohenden Fachkräftelücke durch eine Offensive zur Qualifikation und Arbeitsmarktintegration der zu vielen unzureichend qualifizierten und nicht adäquat beschäftigten jüngeren Menschen zu begegnen. Gleichwohl werden unter realistischen Annahmen spätestens mit dem verstärkten Ausscheiden der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt Ende der 2020er Jahre die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte und auch das Arbeitsvolumen deutlich abnehmen.

#### ... erhebliche Strukturveränderungen aber unvermeidbar

Unabhängig davon, wie lange die Zahl der Arbeitskräfte noch in etwa stabil bleibt, schreitet der strukturelle Wandel am Arbeitsmarkt voran: Das Alter der verfügbaren Arbeitskräfte nimmt weiter zu. Sind derzeit rd. 29% des Erwerbspersonenpotenzials (Erwerbstätige, Erwerbslose plus stille Reserve) 50 Jahre und älter, so werden es nach Projektionen des IAB Nürnberg 2030 34,6% und 2040 35,5% sein. Dabei ist zu beachten, dass insbesondere die Zahl der über 60-jährigen Arbeitskräfte nennenswert steigen wird. Neben dem Altern der Babyboomer ist dafür die schrittweise Anhebung des gesetzlichen Rentenalters auf 67 Jahre ursächlich. Hingegen nehmen Anzahl und Anteil jüngerer Kräfte bis 2030 deutlich um etwa 1,8%-Punkte auf 19% ab.

\* Vgl. Gräf, Bernhard (2011). Arbeitsmarkt Deutschland: Tiefgreifende Herausforderungen durch den demografischen Wandel. In: Deutschland: Nicht länger die Insel der Glückseligen. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 523.



## Arbeitskräftepotenzial wird älter, weiblicher und internationaler

Gehen am Standort Deutschland die Arbeitskräfte aus? Zunehmende Knappheit an Personal, vor allem an Fachkräften, ist ein realistisches Szenario. Gleichwohl wäre überzogener Pessimismus verfehlt. Der demografische Wandel trocknet den Arbeitsmarkt nicht aus. Das verdeutlichen die Berechnungen von Deutsche Bank Research. Vielmehr gibt es Stellschrauben, über die das Angebot an Arbeitskräften nachhaltig gesteigert werden kann. Viel debattiert wird bereits über Zuwanderung. Aber auch höhere Erwerbsbeteiligung insbesondere von Frauen und Älteren kann einen nennenswerten Beitrag leisten. Indes lässt sich die Alterung der Arbeitskräfte wegen des großen Gewichts der älter werdenden Babyboom-Generation nicht aufhalten. Für einen nachhaltig funktionsfähigen Arbeitsmarkt in alternden Ländern gilt daher: Das Arbeitskräfteangebot wird internationaler, älter und weiblicher werden (müssen), und der Wettbewerb um junge, qualifizierte Kräfte wird zunehmend härter.

Der Prozess des Alterns der Belegschaften ist bereits im Gang. Waren 1991 noch 56,5% aller Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Arbeitslose) jünger als 40 Jahre, so sind es derzeit nur noch rd. 42%. Spiegelbildlich dazu ist der Anteil der Erwerbspersonen im Alter von 40 und darüber auf rd. 58% gestiegen. Dabei herrscht bei den 55- bis 64-Jährigen seit geraumer Zeit besondere Dynamik. Die Zahl der Erwerbstätigen (sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) dieser Altersgruppe nahm von 2000 bis 2011 um 1,92 Mio. (1,32 Mio.) bzw. fast 45% (47,6) zu, während die Beschäftigung insgesamt um knapp 9% (2%) expandierte. Der Anteil der 55- bis 64-Jährigen an allen Erwerbstätigen nahm damit um fast 4%-Punkte auf 15,6% zu. Dies resultiert indes v.a. aus der gestiegenen Erwerbsbeteiligung der Personen dieses Alters (vgl. S. 11).

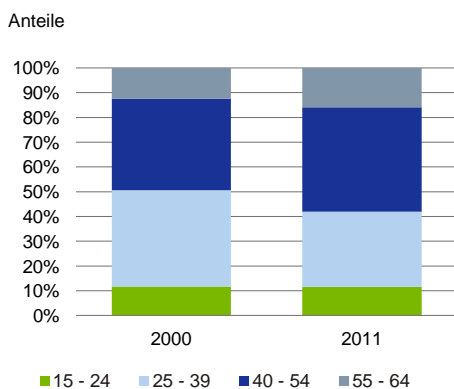
Die Altersstruktur der Belegschaften mittelständischer Unternehmen (KMU) unterscheidet sich nicht wesentlich vom Altersaufbau des gesamten Kreises der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Angesichts des Beschäftigtenanteils der KMU von 60% kann dies auch wenig überraschen. Allerdings sind die Beschäftigten der kleineren Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern im Durchschnitt etwas jünger. In diesen Betrieben beträgt der Anteil junger Mitarbeiter unter 35 Jahren gut 35%, in der Gesamtwirtschaft hingegen 32,5%. Bei dem Anteil der über 55-Jährigen ist der Unterschied mit 14,2% gegenüber knapp 14,9% in der Gesamtwirtschaft indes geringer. Dessen ungeachtet werden die bevorstehenden weiteren Veränderungen bei allen Unternehmen deutliche Spuren hinterlassen.

Unternehmen sind im demografischen Wandel Betroffene und Akteure. Sie müssen sich einerseits auf die skizzierten Trends einstellen. So ist die zunehmende Knappheit an jungen Fachkräften ein Faktum, das Unternehmen nur begrenzt (durch Förderung von Bildung und Ausbildung) beeinflussen können. Noch weniger können sie dem daraus resultierenden verschärften Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs entrinnen. Ähnliches gilt etwa für den wachsenden Beschäftigungsanteil Älterer. Das Altern der Belegschaften ist für das Gros der Unternehmen von der Demografie programmiert.

Andererseits haben es die Unternehmen in ihrer Gesamtheit selbst mit in der Hand, inwieweit die Demografie zu einem Arbeitsmarktproblem wird. Neben Politik und Gesellschaft sind auch die Unternehmen gefordert, wenn es darum geht, das Arbeitskräftepotenzial möglichst gut zu erschließen. So hängt die Bereitschaft von Müttern oder von Älteren, Arbeit anzubieten, unter anderem von Gegebenheiten in den Betrieben ab. Das verweist auf Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Arbeitsplatzgestaltung. Indes dürfte der intensivere Wettbewerb um Arbeitskräfte Anreize und Bedingungen hervorbringen, die vermehrte Erwerbstätigkeit wie auch Zuwanderung von Arbeitskräften fördern. Darauf kann man bauen. Das gehört zu den Vorzügen des marktwirtschaftlichen Systems. Dabei werden natürlich Unternehmen im Vorteil sein, die erforderliche Schritte frühzeitig gehen.

Altersstruktur des Arbeitskräftepotenzials in DE

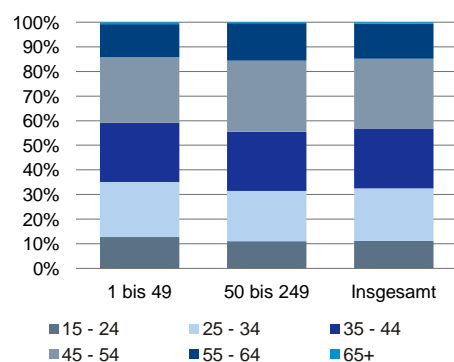
20



Altersstruktur der Beschäftigten nach Betriebsgröße

21

Anteil an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, 30.06.2012, %



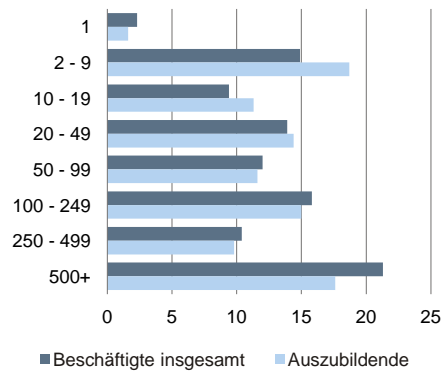


## Mittelstand weiß um Herausforderungen

### Großes Engagement der KMU bei der Ausbildung

22

Anteil der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen an Auszubildenden/Beschäftigung, %

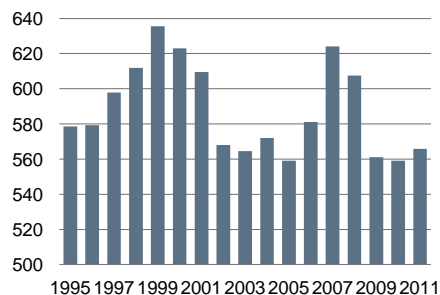


Quelle: BA

### Anzahl der Ausbildungsverträge tendenziell rückläufig

23

Anzahl in 1.000\*



\* 2007 Umstellung der Statistik; Jahre davor nur bedingt vergleichbar

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die veränderten Knappheiten am Arbeitsmarkt fordern grundsätzlich alle Unternehmen heraus. Ob große oder kleine Unternehmen stärker betroffen werden, lässt sich pauschal kaum beantworten. Studien kommen hier zu widersprüchlichen Einschätzungen.<sup>18</sup> So können größere Unternehmen auf einen höheren Bekanntheitsgrad bauen. Dies sollte die Chancen erhöhen, Fachkräfte überregional anzuwerben. Zudem nehmen Möglichkeiten von Outsourcing und Offshoring mit der Unternehmensgröße zu. Allerdings haben größere Unternehmen tendenziell einen höheren Kräftebedarf, insbesondere soweit in diesen Betrieben mit höherer Fluktuation zu rechnen ist. Andererseits engagieren sich die KMU überdurchschnittlich stark bei der Fachkräfteausbildung und ziehen damit ihren „eigenen“ Nachwuchs heran. Wichtiger als die Größe eines Unternehmens dürften Branchenzugehörigkeit und Standort sein. Auch in Zukunft dürfte die Fachkräfteversorgung für Unternehmen der IT und anderer Hochtechnologiebereiche sowie in der Gesundheitswirtschaft besondere Aufmerksamkeit finden. In den Regionen können unterschiedliche Problemlagen auftreten, wie hier nur angedeutet werden kann. So werden einerseits in ländlichen Regionen mit ungünstiger Bevölkerungsstruktur (Fortzugsgebiete) angebotsbedingt Fachkräfte immer schwerer zu finden sein. Auf der anderen Seite ist in dynamischen Regionen mit lebhafter Kräftenachfrage mit besonders intensivem Wettbewerb um kluge Köpfe zu rechnen.

Mittelständische Firmen und vor allem die großen Familienunternehmen wissen um die Probleme:<sup>19</sup>

- Drei Viertel dieser Unternehmen sehen im Fach- und Führungskräfte-mangel die größte personalpolitische Herausforderung der Zukunft. Darunter ist der Anteil bei Unternehmen, die sich als für Fachkräfte überregional attraktiv einschätzten, indes geringer.
- Die Hälfte der großen Familienunternehmen nennen älter werdende Belegschaften als eine der drei größten personalpolitischen Herausforderungen.
- Knapp 42% gehen von einem Mangel an Auszubildenden aus. In einer Analyse des Instituts für Mittelstandsforschung von 2007 erwarteten insgesamt knapp 45% der befragten mittelständischen Unternehmen, darunter überdurchschnittlich viele mittlerer Größe, zudem steigende Personalkosten.

Dass sich so viele Unternehmen der Herausforderung am Arbeitsmarkt bewusst sind, ist ein gutes Zeichen für den Standort D. Die Unternehmen erkennen nicht nur das Problem, viele handeln auch sachgerecht. Das belegt die Phase des Konjunkturerinbruchs 2009: Angesichts des drohenden Fachkräftemangels haben damals gerade auch die Unternehmen des Mittelstandes ihre Mitarbeiter an Bord behalten – trotz teilweise erheblicher Umsatzeinbußen.

## Nachhaltige Personalpolitik erfordert vielfältige Investitionen

Wie können sich die Unternehmen heute rüsten? Vereinfacht dargestellt eröffnen sich zwei große Handlungsfelder:

- Erstens müssen sich die Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte ihren Unternehmenszielen entsprechend positionieren. Dieses weite Feld betrifft etwa Strategien und Verfahren der Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie die Frage, wie sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren.
- Zweitens gilt es, Bedingungen für einen nachhaltig effizienten Einsatz der Mitarbeiter in den Betrieben zu optimieren. Damit sind etwa die betriebliche

<sup>18</sup> Vgl. Mesaros, Leila et al. (2009). Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. WISO Diskurs. November 2009 und die dort angeführte Literatur.

<sup>19</sup> BDI und Deutsche Bank (Hrsg.) (2012). A.a.O. S. 29f.



## Mittelstand und Demografie

### Einflussfaktoren der Arbeitgeberwahl junger Akademiker

24

Ergebnis von Befragungen 2008 - 2010, %



Quelle: Stiftung Familienunternehmen

Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung) und die (altersgerechte) Gestaltung von Arbeitsplätzen angesprochen.

Kurz gefasst erfordern nachhaltige unternehmerische Personalpolitik in der alternden Gesellschaft Engagement und Investitionen in die Rekrutierung von Talenten, in die Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber, insbesondere auch für qualifizierte Frauen, in die Weiterbildung der Mitarbeiter und in die Arbeitsplätze. Diese Punkte können hier nicht im Detail erörtert werden, zumal es hier weniger um konkrete Handlungsempfehlungen geht.<sup>20</sup> Vielmehr soll im Folgenden skizziert werden, wie sich der Mittelstand auf die personalpolitischen Herausforderungen einstellt.

### Junge Akademiker: Vielfältige Erwartungen bei Arbeitgeberwahl

Zuvor erscheint es sinnvoll, einen kurzen Blick auf die Erwartungen bzw. Wünsche junger Fachkräfte an potenzielle Arbeitgeber zu richten. Eine von der Stiftung Familienunternehmen initiierte Befragung unter jungen Akademikern erbrachte folgende Liste (s. auch Grafik 24):<sup>21</sup> Vorderste Plätze nehmen neben den Karriereperspektiven weitere auf das Arbeitsumfeld bezogene Faktoren wie eine gute Arbeitsatmosphäre ein. Eine gewichtige Rolle, insbesondere für junge Akademikerinnen, spielen auch Weiterbildungsmöglichkeiten und die Work-Life-Balance. Ungeachtet der Bedeutung der immateriellen Anreize legt der akademische Nachwuchs weiterhin auch auf attraktive Vergütungspakete Wert.

### Recruiting: Mehrere Kanäle zielführend

Bei der Werbung um Fachkräfte nutzen erfolgreiche Unternehmen mehrere Kanäle. Dabei werden Stellen zunehmend auch über neue Medien ausgeschrieben und besetzt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie unter Leitung der Universität Bamberg.<sup>22</sup> Große Teile der befragten mittelständischen Unternehmen nutzen Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebseite (57%), in Internet-Stellenbörsen (31%) sowie Hinweise in Social Media (48%) bzw. sehen diese Kanäle als hilfreich an. Unter den Familienunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern nutzen sogar bereits 90% das Internet zur Personalrekrutierung.<sup>23</sup> Auch Kooperationen mit Hochschulen (Betreuung von Abschlussarbeiten) finden häufig statt. Ein anderer Trend geht dahin, Mitarbeiter (außerhalb der Personalabteilung) als Multiplikatoren im Recruitingprozess einzusetzen. Dies verweist u.a. zurück auf die gerade auch im Mittelstand gelebte Tradition, dass Unternehmen mehrere Angehörige einer Familie (etwa Vater und Tochter) beschäftigen.

### Leistungen wie betriebliche Altersversorgung steigern Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber

Auch wenn die Generation Y gute Karrierechancen, Teamarbeit, flache Hierarchien und die richtige Work-Life-Balance schätzt, so schätzt sie doch auch pekuniäre Anreize (s. oben). Im Zentrum dürfte dabei natürlich das direkte Arbeitsentgelt stehen. Dementsprechend bieten auch 78% der großen Familienunternehmen übertarifliche Bezahlung, um Arbeitskräfte zu werben, zu motivieren und zu halten. Denselben Zwecken dienen Modelle der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung, die gut 73% dieser Unternehmen offerieren.

### Vorzüge der betrieblichen Altersversorgung

25

- Pluspunkte im Wettbewerb um Fachkräfte.
- Stärkung der Mitarbeiterbindung und der Identifikation mit dem Unternehmen.
- Verbesserte Leistungsmotivation der Mitarbeiter.
- Erhöhte Produktivität und Profitabilität durch geringere Fluktuation und höhere Leistungsmotivation. Möglichkeit der Abgabensparnis.
- Ausweis sozialer Verantwortung und Förderung der Reputation des Unternehmens.

<sup>20</sup> Weiterführende Informationen liefert etwa das von Bundesministerien und der Bundesagentur für Arbeit eingerichtete Portal zur Fachkräfte-Offensive.

<sup>21</sup> Befragt wurden 465 junge Akademiker, die zwischen 2008 und 2010 an der Recruiting-Messe „Karrieretag Familienunternehmen“ teilnahmen. S. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2011). Attraktivität von Familienunternehmen als Arbeitgeber. Eine empirische Untersuchung der Sicht junger Akademiker. Bearbeitet vom Wittener Institut für Familienunternehmen.

<sup>22</sup> Weitzel, Tim et al. (2012). Recruiting-Trends im Mittelstand 2012. Im Internet unter: [www.job-affairs.com/externe-studien.html](http://www.job-affairs.com/externe-studien.html)

<sup>23</sup> BDI und Deutsche Bank (Hrsg.) (2012). A.a.O. S. 22f.

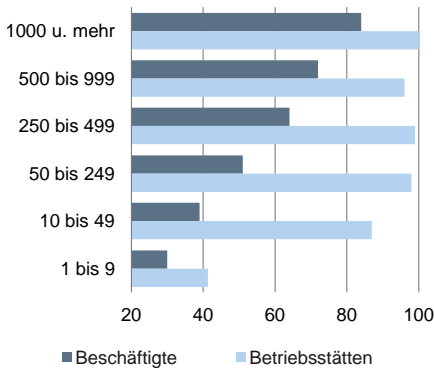


## Mittelstand und Demografie

### Betriebliche Altersversorgung: Noch viel Raum bei KMU

26

Anteil der Betriebe bzw. Beschäftigter mit bAV,  
Privatwirtsch. nach Betriebsgröße, Dez. 2011, %



Quellen: BMAS, TNS Infratest Sozialforschung

Zu einem attraktiven, zeigemäßen Vergütungspaket gehört indes mehr. Insbesondere mit dem Angebot einer betrieblichen Altersversorgung können Unternehmen Pluspunkte im Wettbewerb um Fachkräfte sammeln. Die Betriebsrente wird für junge Menschen, die im Alter nur eine relativ begrenzte staatliche Rente erwarten können, immer mehr unverzichtbarer Baustein einer auskömmlichen Altersversorgung.

In den großen Familienunternehmen hat diese Einsicht schon fast durchweg Platz gegriffen. Weit über 90% dieser Unternehmen bieten der Deutsche Bank/BDI-Herbstbefragung zufolge betriebliche Altersversorgung an. Bei kleinen und mittleren Unternehmen besteht hier noch Raum für Expansion. Nur rd. 40% der privatwirtschaftlichen Betriebsstätten mit weniger als 10 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben ein betriebliches Altersvorsorgesystem eingerichtet. Unter den Betrieben mit 10 bis 49 Beschäftigten sind es allerdings fast 87%.

Wesentlich deutlicher tritt die Korrelation mit der Unternehmensgröße bei der Verbreitung betrieblicher Rentenpläne unter den Beschäftigten zutage. So verfügen nur 30% der in den kleinen Unternehmen Beschäftigten über Anwartschaften auf eine Betriebsrente und selbst bei den Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten sind es nur rund die Hälfte. In den Großunternehmen über 1.000 Mitarbeiter liegt der Anteil hingegen bei 84%. Dabei zeigt die Erfahrung, dass die Vorsorgebereitschaft der Arbeitnehmer i.d.R. höher ist, wenn die Arbeitgeber einen finanziellen Beitrag zur Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter leisten. Gerade auch für mittelständische Unternehmen bietet es sich etwa an, die finanziellen Vorteile, die Arbeitgebern aus der Sozialabgabenbefreiung der Entgeltumwandlung resultieren, entsprechend zu nutzen.<sup>24</sup>

### Work-Life-Balance: Möglichkeiten auch für KMU

### Zeitwertkonten: Nachhaltig mehr Flexibilität im Berufsleben

27

Zeitwertkonten bieten die Möglichkeit, Arbeitszeit und/oder Teile des Arbeitsentgelts für spätere Phasen des Berufslebens „anzusparen“. Dadurch gewinnen die Mitarbeiter Flexibilität auf ihrem Berufsweg. Die Arbeitgeber profitieren ebenfalls: Sie leisten einen Beitrag für eine bessere Work-Life-Balance der Mitarbeiter, steigern deren Motivation und Bindung an das Unternehmen und gewinnen Flexibilität.

In diese Konten können etwa Gegenwerte von Überstunden, Resturlaub sowie Sonderzahlungen oder laufende Gehaltsbestandteile eingebracht werden. Die entsprechenden Beträge werden auf einem Wertkonto angelegt. Die angesparten Beträge können dann später bei Bedarf entnommen werden. Entnahmen können etwa für Weiterbildung, für vorgezogenen Ruhestand, für „Auszeiten“ oder individuelle Notlagen erfolgen. Auch eine Überführung in die betriebliche Altersversorgung ist möglich.

Dem Wunsch nach angemessener Work-Life-Balance versuchen die Unternehmen durch flexible Arbeitszeiten und Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerecht zu werden. Naturgemäß fällt dies größeren Unternehmen leichter. So können die Mitarbeiter in vier Fünftel der großen Familienunternehmen flexible Arbeitszeitmodelle nutzen. Dazu gehören sowohl traditionelle Ansätze, wie Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten, als auch moderne Instrumente, wie Telearbeit oder Arbeitszeitkonten (Zeitwertkonten).

Instrumente wie Zeitwertkonten und neue Regelungen bei den Betriebsrenten könnten auch neue, flexible Formen des notwendigen späteren Ausstiegs aus dem Erwerbsleben unterstützen. Sie könnten hierbei zur Aufstockung von Einkommen genutzt werden, wenn ältere Arbeitnehmer in der letzten Phase vor dem Ausstieg nicht mehr vollzeitbeschäftigt sein wollen.

Aber auch kleinere Unternehmen müssen beim Thema Work-Life-Balance nicht passen. So bestehen etwa viele Alternativen zum Angebot eines Betriebskindergartens, wenn es darum geht, Mütter und Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Beispiele für solche familienfreundlichen Angebote finden sich auf den Internetseiten verschiedener staatlich geförderter Initiativen.<sup>25</sup> Ebenso können nicht nur größere Firmen, sondern auch kleinere den Wünschen der Arbeitnehmer nach Flexibilität beim Arbeitseinsatz gerecht werden. So bieten u.a. Banken bei Zeitwertkonten auch Lösungen für kleinere Unternehmen an.

<sup>24</sup> Bei der Entgeltumwandlung (auf die Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch haben) können Teile des Arbeitsentgelts (maximal 4% der Beitragsbemessungsgrenze (West) der gesetzlichen Rentenversicherung, 2013: EUR 69.600) steuer- und sozialabgabenfrei in Anwartschaften auf eine Betriebsrente umgewandelt werden. Auch Arbeitgeber sparen dabei die Sozialabgaben. Pro EUR 1.000 Umwandlungsbetrag sind dies derzeit EUR 192,75.

<sup>25</sup> Dazu gehört etwa die Initiative „Mittelstand und Familie“ der Bertelsmann Stiftung und des Bundesfamilienministeriums ([www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)) sowie das Kompetenzzentrum „Beruf & Familie“ des Landes Baden-Württemberg ([www.kompetenzzentrum-bw.de](http://www.kompetenzzentrum-bw.de)).





## Talentsuche im Ausland: Außerhalb der EU tun sich viele Unternehmen schwer

Als ein Ausweg aus der schwierigen Fachkräfterekrutierung im Inland bietet sich Talentsuche im Ausland an. So suchen derzeit viele junge Menschen aus den südeuropäischen Ländern eine Beschäftigung in Deutschland. Das hat zu verstärkter Zuwanderung aus diesen Ländern geführt. Viele Unternehmen, v.a. auch große Familienunternehmen, haben darauf bereits reagiert. Sie haben etwa jungen Spaniern nicht nur Stellen angeboten, sondern auch Hilfestellung bei der Wohnungssuche geleistet und Sprachschulungen gefördert. Im Gegensatz dazu scheint die Notwendigkeit, Talente außerhalb der EU anzuwerben, noch nicht im gleichen Maße in das Bewusstsein der Unternehmen gerückt zu sein. So gaben bei der Deutsche Bank/BDI-Herbstbefragung 2012 nur rd. 10% der großen Familienunternehmen an, die neue Blue Card nutzen zu wollen.

Unlängst wies die OECD auf die geringe Zuwanderung von Arbeitskräften von außerhalb der EU nach Deutschland hin. Demnach stellen deutsche Unternehmen pro Jahr nur etwa 25.000 Arbeitsmigranten aus solchen Dritt-Ländern ein, was nur 0,02% der Bevölkerung entspricht. In Großbritannien, Irland und Dänemark liegt der Anteil nicht-europäischer Zuwanderer fünf- bis zehnmal höher. In Deutschland zog fast die Hälfte jener Unternehmen, die trotz unbesetzter Stellen keine ausländischen Arbeitskräfte eingestellt hatten, die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nicht einmal in Erwägung. Jeweils über 30% der Unternehmen beklagten zudem, dass das Anwerben aus dem Ausland zu kompliziert und die Deutschkenntnisse der Bewerber zu gering seien. KMU tun sich demnach besonders schwer, geeignete Kandidaten im Ausland zu finden.

Die OECD empfiehlt deswegen, insbesondere diese Unternehmen bei der Personalsuche im Ausland zu unterstützen. Allerdings stellt sich auch die Frage, ob es dabei bleiben kann, dass – wie bei der Befragung – 90% der KMU Deutschkenntnisse als eines der entscheidenden Kriterien bei der Einstellung ausländischer Arbeitnehmer benennen. Eine bessere Einbindung ausländischer Fachkräfte mit guten Englischkenntnissen und die Förderung mit Deutschkursen „on-the-job“ könnten hierzu eine Alternative sein.<sup>26</sup>

## Viel Aufholbedarf bei Weiterbildung Älterer ...

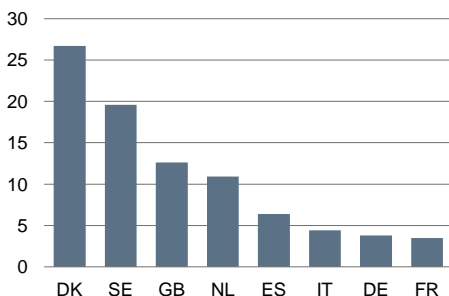
Talentierte Mitarbeiter erfolgreich zu werben und an das Unternehmen zu binden ist nur ein Aspekt der notwendigen langfristigen Personalstrategie. Für viele Unternehmen kommt es mehr noch darauf an, Bedingungen für nachhaltige Produktivität der Mitarbeiter zu schaffen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter etwa durch günstige Karriereperspektiven oder Angebote für die Work-Life-Balance motivieren, tragen dazu schon viel bei. Angesichts des steigenden Alters der Belegschaften gewinnt darüber hinaus die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit Älterer wachsende Bedeutung. Welche Maßnahmen hierbei Umfragen zufolge von älteren Beschäftigten gewünscht und inwieweit diese in Unternehmen hierzu lande praktiziert werden, lässt sich der Übersicht auf S.18 entnehmen.

Freilich zeichnet die in einer aktuellen Studie des Bundesarbeitsministeriums publizierte Umfrage bei der Weiterbildung Älterer und hinsichtlich der Arbeitsorganisation, ein relativ positives Bild, das andere Analysen nicht bestätigen. Das Thema Weiterbildung haben zwar viele Firmen auf ihren Radar. In der Praxis hängen Weiterbildungsaktivitäten aber signifikant von Branchenzugehörigkeit (Grafik 29) und Betriebsgröße (Grafik 31) ab. Während 2010 in Kleinbetrieben 28% der Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung teilnahmen, waren es in großen Betrieben rd. 50%. Fast 80% der großen Familienbetriebe zählen Investitionen in Weiterbildung zu den wichtigsten personalpolitischen Langfriststrategien.

Weiterbildung Älterer:  
Viel Nachholbedarf in DE

28

Anteil der 55- bis 74-jährigen Erwerbstätigen, die an Bildung/Weiterbildung teilnehmen, 2011, %

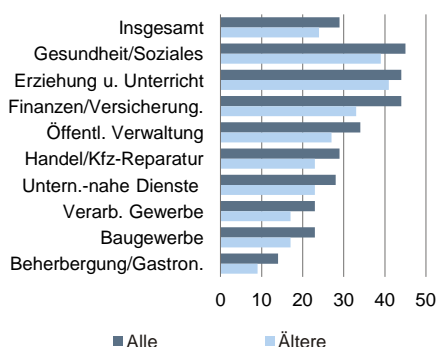


Quelle: Eurostat

Weiterbildungsbeteiligung  
in ausgewählten Branchen

29

Sozialvers.-pflichtig Beschäftigte, 2011, %



Quellen: BMAS, IAB

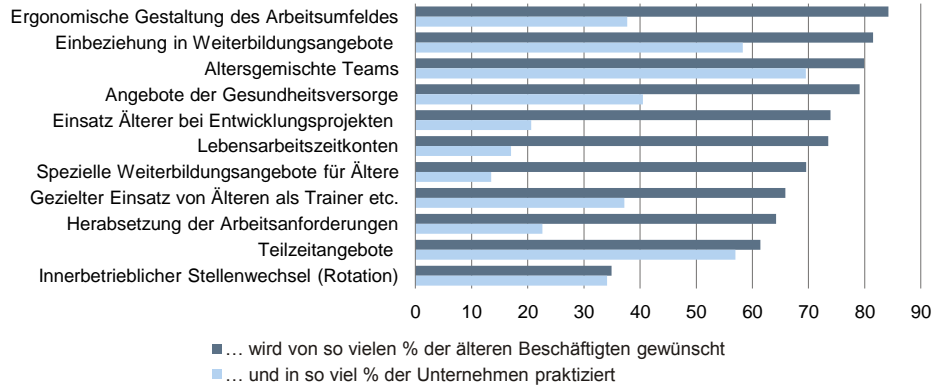
<sup>26</sup> Vetter, Stefan (2013). Deutschland: Nachholbedarf im Werben um ausländische Zuwanderer. Aktueller Kommentar. Deutsche Bank Research. 6. Februar 2013.



Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit aus Unternehmens- und aus Beschäftigtensicht

30

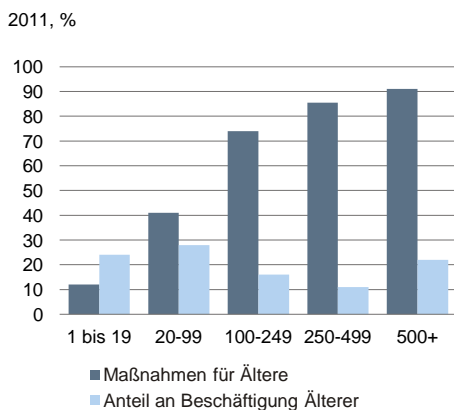
Genannte Maßnahmen in %



Quellen: BMAS, gfk, Roland Berger Strategy Consultants, Forschungsgemeinschaft für Gerontologie

Maßnahmen für Ältere abhängig von der Betriebsgröße

31



Quellen: BMAS, IAB

Weiterbildung sollte nicht nur für jüngere Mitarbeiter Thema sein, sondern ebenso für ältere. Bei der Weiterbildung Älterer besteht in Deutschland aber noch großer Nachholbedarf. Das zeigt ein Vergleich mit europäischen Partnerländern. In den skandinavischen Ländern nehmen rd. 20% der über 55-jährigen Erwerbstätigen an Weiterbildungsmaßnahmen teil. In Deutschland sind es Eurostat zufolge hingegen nur 3,8%. Mit dem steigenden Anteil Älterer in den Betrieben dürfte dieser Anteil nennenswert zunehmen – zumal steigende Erwerbstätigkeit Älterer und späterer Ausstieg aus dem Beruf in Deutschland relativ junge Phänomene sind. Freilich setzt der notwendige Aufschwung beim lebenslangen Lernen wohl auch ein Umdenken bei vielen der Älteren voraus, die schon lange Zeit nicht mehr an Weiterbildung teilgenommen haben. Ein anderer Aspekt sei hier nur erwähnt: Der expandierende Markt für Weiterbildung bietet auch interessante Betätigungsfelder für mittelständische Unternehmen.<sup>27</sup>

... sowie auch bei Änderung der Arbeitsabläufe

Bei der Anpassung von Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen an älter werdende Belegschaften besteht ebenfalls noch Nachholbedarf. Zwar sieht die Wirtschaft durchaus die Notwendigkeit, entsprechende Schritte in den Betrieben zu unternehmen. Dafür steht etwa die von der Bundesregierung, den Sozialpartnern und gesellschaftlichen Institutionen getragene Initiative „Erfahrung ist Zukunft“. Auf den Websites dieser und ähnlicher Initiativen finden sich zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die ihre Arbeitsorganisation bereits auf die Bedürfnisse älterer Belegschaften hin ausgerichtet haben. Folgt man Analysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, so dürfte es sich dabei indes vor allem bei den KMU nicht um Regelfälle handeln. Nur 12% der Betriebe mit einem bis 19 Beschäftigten weisen Maßnahmen für ältere Mitarbeiter aus. In der nachfolgenden Größenklasse sind es gut 40%. Erst in Betrieben mit über 100 Mitarbeitern sind Maßnahmen wie Einbeziehung Älterer in die Weiterbildung, Gesundheitsförderung, altersgemischte Teams, eine besondere Ausstattung von Arbeitsplätzen oder spezifische Leistungs- und Arbeitsanforderungen weitverbreitet (über 70%). So sieht der jüngst publizierte zweite Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ der Bundesregierung „... noch erhebliches Potenzial für eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung in den Betrieben.“<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Rollwagen, Ingo (2011). Fachkräftemangel als Chance: Lernunternehmer im Aufwind! Deutsche Bank Research. Aktueller Kommentar. 30. Juni 2011.

<sup>28</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013). Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“. Berlin.

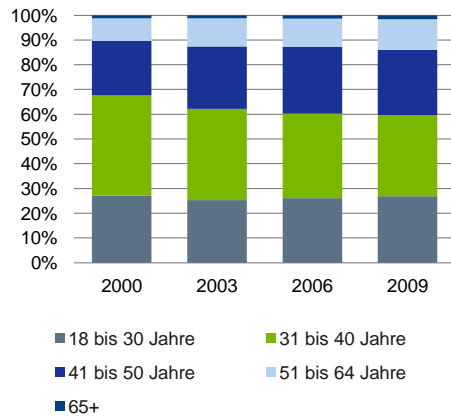


## Mittelstand und Demografie

### Existenzgründer: 31- bis 40-Jährige dominieren

32

Anteil an allen Existenzgründern, %

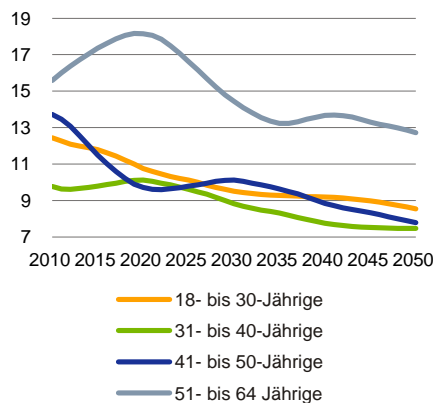


Quelle: IfM

### Kräftiger Rückgang der Zahl Jüngerer

33

Entwicklung der Bevölkerungszahl\*, Mio.



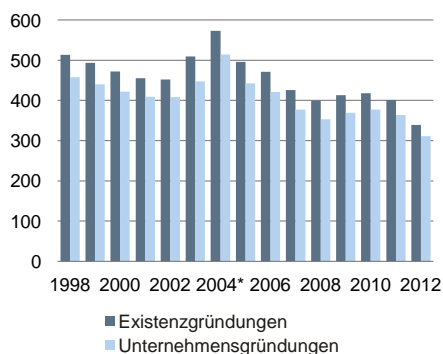
\* 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1, W1

Quelle: Statistisches Bundesamt

### Abwärtstrend bei Existenz- und Unternehmensgründungen

34

Absolute Zahlen, in 1.000



\* 2003 Umstellung der Statistik

Quellen: IfM, Statistisches Bundesamt

## Unternehmensgründer: Wachsende Anteile von Frauen und von Migranten

In wirtschaftspolitischen Debatten über die Demografie bleibt ein wichtiger Punkt oft unerwähnt: die Folgen für das Potenzial an Unternehmern. Dabei bestehen hier durchaus Risiken. Wenn die Bevölkerung altert und junge Menschen knapp werden, droht auch ein Mangel an Unternehmern. Einer Volkswirtschaft, der es an Unternehmern mangelt, droht ein herber Verlust an internationaler Wettbewerbsfähigkeit, wenn nicht gar völlige Erstarrung. Gerade für Deutschland ist diese Gefahr angesichts der herausragenden Rolle des Mittelstandes nicht von der Hand zu weisen. Das muss nach den Darlegungen oben hier nicht noch einmal erörtert werden. Während der Fachkräftemangel in vieler Munde ist, wird diese Thematik weniger beachtet.

Von der Demografie her betrachtet, besteht hier durchaus Anlass zu Sorge. Die Altersstruktur der Unternehmensgründer weist einen klaren Schwerpunkt bei den 31- bis 40-Jährigen auf. Rd. ein Drittel aller Gründungen erfolgen durch Personen in diesem Alter. Hingegen werden nur 14% der Gründungen von Personen über 51 Jahren vorgenommen. Die Zahl der Personen im aktivsten Gründungsalter sinkt in den kommenden Jahrzehnten jedoch von derzeit 9,9 Mio. bis 2030 auf 8,8 Mio. und bis zur Jahrhundertmitte auf nur noch knapp 7,5 Mio.

Dabei könnte sich die Lage noch verschärfen, wenn der Anteil der Personen, die zur Gründung eines Unternehmens bereit sind, zurückgeht. Dieses Risiko besteht angesichts der zunehmenden Fachkräftelücke durchaus. Wenn Fachkräfte am Arbeitsmarkt immer begehrter werden, verliert die Gründung oder Übernahme eines Unternehmens für diese Gruppe prinzipiell an Attraktivität.

Tatsächlich ist die Zahl der Existenzgründungen seit geraumer Zeit rückläufig. Registrierte das IfM 2005 noch rd. eine halbe Million Existenzgründungen, so waren es im vergangenen Jahr nur noch rd. 340.000. Diese Daten schließen neben den eigentlichen Unternehmensgründungen die Übernahme bestehender Unternehmen durch Erfolge, Pacht und Kauf ein. Die Zahl der Unternehmensgründungen liegt seit geraumer Zeit um 30.000 bis 40.000 p.a. unter diesen Werten. Bei fast drei Viertel der Gründungen handelt es sich IfM-Analysen zufolge indes um Kleingewerbe. Nur gut ein Viertel sind neue Betriebe, die entweder in das Handelsregister eingetragen sind oder eine Handwerkskarte besitzen oder mindestens einen Arbeitnehmer beschäftigen.

Aber die Zukunft sieht nicht so düster aus, wie es die abnehmende Gründungsaktivität und der langfristig kräftige Rückgang der Personen im besonders aktiven Gründungsalter suggerieren. So zeigt sich beim Gründungsgeschehen ein wichtiger positiver Trend: Es gibt wieder relativ mehr chancenorientierte Gründer (opportunity driven entrepreneurs). Das sind Gründer, die eine Unternehmung starten, um höhere Einkommen zu erzielen und/oder eine Geschäftsidee umzusetzen. Entsprechend ausgerichtete Neugründungen haben tendenziell ein höheres wirtschaftliches Potenzial, v.a. wenn innovative Geschäftsideen vorliegen, als Gründungen, die aus Mangel an Beschäftigungsalternativen erfolgen. Die chancenorientierten Neugründungen stellen häufiger in relativ frühen Phasen Mitarbeiter ein, schaffen also Arbeitsplätze, und sie tragen zur raschen Verbreitung neuer Produkte und Produktionsverfahren in der Wirtschaft bei. Dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM) zufolge stieg der Anteil der opportunity driven entrepreneurs an allen Gründern von einem Tiefpunkt 2006 mit 58% auf 74% im Jahr 2011. Hingegen hat der Aufschwung am Arbeitsmarkt dazu beigetragen, dass die Zahl der Unternehmungen, die Arbeitssuchende mangels anderer Beschäftigungsmöglichkeiten starten, abnahm.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Das Gründungsgeschehen in dem Segment hängt auch von der Förderkulisse ab. Diese wurde in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrzehnts stark erweitert („Existenz-Gründungszuschuss“) (Ich-AG). Seit 2005 werden Fördermittel jedoch restriktiver vergeben (Ausschluss der Arbeitslo-



Aber am Gründungsmarkt bewegt sich noch mehr: Frauen sowie Ausländer und Personen mit Migrationshintergrund beteiligen sich immer stärker am Gründungsgeschehen. Allerdings variieren die Daten dazu je nach Erhebungsmethode bzw. Betrachtungsgegenstand. Einer vom BMWi beauftragten Studie zufolge stieg der Anteil von Frauen an den Existenzgründungen (Unternehmensgründungen plus -übernahmen/-käufe) im vergangenen Jahrzehnt von 35,6 auf 41,2%. Und dem GEM zufolge erreichte sowohl die gesamte Gründungsquote der Frauen als auch die der chancenorientierten Gründerinnen 2011 Höchststände. Nach IfM-Angaben ist der Frauenanteil bei der Gründung von Einzelunternehmen zuletzt indes leicht auf 29,3% (H1 2012) gesunken.

Nach oben zeigen v.a. auch die Aktivitäten von Bürgern mit Migrationshintergrund und der Ausländer. 2010 waren gut 26% der Existenzgründer Personen mit Migrationshintergrund – gegenüber 24,6% 2005. Der Anteil von Ausländern stieg von 11,3% im Jahr 2000 auf 18,9% 2009. Dabei hat sich in diesen Zeiträumen der Bevölkerungsanteil der betreffenden Gruppen nur wenig verändert. Allerdings geht der Anstieg auch auf Migranten aus den mittelosteuropäischen Beitrittsländern zurück, die mit einem Schritt in die Selbständigkeit auf die bis 2011 eingeschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit reagiert haben.<sup>30</sup> Dabei planen Migranten zu höheren Prozentsätzen Gründungen in Handel und Gastronomie und weniger im verarbeitenden Gewerbe als Personen ohne Migrationshintergrund.

Bei den genannten Gruppen gibt es weiterhin Potenzial. So liegt der Anteil der Frauen bei den Gründungen noch immer nicht nur unter ihrem Bevölkerungsanteil in der relevanten Altersgruppe, sondern auch unter ihrem Anteil an den Erwerbstätigen (46%). Und insbesondere unter den zahlreichen gut qualifizierten Zuwanderern, die derzeit aus Südeuropa nach Deutschland kommen, dürfte es auch viele potenzielle Kandidaten für erfolgreiche Gründungen geben.

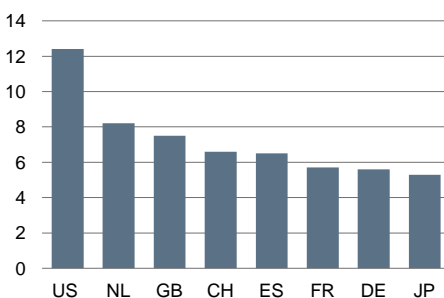
Auch bei der heimischen Bevölkerung ist die Gründungsneigung der einzelnen Altersgruppen nicht starr. Das zeigt bereits das Beispiel der Frauen. Zwar nimmt die Bereitschaft, sich selbständig zu machen oder ein Unternehmen zu gründen, ab einer gewissen Lebensphase mit dem Alter tendenziell ab. Dafür sprechen alleine schon Risikogesichtspunkte. So bleibt älteren Personen weniger Zeit verlustreiche Investitionen durch erfolgreiche Projekte zu kompensieren. Gleichwohl ist die altersspezifische Gründungsbereitschaft durchaus steigerungsfähig. Darauf deuten internationale Vergleiche hin, wie sie der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) liefert. Demnach lag die Gründerquote (nach Definition des GEM) in Deutschland 2011 bei 5,6%.<sup>31</sup> In den USA und den Niederlanden war die Quote jedoch mit 12,5% bzw. über 8% deutlich höher. (Freilich weisen beide Länder auch eine günstigere Altersstruktur auf).

Wenn die Gründungsneigung nachhaltig gesteigert werden soll, bedarf es dazu förderlicher wirtschafts- und insbesondere auch steuerpolitischer Rahmenbedingungen. So bewertet ein im Rahmen der GEM-Analysen befragtes Expertenteam die öffentlichen Förderprogramme und die Finanzierungsbedingungen für Gründungen in Deutschland als positiv – auch im internationalen Vergleich. Hingegen stellen die Experten dem Land hinsichtlich der schulischen Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit und des öffentlichen Ansehens von Gründern kein gutes Zeugnis aus.

Gründungsaktivitäten:  
Noch Platz nach oben für DE

35

Anteil der Gründer\* an der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren, 2011, %



\* Personen, die gerade ein Unternehmen gründen oder in den letzten 3 1/2 Jahren ein solches gegründet haben.

Quelle: Global Entrepreneurship Research Association

sengeld II-Bezieher aus dem Kreis der Förderungsberechtigten; ab Mitte 2006 Zusammenlegung des Existenzgründungszuschusses und des Überbrückungsgeldes zum Gründungszuschuss).

<sup>30</sup> Kay, Rosemarie und Stefan Schneck (2012). Hemmnisse und Probleme bei Gründungen durch Migranten. IfM Materialien Nr. 214.

<sup>31</sup> D.h. etwa jeder Siebzehnte im Alter von 18 bis 64 Jahren hatte damals in den vorausgegangen dreieinhalb Jahren ein Unternehmen gegründet oder war gerade dabei, diesen Schritt vorzubereiten. GEM, Länderbericht Deutschland 2011.



## Auf absehbare Zeit weder größere Unternehmer- noch Nachfolgerlücke zu erwarten

Die aktuellen Trends stimmen zuversichtlich. Die Zahl potenzieller Gründer nimmt demografisch bedingt zwar ab. Dem wirken jedoch Gegenkräfte, wie die Zuwanderung und wachsende Gründungsneigung von Frauen, entgegen. Die Frage nach einer möglichen Unternehmerlücke ist damit aber noch nicht beantwortet. Dazu bedarf es eines Blicks auf beide Seiten des Marktes.

Den Gründungen stehen Liquidationen gegenüber. Alljährlich scheiden zahlreiche Unternehmen aus dem Markt aus. 2012 waren es rd. 342.000. Das liegt v.a. an mangelndem wirtschaftlichem Erfolg und gehört insoweit zum Spiel der Marktwirtschaft. Aus diesem Grund werden auch manche Unternehmen nach dem Ausscheiden des bisherigen Inhabers nicht weitergeführt. Bei den Liquidationen handelt es sich ganz überwiegend um Kleistunternehmen (bzw. Kleingewerbe). Das trifft selbst für die Untergruppe der rd. 30.000 Firmen (2011) zu, die infolge einer Insolvenz ausscheiden. 99,7% dieser Unternehmen haben einen Jahresumsatz von weniger als EUR 50 Mio.

In Deutschland halten sich Liquidationen und Gründungen schon seit geraumer Zeit etwa die Waage, und zwar sowohl bei den Unternehmensgründungen als auch bei den Existenzgründungen. Wie die Zahl der Gründungen geht auch die der Liquidationen seit Mitte des vergangenen Jahrzehnts tendenziell zurück. Dabei besteht insoweit ein Zusammenhang, als ein Teil der Neugründungen nur geringe Überlebenschancen am Markt aufweist. Diese Gründungen sind dann die Liquidationen der Folgejahre. Teilweise resultiert dies aber wohl auch aus der relativ robusten wirtschaftlichen Lage. Für 2012 errechnet sich (auf Basis von Annahmen des IfM) indes ein deutlicher Überhang der Liquidationen gegenüber den Gründungen in Höhe von 31.000.

Unter den Existenzgründungen und Liquidationen verdienen die Übernahmen bzw. Übergaben infolge des (altersbedingten) Ausscheidens der Senior-Unternehmer besondere Beachtung, zumal es hier auch um etablierte Firmen geht. Hierzu liegen Schätzungen des IfM vor.

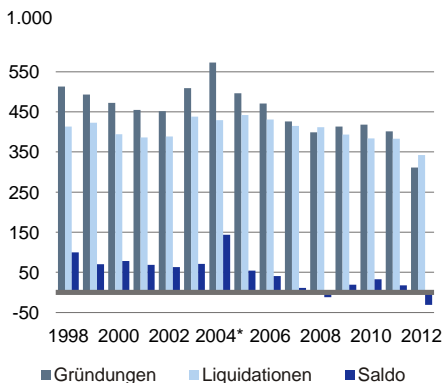
Derzeit stehen demnach alljährlich rd. 22.000 Unternehmen zur Übergabe an, weil die Senior-Unternehmer altersbedingt oder infolge von Krankheit und Tod ausgeschieden sind. Davon sind alljährlich rd. 290.000 Beschäftigte betroffen. Das belegt die gesamtwirtschaftliche Dimension der Übergabeproblematik. Mehr als drei Viertel der Übernahmen entfallen dabei auf kleine Unternehmen mit 1 bis 9 Beschäftigten.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht und rein quantitativ betrachtet bestehen derzeit keine größeren Restriktionen bei den Übernahmen bzw. Übergaben. Rein rechnerisch sollte jedes zur Übergabe anstehende Unternehmen einen Interessenten finden. Projektionen des IfM und der Universität Siegen zufolge wird das zumindest noch bis zum Beginn des nächsten Jahrzehnts so bleiben.

Diese Projektion mag zunächst erstaunen – zumal die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen v.a. infolge des Alterns der Selbstständigen bis 2020 um mindestens 17% auf rd. 124.000 (in einem anderen Szenario sogar um über 20% auf fast 131.000) zulegen wird. Das Projektionsergebnis lässt sich aber dadurch erklären, dass zum einen die Zahl der Personen in den gründungsrelevanten Altersjahrgängen in diesem Jahrzehnt demografisch bedingt nur begrenzt abnimmt. Zum anderen prognostizieren die Institute einen Anstieg der Liquidationen. Unter dem Strich wird damit das Übernahmepotenzial auch 2020 noch über der Zahl der Übergaben liegen. Angesichts des dann beschleunigten Alterns und Schrumpfens der Bevölkerung dürfte sich dies aber spätestens im übernächsten Jahrzehnt ändern. Zudem weisen die Institute darauf hin, dass regional oder in einigen Branchensegmenten auch schon in der laufenden Dekade geeignete Übernahmekandidaten fehlen könnten.

Existenzgründungen und Liquidationen tendenziell rückläufig

36



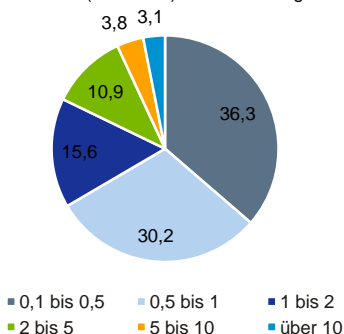
\* 2003 Umstellung der Statistik

Quellen: IfM, Statistisches Bundesamt

Zur Übergabe anstehende Unternehmen nach Größenklassen

37

Anteil der Unternehmen der einzelnen Umsatzgrößenklassen (EUR Mio.) an allen Übergaben, %



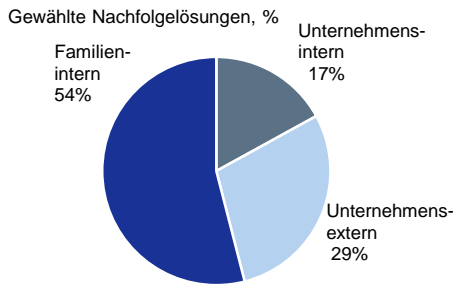
Quelle: IfM



Mittelstand und Demografie

Frühzeitige Vorbereitung erleichtert Unternehmensnachfolge

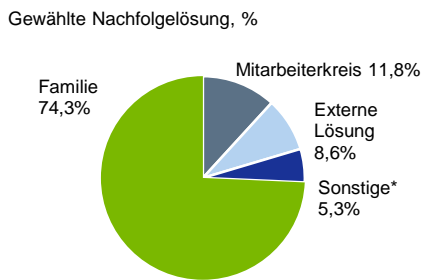
Mittelstand: Übergaben zur Hälfte familienintern 38



Quelle: IfM

Auch wenn von einer generellen Unternehmerlücke vorerst noch keine Rede sein kann, gebührt dem Thema Nachfolge im Mittelstand Priorität. Schon heute ist mehr als jeder achte Selbstständige (2007: 12,9%) 60 Jahre oder älter. Dementsprechend wird die Zahl der übergabereifen Firmen in den nächsten Jahren weiter steigen (s. oben). Wie für die gesamte Bevölkerung gilt auch für viele Unternehmerfamilien: Es fehlten Kinder. Derzeit treten zwar noch immer in rund der Hälfte der Fälle Kinder oder andere Familienangehörige die Nachfolge an, wenn der Senior-Unternehmer ausscheidet. Und die großen Familienunternehmen finden sogar in fast drei Viertel aller Fälle familieninterne Lösungen. Angesichts der Demografie steht aber in Frage, ob dies so bleiben wird. Dessen ungeachtet gibt es für den Mittelstand gute Gründe, sich mit dem Thema zu befassen, sowohl für jene, die eine externe Lösung planen, als auch im Vorfeld einer familieninternen Übergabe.

Familie klarer Favorit bei Nachfolge in größeren Familienunternehmen 39



\* Z.B. Stiftung

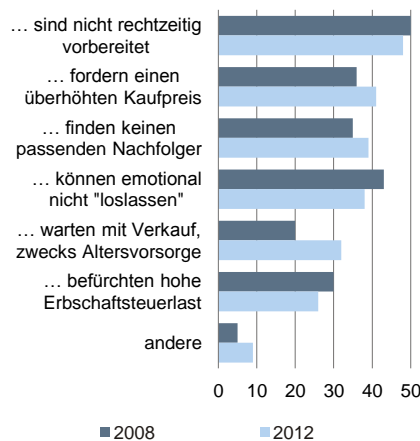
Quellen: BDI, Deutsche Bank

Übergaben sind ein Großereignis. Wenn sie scheitern, kann dabei Vieles, bis hin zum Fortbestand des Unternehmens, auf dem Spiel stehen. Dabei bestehen erhebliche Risiken, denn Übergaben sind komplexe Prozesse. In der Praxis können dabei häufiger und weit größere Schwierigkeiten auftreten, als es die vorgestellten Rahmendaten erwarten lassen. Die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, das Marktumfeld und Finanzierungsbedingungen spielen dabei ebenso eine Rolle wie Motivation, Interessen und Werthaltungen der beteiligten Personen. Erschwerend kommt hinzu: In vielen Fällen geht es um ein ein- bzw. erstmaliges Ereignis. Es fehlt an Erfahrung, sowohl beim Übergabenden als auch beim Nachfolger.

Bei externen Lösungen müssen die Erwartungen des bisherigen Inhabers bzw. der Inhaberkategorie und das Profil der Übernahmewilligen zusammenpassen. Das scheint immer häufiger nicht der Fall zu sein, wie dem aktuellen DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge zu entnehmen ist. 39% der Übergabewilligen fanden 2012 keinen geeigneten Nachfolger, gegenüber 35% 2008. So beklagen Unternehmer etwa Qualifikationsmängel der Interessenten. Hier schlagen sich wohl auch die von den Experten des GEM monierten Defizite in Schule und anderen Einrichtungen nieder. Oft resultieren Schwierigkeiten bei Nachfolgersuche und anderen kritischen Phasen einer Übergabe aber daraus, dass sich die Senior-Unternehmer zu spät mit diesem herausfordernden Prozess befassen.

Probleme bei Übergaben: Hemmnisse seitens der Senior-Unternehmer

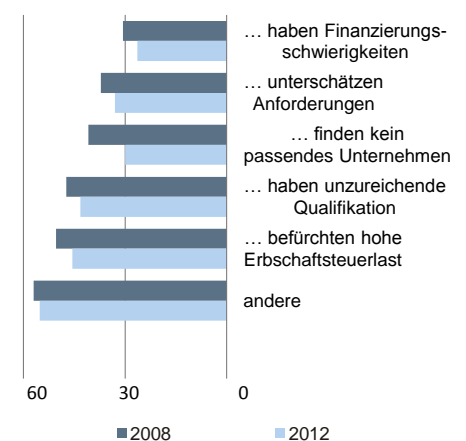
So viel Prozent der älteren Firmeninhaber ...



Quelle: DIHK

Hemmnisse seitens der potenziellen Übernehmer 40

So viel Prozent der Übernahmewilligen ...



Quelle: DIHK



Auf der anderen Seite klagt fast die Hälfte der Übernahmeinteressenten darüber, kein passendes Unternehmen zu finden. Vor 4 Jahren waren es erst 32%. Viele potenzielle Nachfolger unterschätzen aber auch die Anforderungen des schwierigen Übernahmeprozesses, bei dem es in vielen Fällen auch darum geht, Strukturen und Prozesse im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Insgesamt sehen die IHKs in mindestens der Hälfte der von ihnen beobachteten Übergabeprozesse teils erhebliche Schwierigkeiten.

Für mittelständische Senior-Unternehmer, die in der Familie keinen Nachfolger finden, heißt die Alternative Verkauf. Dabei bevorzugen die Inhaber mittelständischer Firmen ganz überwiegend den Verkauf an andere Unternehmen oder (zu einem etwas geringeren Prozentsatz) an externe Personen. Den Verkauf an einen Finanzinvestor können sich laut einer Studie des IfM immerhin 23% der Befragten vorstellen.<sup>32</sup> Offenkundig bieten sich hier Chancen für Private Equity.

Für die großen Familienunternehmen stellt sich vieles anders dar. Diese Unternehmen befinden sich derzeit mehrheitlich in der zweiten bzw. dritten Unternehmergeneration. Beim Generationenwechsel betreten sie daher kein Neuland.<sup>33</sup> Und die Unternehmerfamilien wissen um die existenzielle Bedeutung einer gelungenen Nachfolge. Auch die nachfolgende Generation scheint weithin gut vorbereitet und sich ihrer Verantwortung bewusst zu sein. So zeigen Studien, dass Jugendliche und junge Erwachsene aus Familienunternehmen, die hier prägenden Werte, verbunden mit verstärkter internationaler Ausrichtung ihrer Netzwerke und besonderem Mut zur Kreativität, weiterleben.<sup>34</sup>

Auch die Frage der Finanzierung, die vielen kleineren und mittleren Übernahmen den IHK-Befragungen nach Schwierigkeiten bereitet, dürfte bei Familienunternehmen alleine schon wegen des einfacheren Zugangs zum Kapitalmarkt weniger ein Thema sein. Dessen ungeachtet hat sich die Finanzierungsstruktur des Mittelstandes in den letzten Jahren positiv entwickelt. Die KMU haben ihre durchschnittliche Eigenkapitalquote seit 1997 deutlich von 6% auf 22% gesteigert. Allerdings bestehen noch immer große Unterschiede zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften, die im Durchschnitt erheblich besser mit Kapital ausgestattet sind.<sup>35</sup>

Mit Sorge verfolgen Unternehmen aller Größenklassen in jüngerer Zeit die Debatte über eine Verschärfung der Erbschaftsteuer. Gewichtige Stimmen unter den Befürwortern einer breiteren Bemessungsgrundlage und höherer Sätze bei der Erbschaftsteuer betonen zwar, dass Betriebsübergaben im Mittelstand dadurch nicht gefährdet werden sollen. Freilich stellt sich die Frage, wie dies erreicht werden soll. Schon die heutigen Regelungen, die eine teilweise oder vollständige Steuerbefreiung des begünstigten (Betriebs-)Vermögens vorsehen, wenn der Betrieb über eine Mindestfrist (5 bis 7 Jahre) hinaus mit nur wenig veränderter Lohnsumme und Unternehmensstruktur weitergeführt wird, gelten angesichts des raschen Wandels auf den Märkten als zu restriktiv. Umso mehr beunruhigt die aktuelle Debatte den Mittelstand.

Für die Nachfolgeproblematik gilt alles in allem ähnlich wie hinsichtlich des Fachkräftemangels: Das Thema verdient Aufmerksamkeit, aber Pessimismus wäre verfehlt. Wichtig ist, dass sich die betroffenen Unternehmen frühzeitig mit den erforderlichen Maßnahmen befassen. Ein Übergabeprozess erfordert meist mehrere Jahre. Für den Senior-Unternehmer beginnt dieser Prozess i.d.R. damit, die möglichen Optionen (Übergabe an familieninterne oder -externe Nachfolger, Verkauf etc.) zu prüfen; und er reicht über die eigentliche Übergabe hin-

<sup>32</sup> Die Anzahl der Antworten zu den entsprechenden Fragen war indes relativ klein. Moog, Petra et al. (2012). Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends. IfM Materialien Nr. 216.

<sup>33</sup> Deutsche Bank und BDI (Hrsg.) (2012). Die größten Familienunternehmen in Deutschland. Ergebnisse der Frühjahrsbefragung 2012. S. 25f.

<sup>34</sup> Stiftung Familienunternehmen, Unternehmermagazin Impulse und Zeppelin Universität Friedrichshafen (Hrsg.) (2012). Deutschlands nächste Unternehmergeneration II. Eine empirische Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen und Pläne.

<sup>35</sup> Schildbach Jan (2013). Deutscher Mittelstand finanziell auf festerem Grund. Deutsche Bank Research. Aktueller Kommentar.



aus und schließt etwa die optimale finanzielle Absicherung des eigenen Ruhestandes ein. Wichtig ist auch, das Unternehmen vorzubereiten. So könnte es sich für viele Senior-Unternehmer empfehlen, ihr Unternehmen durch Investitionen aufzuwerten. Familieninternen Nachfolgern können sie damit u.U. den Start erleichtern. Und im Falle externer Übergaben dürfte dies die Chancen erhöhen, Käufer zu finden und/oder einen attraktiven Verkaufserlös zu erzielen.

Die Komplexität des Übergabegeschehens und dessen herausragende Bedeutung in der Unternehmenshistorie fordern alle Beteiligten heraus. Experten empfehlen daher ein Übergabemanagement, bei dem – gegebenenfalls gemeinsam mit externen Beratern – alle erforderlichen Schritte geplant und umgesetzt werden.<sup>36</sup>

Dieter Bräuninger (+49 69 910 31708, dieter.braeuninger@db.com)

---

<sup>36</sup> Weiterreichende Informationen und Orientierungshilfen für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung speziell für kleinere und mittlere Unternehmen sowie Selbstständige und Freiberufler bietet die von Deutsche Bank/Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden publizierte Broschüre „Zukunft gestalten. Erfolgreiche Nachfolgeplanung für Unternehmer und Selbstständige.“ Im Internet unter [www.deutsche-bank.de/pbc/download/gk-kompetenzen\\_service\\_nachfolgeplanung-fuer-unternehmer-und-selbststaendige-broschuere.pdf](http://www.deutsche-bank.de/pbc/download/gk-kompetenzen_service_nachfolgeplanung-fuer-unternehmer-und-selbststaendige-broschuere.pdf)