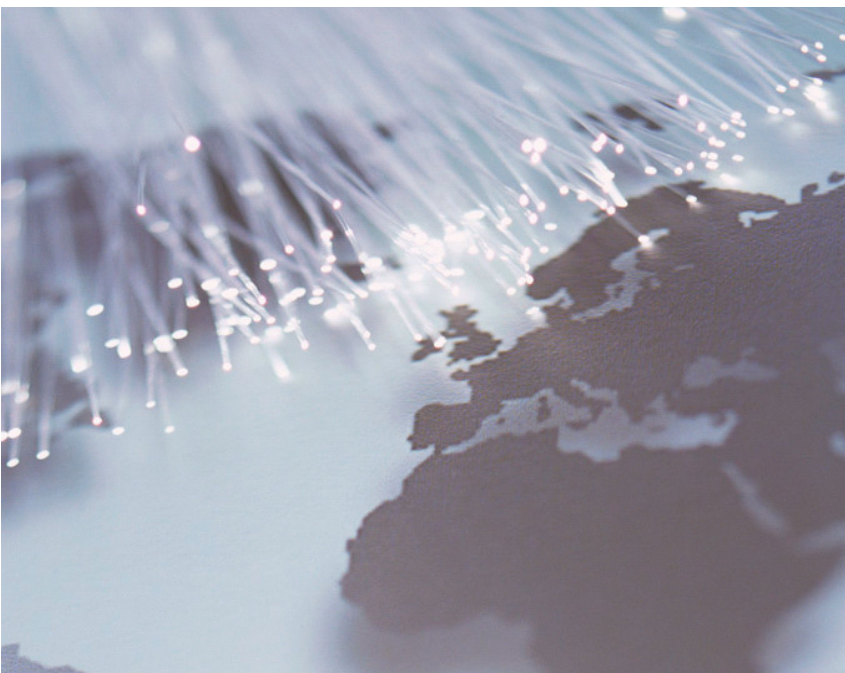


Mittelstand im Mittelpunkt

DZ BANK Mittelstandsstudie

Herbst/Winter 2007 Personalpolitik im Wandel



Inhalt

Vorwort	2
Zur Wirtschaftslage und Wirtschaftsentwicklung	3
Sonderthema:	
Personalpolitik im Wandel	9
Methode und Statistik	18
Informationen zum Downloaden	19
Impressum	20

Vorwort

Die Konjunktur boomt, und mit ihr wächst der Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Doch immer häufiger müssen Unternehmen die Erfahrung machen, dass auf dem Arbeitsmarkt keine geeigneten Fachkräfte zur Verfügung stehen. Dies hat nicht nur auf einzelne Unternehmen negative Auswirkungen, sondern kann, mittelfristig gesehen, sogar das Wirtschaftswachstum in Deutschland insgesamt bremsen. Vor diesem Hintergrund gibt die DZ BANK Mittelstandsstudie darüber Aufschluss, inwieweit der Mittelstand vom Fach- und Führungskräfte-mangel betroffen ist, mit welchen Konsequenzen er darauf reagiert und welche Relevanz die Mittelständler dem demografischen Wandel einräumen.

Bereits heute fühlen sich 54% der Betriebe vom Fachkräftemangel betroffen. Zurzeit überwiegt zwar noch der Anteil der Unternehmen, die leichte Einschränkungen zu verzeichnen haben. Doch im Zuge des demografischen Wandels wird der Fachkräftemangel spätestens dann, wenn die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1965 in Rente gehen, an Brisanz gewinnen. Was das bedeuten kann, spüren schon heute die Industriebranchen Metall und Elektronik. 30% beziehungsweise 27% dieser Betriebe leiden unter einem starken Fachkräftemangel. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens beschreiben rund 60% dieser Unternehmen als leicht, weitere 16% als stark oder sehr stark.

Um den Herausforderungen wirkungsvoll zu begegnen, müssen in den Unternehmen bereits heute die personalpolitischen Weichen neu gestellt werden – weg von der Deckung des kurzfristigen Personalbedarfs hin zur strategischen Ausrichtung der Personalbeschaffung und -bindung. Alle bisherigen Untersuchungen zeigen, dass sich der Fachkräftemangel im Rahmen des demografischen Wandels noch deutlich verstärken wird. Nur Unternehmen, die sich frühzeitig vorbereitet haben und vorausschauend agieren, können dann erfolgreich am Markt bestehen.

Im Mittelstand werden bereits die ersten Maßnahmen zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs eingeleitet. So haben zum Beispiel 38% der Betriebe Kontakte zu Hochschulen oder Fachhochschulen aufgebaut, um frühzeitig qualifizierte Absolventen zu werben. Weitere 14% bemühen sich zurzeit um entsprechende Kontakte. Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie in Zukunft deutlich mehr in die Ausbildung eigener Fachkräfte investieren werden als bisher. Und immerhin 41% der Betriebe setzen sich aktiv mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auseinander. Seitens der Unternehmen sind somit die ersten Schritte getan, nun kommt es darauf an, dass auch die Mitarbeiter motiviert sind, ihre Qualifikation kontinuierlich zu steigern und bis ins Alter zu erhalten. Denn nur unter der Voraussetzung, dass sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter an der Lösung der Probleme interessiert sind, können die Herausforderungen der Zukunft gemeistert werden.

Die wichtigsten Ergebnisse der DZ BANK Mittelstandsumfrage haben wir für Sie in dieser Publikation zusammengefasst. Unter www.mittelstandsstudie.de erhalten Sie die DZ BANK Mittelstandsstudie „Mittelstand im Mittelpunkt“ Ausgabe Herbst/Winter 2007 sowie die der Vorjahre als PDF-Datei. Mehr dazu am Ende dieser Publikation. Ihre Ansprechpartnerin ist Frau Andrea Heyken, Telefon: 0 69 74 47 - 62 43.

Konjunkturhoch führt zu steigendem Personalbedarf

Steigender Fachkräftemangel

Neue Herausforderungen durch demografischen Wandel

Mittelstand leitet erste Maßnahmen ein

Telefonische Umfrage in 1.500 mittelständischen Unternehmen

Wirtschaftslage und -entwicklung

Aktuelle Geschäftslage

Die Stimmung im Mittelstand ist weiterhin überdurchschnittlich positiv. Die Geschäftslage wird von den mittelständischen Unternehmen im Herbst 2007 ebenso günstig bewertet wie zu Beginn des Jahres. 84% der befragten Finanzentscheider stufen die aktuelle wirtschaftliche Situation als mindestens gut ein. Rund jedes siebte Unternehmen beschreibt seine Lage sogar als sehr gut. Negativ äußern sich nur 15% der Mittelständler. Damit ist das Jahr 2007 aus konjunktureller Sicht das positivste der vergangenen zwölf Jahre.

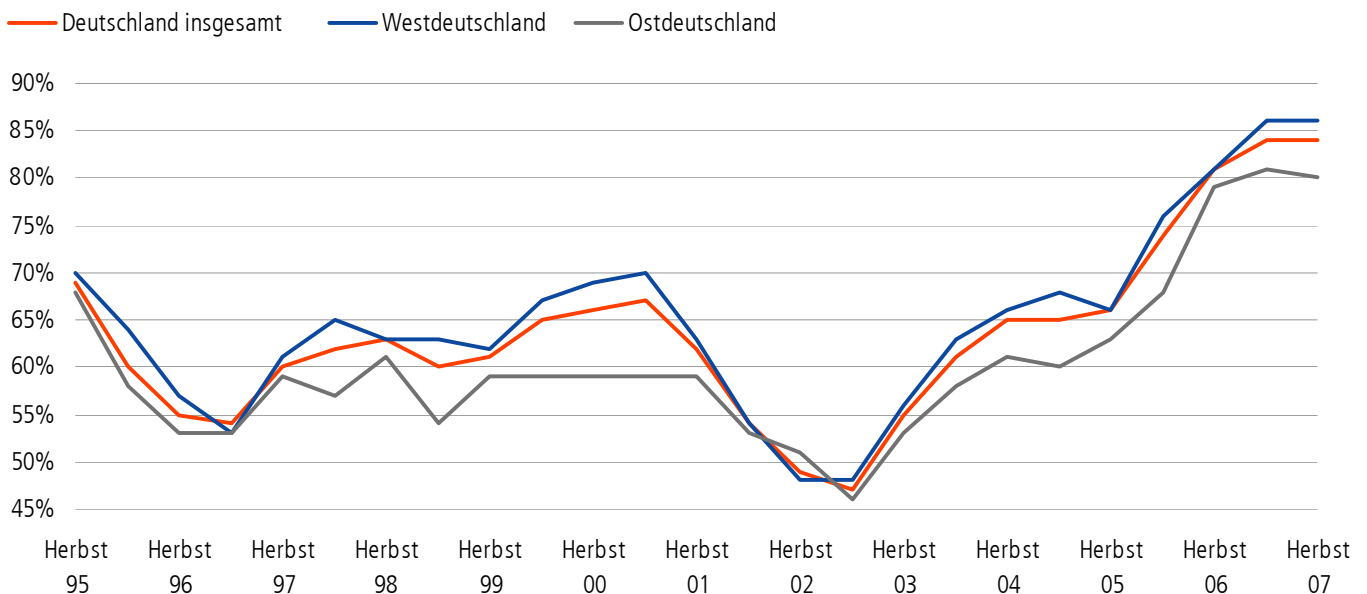
Vor diesem Hintergrund ist die Betrachtung der wirtschaftlichen Entwicklung im Mittelstand im Verlauf der letzten Jahre besonders interessant. Ende der neunziger Jahre bewerteten rund 60% der Mittelständler ihre Situation positiv. Bis 2001 steigerte sich dieser Anteil auf 67%. Danach setzte eine konjunkturelle Kehrtwende ein, die im Frühjahr 2003 mit einem wirtschaftlichen Tiefpunkt endete. Der Anteil der Unternehmen mit guter Geschäftslage lag zu diesem Zeitpunkt lediglich bei 47%. In den folgenden Jahren erholte sich die Konjunktur langsam und erreichte 2005 wieder das durchschnittliche Niveau der Vorjahre. Im Herbst 2006 stieg der Anteil der Unternehmen, die ihre Geschäftslage als gut bezeichneten, erstmals über die 80%-Marke. Im Jahr 2007 geben 84% der Befragten eine günstige Lageeinschätzung ab.

Regionale Unterschiede in der Bewertung der aktuellen Geschäftslage lassen sich nur im begrenzten Umfang feststellen. In den westlichen Bundesländern liegt der Anteil der Positivantworten bei 86%, im östlichen Teil Deutschlands sind es rund 80%. Diese Differenz basiert auf der Tatsache, dass in Ostdeutschland der Anteil kleiner Betriebe höher ist als im Westen und diese Betriebe ihre wirtschaftliche Situation häufig weniger positiv bewerten als die größeren Unternehmen.

Hochstimmung im Mittelstand

**Gute Geschäftslage
in 84% der Unternehmen**

Sehr gute / gute Geschäftslage



Geschäftslage nach Branchen

In den acht abgefragten Branchen liegt der Anteil der Betriebe mit positiver Geschäftslage zwischen 71% und 93%. Am häufigsten wird die wirtschaftliche Situation in den Industriebranchen Elektronik/EBM-Waren (93%) sowie in der Metallherzeugung und –verarbeitung (92%) als gut oder sehr gut beschrieben. Mit leichtem Abstand folgen die Branchen Dienstleistungen (88%), Chemie/Kunststoff (87%) und Agrarwirtschaft (86%). Auf den Rängen sechs bis acht liegen der Handel (77%), das Baugewerbe (73%) sowie die Ernährung/Tabakindustrie (71%).

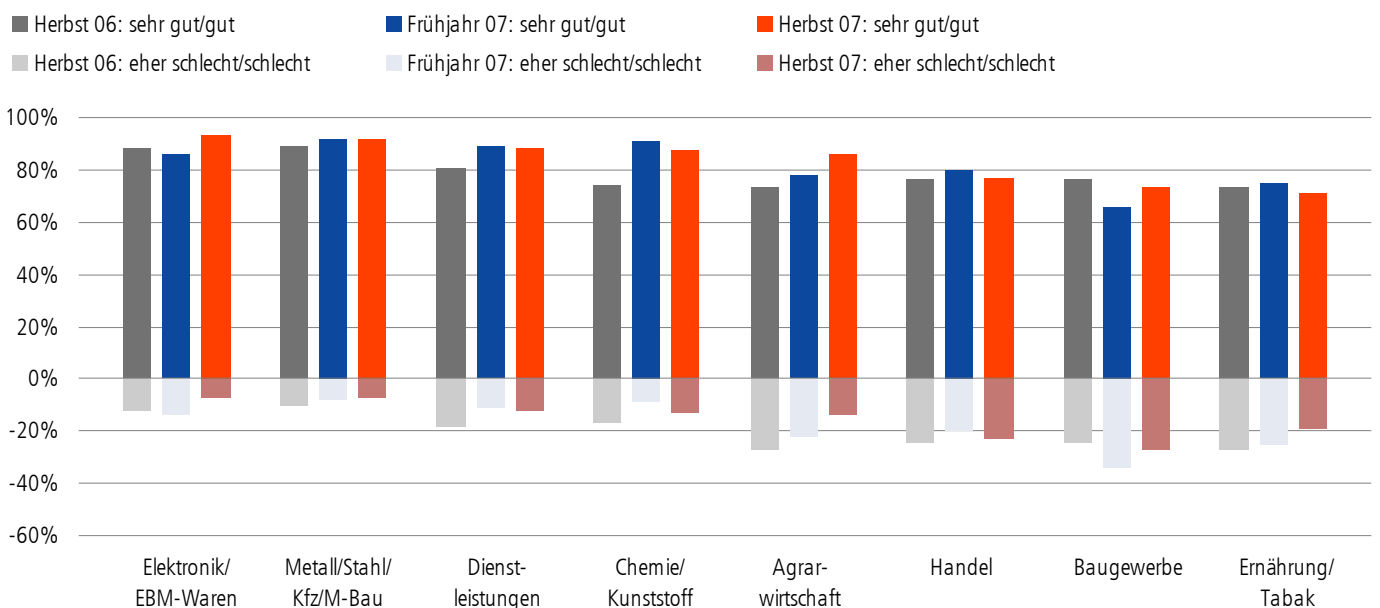
Die stark exportorientierten Industriebranchen Elektronik und Metall/Stahl/Kfz/Maschinenbau profitieren zurzeit am stärksten vom Konjunkturoptimismus. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen diese beiden Branchen eine Steigerung der Positivstimmen um sechs beziehungsweise drei Prozentpunkte und erreichen im Herbst 2007 die beste Bewertung der vergangenen zwölf Jahre.

Besonders erwähnenswert ist die positive Entwicklung der Agrarwirtschaft. Unter der Sparte Agrarwirtschaft sind sowohl landwirtschaftliche Betriebe als auch der Landhandel zusammengefasst. Ein Rückblick auf die Umfrageergebnisse der letzten acht bis zehn Jahre belegt, dass die Bewertung der Geschäftslage in der Agrarwirtschaft häufig nicht nur deutlich unter dem Branchendurchschnitt lag, sondern dass hier oftmals die negativste Lageeinschätzung abgegeben wurde. Im Herbst 2007 hat die Agrarwirtschaft jedoch außergewöhnlich stark an Positivstimmen gewonnen. Der Anteil der Unternehmen mit guter Geschäftslage beträgt heute 86%. Mit diesem Ergebnis liegt die Agrarwirtschaft erstmals leicht über dem Durchschnitt aller untersuchten Branchen. Seit dem Konjunkturtief im Frühjahr 2003 ist eine Steigerung der Positivstimmen um 49 Prozentpunkte festzustellen.

Sehr gute Geschäftslage in der Elektronikindustrie sowie der Metallherzeugung und –verarbeitung

Positive Entwicklung in der Agrarwirtschaft

Aktuelle Geschäftslage nach Branchen



Geschäftsaussichten in den nächsten sechs Monaten

Die Geschäftsaussichten für die nächsten sechs Monate werden ebenfalls sehr optimistisch bewertet. 43% der befragten Mittelständler erwarten eine Verbesserung der Lage. Weitere 46% gehen davon aus, dass sich die überwiegend gute Wirtschaftslage auch im nächsten Halbjahr fortsetzen wird. Lediglich jedes zehnte Unternehmen rechnet mit einer Verschlechterung.

Die erwartete Geschäftsentwicklung ist ein wichtiger Indikator für zukünftige Investitions- und Personalentscheidungen. Vor dem Hintergrund der bereits überdurchschnittlich guten aktuellen Geschäftslage ist es sehr erfreulich, dass die Stimmung im Mittelstand auch weiterhin von einem starken Optimismus geprägt ist.

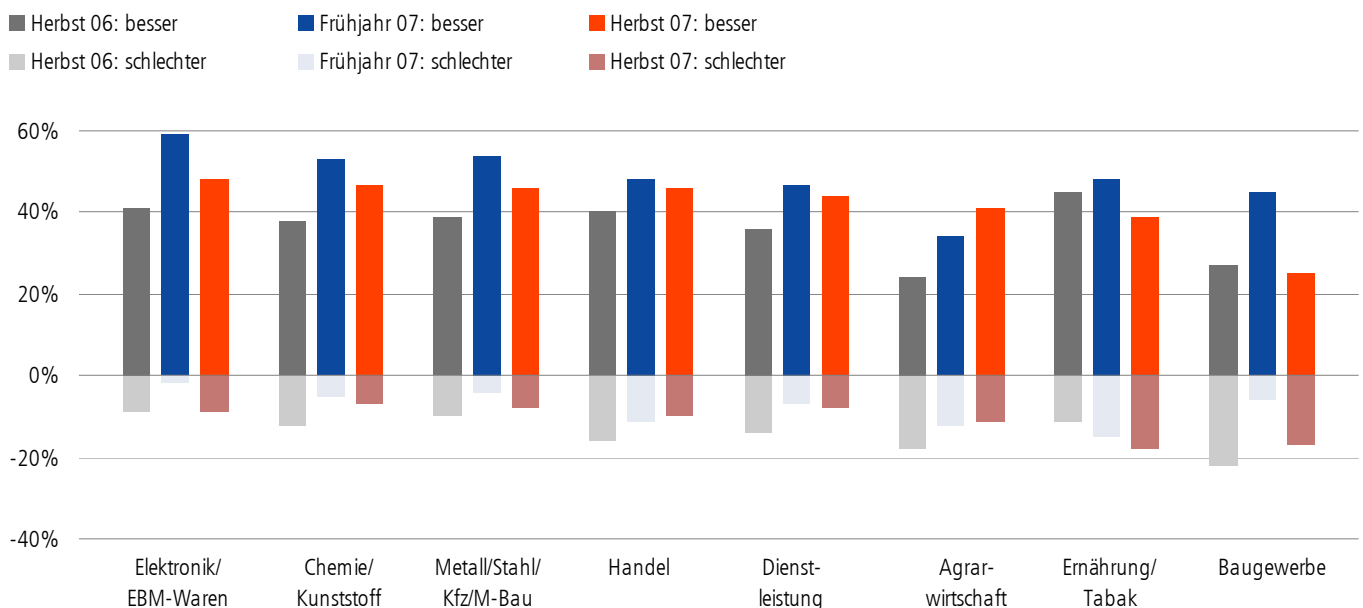
Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Anteil der Betriebe, die optimistisch in die Zukunft sehen, um sechs Prozentpunkte gesteigert. Diese Entwicklung lässt sich in fast allen Branchen feststellen. Lediglich in der Ernährung/Tabakindustrie ist der Anteil positiver Stimmen zurückgegangen sowie - saisonal bedingt - auch im Baugewerbe. Die Erwartungen des Baugewerbes liegen stark unter dem Branchendurchschnitt, nur jedes vierte dieser Unternehmen rechnet mit einer Verbesserung der Situation. Gleichzeitig ist jedoch der Anteil der Betriebe, die keine Veränderung der Geschäftslage voraussagen, mit 56% überdurchschnittlich hoch.

Dagegen sehen insbesondere die Industriebranchen Elektronik, Chemie und Metall sowie der Handel zuversichtlich in die Zukunft. Sie hoffen, auch weiterhin von der positiven Konjunkturlage profitieren zu können. Zwischen 46% und 48% dieser Betriebe prognostizieren daher für die nächsten sechs Monate eine anhaltend gute Konjunkturlage und infolgedessen auch eine Verbesserung der eigenen Geschäftsentwicklung.

Ungetrübter Optimismus

**43% erwarten
weitere Verbesserung**

Erwartete Geschäftsentwicklung in den nächsten sechs Monaten



Entwicklung der Absatzpreise

Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, dass die Preise ihrer Produkte oder Dienstleistungen in den nächsten sechs Monaten steigen werden. Rund jedes zweite Unternehmen wird seine Absatzpreise stabil halten. Vor einem Jahr prognostizierten 39% der Befragten Preissteigerungen. Ein Rückblick auf die vergangenen Jahre zeigt, dass die Preisentwicklung starken Schwankungen unterworfen ist. Denn während des Konjunkturtiefs im Frühjahr 2003 planten zum Beispiel nur 16% der Befragten eine Steigerung der Absatzpreise. Mit der Erholung der konjunkturellen Situation nahm auch die Bereitschaft zu Preissteigerungen wieder zu.

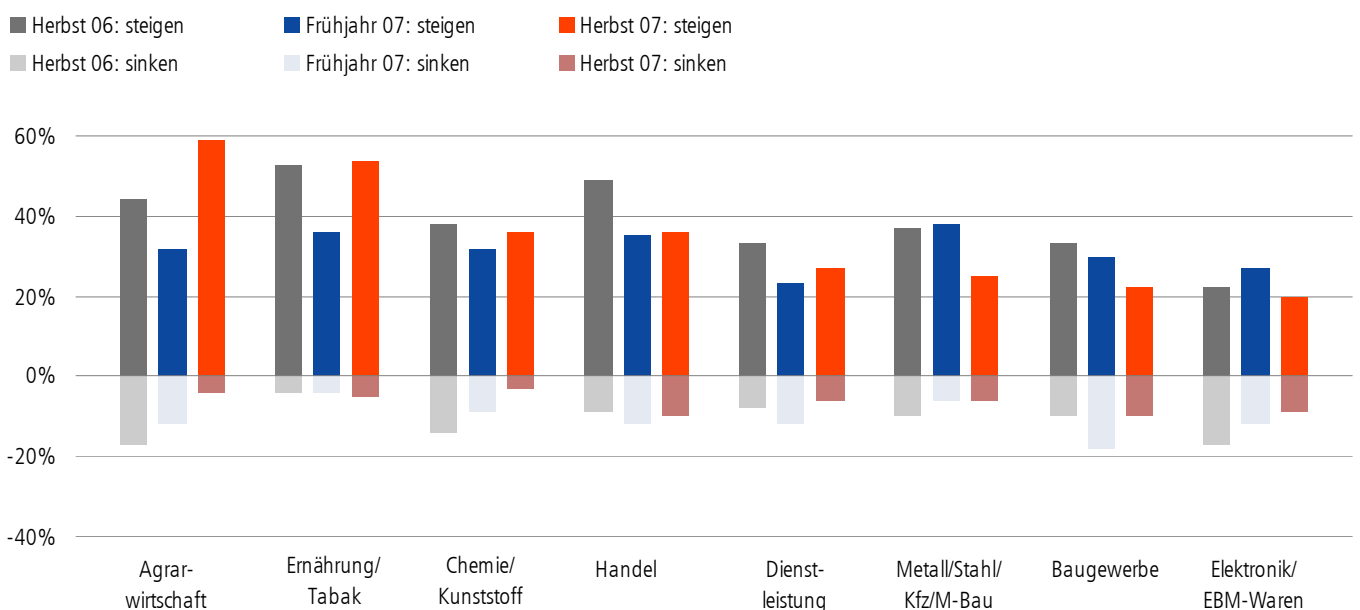
Die Preisentwicklung hängt stark von der jeweiligen Branche ab. Aufgrund der weltweit steigenden Nachfrage nach Milchprodukten und Getreide sowie der zunehmenden Flächenkonkurrenz zwischen Nahrungsmitteln und Bioenergie ist vor allem im Lebensmittelsektor mit anhaltenden Preissteigerungen zu rechnen. Dies spiegelt sich auch in den Umfrageergebnissen wider. So ist in der Agrarwirtschaft (59%) und in der Ernährung/Tabakindustrie (54%) der Prozentsatz der Unternehmen, die eine Erhöhung der Absatzpreise anstreben, auffallend hoch. Besonders hervorzuheben ist dabei die Entwicklung in der Agrarwirtschaft. In keiner anderen Branche ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Absatzpreise steigern werden, derart in die Höhe geschossen. Lag der Anteil der Betriebe, die Preissteigerungen ankündigten, vor zwei Jahren noch bei etwa 8%, so waren es im Herbst letzten Jahres bereits 44%. Heute planen 59% der befragten Agrarbetriebe eine Preiserhöhung.

Mit deutlich geringeren Preissteigerungen muss in der Elektronik/EBM-Warenindustrie und im Baugewerbe gerechnet werden. In diesen Branchen prognostizieren 20% beziehungsweise 22% der Unternehmen steigende Absatzpreise. Gleichzeitig ist hier der Anteil der Betriebe mit konstanten Preisen überdurchschnittlich hoch.

Steigende Absatzpreise erwartet

Preissteigerungen am häufigsten in der Agrarwirtschaft und der Ernährung/Tabakindustrie

Entwicklung der Absatzpreise in den nächsten sechs Monaten



Personalentwicklung

Die gute Konjunkturlage sowie die optimistischen Zukunftserwartungen der Mittelständler wirken sich maßgeblich auf die Beschäftigungsbilanz aus. Ähnlich wie im Frühjahr planen auch heute 27% der befragten Betriebe Einstellungen. 63% werden ihren Mitarbeiterstamm weder erhöhen noch senken. Nur jeder zehnte Betrieb muss in den nächsten sechs Monaten Mitarbeiter entlassen. Damit fallen die Einstellungspläne im Mittelstand im Herbst 2007 deutlich positiver aus als in den vergangenen Jahren.

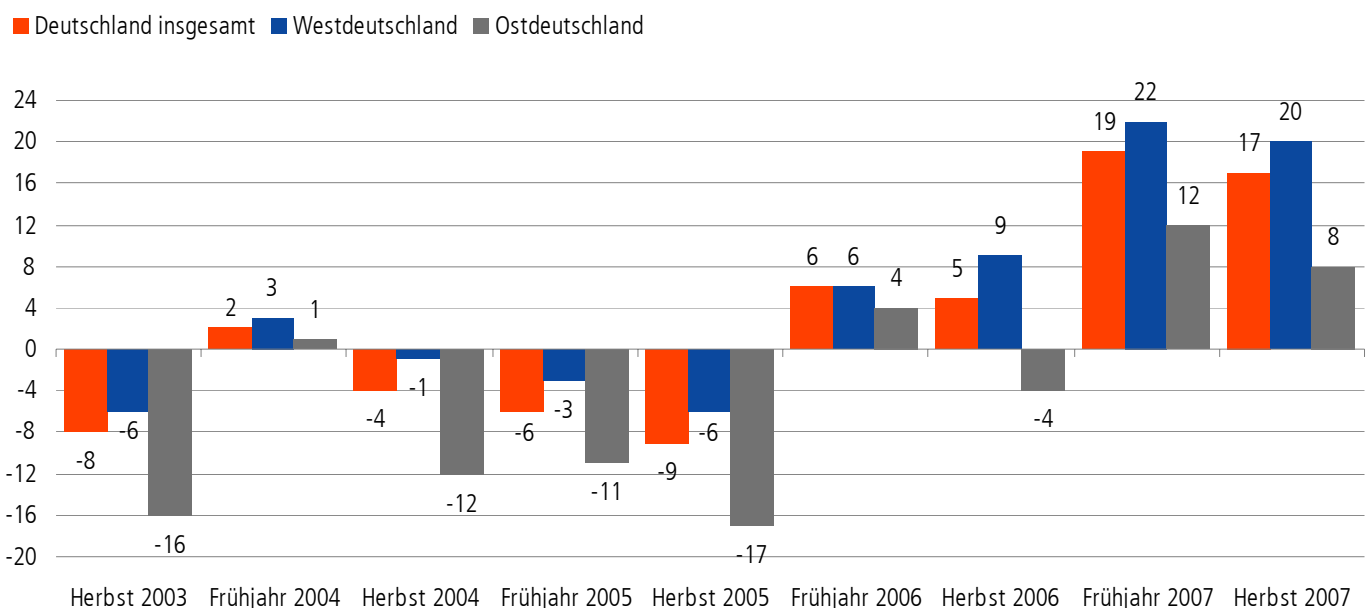
Entsprechend der anhaltend guten Geschäftslage, kann in der Metallherzeugung und –verarbeitung sowie in der Elektronikindustrie am häufigsten mit Einstellungen gerechnet werden. In beiden Branchen beträgt der Saldo aus geplanten Einstellungen und Entlassungen plus 30 Prozentpunkte. Ein immer noch deutliches Plus von 20 Prozentpunkten ist im Dienstleistungsgewerbe und der Chemie/Kunststoffindustrie zu erwarten. Ein negativer Saldo von etwa vier Prozentpunkten entsteht dagegen in der Ernährung/Tabakindustrie sowie im Baugewerbe.

Neben der Branche beeinflusst auch die Größe des Unternehmens die personalpolitischen Entscheidungen. Laut den Umfrageergebnissen werden drei Viertel der kleineren Betriebe mit bis zu 20 Mitarbeitern ihren Personalstand nicht verändern. Je größer die Unternehmen sind, desto häufiger werden jedoch auch Einstellungen geplant. In Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten beispielsweise überwiegen die in Aussicht gestellten Einstellungen die geplanten Entlassungen mit einem Plus von 34 Prozentpunkten. Somit wird insbesondere der größere Mittelstand seinem Ruf als Jobmotor der deutschen Wirtschaft auch in den nächsten Monaten gerecht werden.

Positive Impulse für den Arbeitsmarkt

Industrie und Dienstleistungen planen erhebliche Einstellungen

Saldo aus geplanten Einstellungen und Entlassungen



Investitionsabsichten in den nächsten sechs Monaten

In den nächsten sechs Monaten werden 73% der befragten Mittelständler in ihr Unternehmen investieren. Damit haben sich die Investitionsabsichten im Vergleich zum Vorjahr um drei Prozentpunkte gesteigert, im Halbjahresvergleich ist jedoch ein leichter Rückgang festzustellen. Die Investitionstätigkeit der mittelständischen Unternehmen erreicht damit zwar im Rückblick auf die vergangenen Jahre ein relativ hohes Niveau, sie ist jedoch nicht in dem Maße gestiegen, wie es die Bewertung der aktuellen Geschäftslage hätte erwarten lassen.

Am häufigsten wird in den nächsten sechs Monaten in der Industrie und im Dienstleistungsgewerbe investiert. Seit etwa zwei Jahren ist die Investitionstätigkeit innerhalb der abgefragten Branchen in der Chemie/Kunststoffindustrie am stärksten. Auch heute liegt der Anteil der Betriebe dieser Branche, die Investitionen planen, mit 86% deutlich vor der Metallherzeugung und –verarbeitung (78%) sowie der Elektronik/EBM-Warenindustrie (76%). Im Handel und in der Agrarwirtschaft ist die Investitionsbereitschaft dagegen mit 61% beziehungsweise 62% am geringsten.

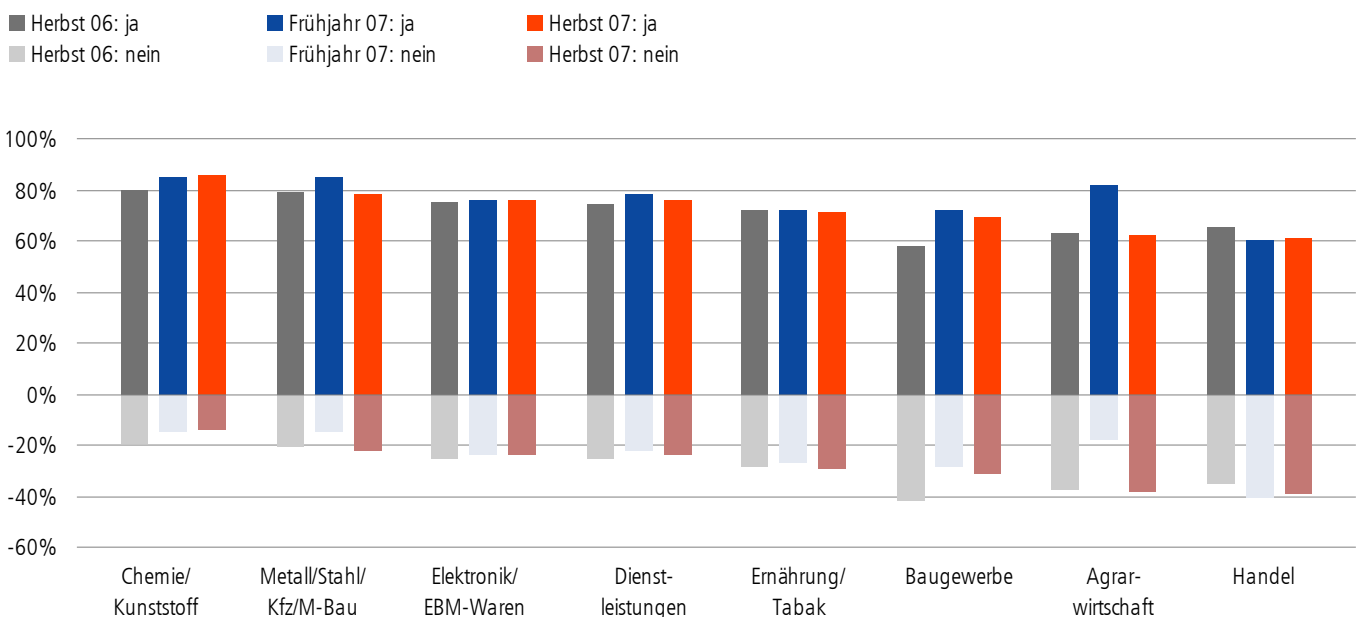
Wie in der Vergangenheit so lässt sich auch heute feststellen, dass die Investitionstätigkeit mit der Größe beziehungsweise der Umsatzstärke der Unternehmen deutlich zunimmt. Während zum Beispiel in Betrieben mit bis zu 20 Mitarbeitern jeder zweite Befragte angibt, Investitionen zu planen, steigt dieser Anteil in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten auf 84% an.

Falls in den nächsten sechs Monaten Investitionen vorgenommen werden, dann entspricht die Höhe der Investitionen in jedem zweiten Unternehmen in etwa dem Volumen vom ersten Halbjahr 2007. Rund ein Drittel der Unternehmen plant höhere Investitionen. In der Agrarwirtschaft und im Handel werden sogar 49% beziehungsweise 43% der Betriebe ihr Investitionsvolumen steigern.

Investitionsbereitschaft auf hohem Niveau

Jedes dritte Unternehmen plant höhere Investitionen

Investitionsabsichten in den nächsten sechs Monaten



Sonderthema: Personalpolitik im Wandel

Fach- und Führungskräftemangel im Mittelstand

Angesichts des demografischen Wandels und des steigenden Mangels an Fach- und Führungskräften stehen die mittelständischen Unternehmen vor neuen personalpolitischen Herausforderungen. Erste Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sind bereits heute festzustellen. Trotz hoher Arbeitslosenzahlen wird die Akquisition qualifizierter Fach- und Führungskräfte zunehmend schwieriger. Nach der Meinung von Arbeitsmarktexperten ist dies jedoch erst die Spitze des Eisbergs, in den nächsten zehn Jahren wird sich der Fachkräftemangel durch den Rückgang der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter deutlich verstärken. Die aktuelle DZ BANK Mittelstandsstudie gibt Aufschluss darüber, inwieweit sich der Mittelstand von dieser Entwicklung betroffen fühlt und welche personalpolitischen Konsequenzen gezogen werden.

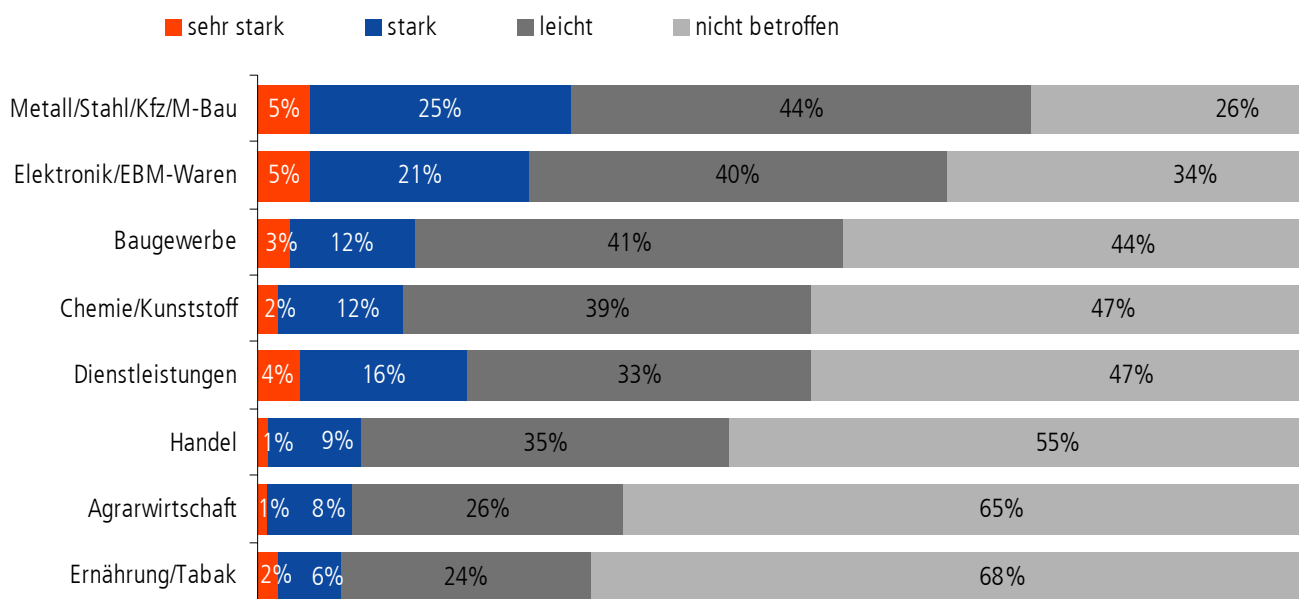
Aktuell fehlen in mehr als jedem zweiten Unternehmen Fachkräfte, und zwar in 18% der Betriebe in starkem oder sehr starkem Umfang, in etwa jedem dritten Unternehmen wird der Fachkräftemangel als leichter eingestuft.

Das Ausmaß des Fachkräftemangels ist in Abhängigkeit von Branche und Größe des Unternehmens unterschiedlich stark ausgeprägt. Als besonders problematisch stellt sich die Lage in der Metallherzeugung und –verarbeitung dar. 30% der befragten Betriebe dieser Branche sind vom Mangel an Fachkräften sehr stark oder stark betroffen, weitere 44% immerhin noch leicht. In einer ähnlich negativen Situation befindet sich die Elektronik /EBM-Warenindustrie. Eine sehr viel positivere Ausgangslage lässt sich dagegen in der Ernährung/Tabakindustrie feststellen. Lediglich 8% der Unternehmen dieser Branche fühlen sich vom Fachkräftemangel sehr stark oder stark betroffen. 68% geben sogar an, dass sie über eine ausreichende Anzahl von Fachkräften verfügen.

Fachkräftemangel: jedes zweite Unternehmen betroffen

Metall- und Elektroindustrie spüren am häufigsten negative Auswirkungen

Fachkräftemangel nach Branchen



Auswirkungen des Fachkräftemangels

Die Auswertungen der Mittelstandsumfrage zeigen, dass der Fachkräftemangel vor allem in den größeren Betrieben an Brisanz gewinnt. Diese Unternehmen planen häufiger als die kleineren mittelständischen Betriebe Neueinstellungen und benötigen daher auch häufiger Fachkräfte. Aus diesem Grund sind rund 70% der Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern vom Fachkräftemangel betroffen, während sich dieser Anteil in den kleineren Betrieben mit einer Belegschaft von bis zu 100 Mitarbeitern auf 47% reduziert.

Ein wichtiger Aspekt des Fach- und Führungskräftemangels ist die Frage, inwieweit sich die Probleme hinsichtlich der Personalbeschaffung auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens auswirken. Laut den Umfrageergebnissen stufen 17% der Betriebe, die unter einem Fachkräftemangel leiden, die Auswirkungen auf das Unternehmen als sehr stark oder stark ein. Weitere 57% der befragten Finanzentscheider räumen leichte Hemmnisse ein. Werden ausschließlich jene Unternehmen zur Auswertung herangezogen, die den Fachkräftemangel als stark einstufen, erhöht sich der Anteil mit starken wirtschaftlichen Folgen von 17% auf 39%. Allerdings beschreiben auch immerhin 56% dieser Gruppe die Auswirkungen nur als leicht. Dieses auf den ersten Blick widersprüchliche Ergebnis lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass es den Unternehmen bisher noch mithilfe von Überstunden, Wochenendarbeit oder Ähnlichem gelungen ist, Engpässe auszugleichen. Eventuell ist es aber für die Unternehmen auch schwierig, die wirtschaftlichen Folgen des Fachkräftemangels in betriebswirtschaftliche Kennzahlen umzurechnen.

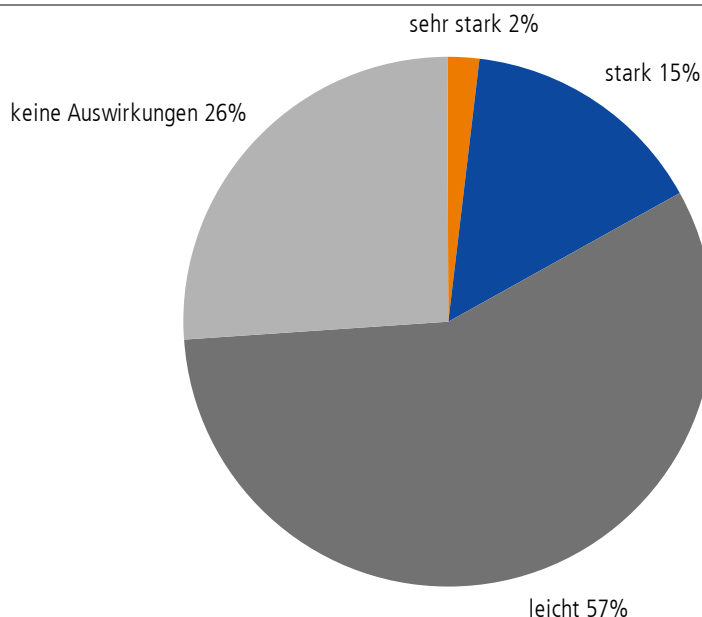
Steigt der Fachkräftemangel in den nächsten Jahren weiter an, so wird sich gleichzeitig auch der Anteil der Unternehmen, für die sich daraus negative wirtschaftliche Folgen ableiten, deutlich anheben. Um dieser Entwicklung entgegenzutreten, sollten auch Unternehmen, die bisher über genügend Fachkräfte verfügen, die Möglichkeit eines zukünftigen Engpasses berücksichtigen und ihre Personalpolitik strategisch auf den Fachkräftebedarf der nächsten Jahrzehnte ausrichten.

Fachkräftemangel steigt mit der Größe des Unternehmens an

Wirtschaftliche Folgen des Fachkräftemangels lassen sich nur schwer beziffern

Strategische Personalpolitik wichtiger denn je

Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens



Qualifizierung der Mitarbeiter steht an erster Stelle

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist Deutschland, langfristig gesehen, auf die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen. Vor ähnlichen Problemen stehen auch die meisten anderen EU-Länder. Daher denkt die EU-Kommission in Brüssel zurzeit über die Einführung einer „Blue Card“ nach, die den Zugang qualifizierter Arbeitnehmer nach Europa erleichtern soll. Da die Zuwanderung ausländischer Mitarbeiter den Fachkräftemangel zwar abschwächen, aber nicht gänzlich beheben kann, bleibt das vorrangige Ziel, den steigenden Bedarf an Fachkräften durch die verstärkte Aus- und Weiterbildung inländischer Arbeitskräfte zu decken.

Auf die Fragen: „Welche Maßnahme halten Sie für wirkungsvoller, wenn es darum geht, dem Mangel an Fach- und Führungskräften zu begegnen? Sollte Ihrer Meinung nach schwerpunktmäßig der Zuzug für ausländische Fachkräfte erleichtert beziehungsweise ausgebaut werden, oder halten Sie es für effektiver, die Qualifikation deutscher Arbeitnehmer zu verstärken?“ waren die Antworten der Mittelständler eindeutig. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (87%) hält die Qualifikation deutscher Arbeitnehmer für wirkungsvoller. Dieses Ergebnis spiegelt sich in allen abgefragten Branchen und Umsatzgrößenklassen wider.

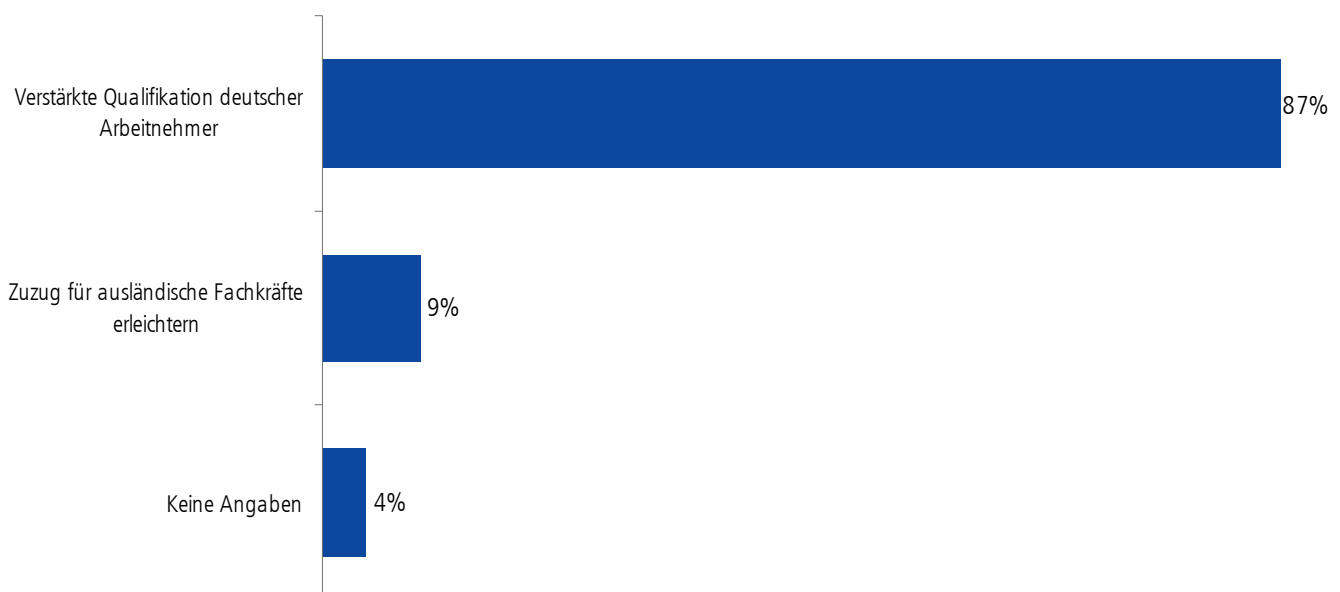
Aktuell werden zur Deckung des Fachkräftemangels verschiedene Strategien diskutiert. Neben der Steigerung des Anteils ausländischer Fachkräfte und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit spielt die stärkere Nachwuchsförderung eine besondere Rolle. In den mittelständischen Unternehmen wird der Aufbau von Fach- und Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen zurzeit stark forciert. Mithilfe interner Entwicklungsprogramme wird versucht, vor allem Managementnachwuchs bedarfsorientiert und zielgerichtet im eigenen Unternehmen auszubilden. Dieses Instruments bedienen sich zurzeit 58% der Betriebe.

**Fachkräftemangel:
Zuwanderung Hochqualifizierter
versus Qualifizierung
inländischer Arbeitskräfte**

**Mittelstand spricht sich für die
Qualifizierung inländischer
Arbeitnehmer aus**

**Aufbau von Fach- und
Führungskräftenachwuchs aus
den eigenen Reihen wird forciert**

Wirksame Gegenmaßnahmen



Deckung des Führungskräftebedarfs

Neben dem Fachkräftemangel wird auch der steigende Bedarf an Führungskräften langfristig zu einem Problem. Ebenso wie Großkonzerne ist auch der Mittelstand ständig um neuen Managementnachwuchs bemüht. Zwar stellt sich die Situation auf diesem Gebiet nicht so drastisch dar wie hinsichtlich der Fachkräfte, dennoch geben 8% der Unternehmen an, dass sie unter einem starken Führungskräfte-mangel leiden, weitere 22% beschreiben den Bedarf immerhin noch als leicht.

In vielen Unternehmen sind bereits heute ausländische Fachkräfte tätig. Wie es jedoch um die Präsenz ausländischer Führungskräfte im Mittelstand steht, soll in einem weiteren Schritt geklärt werden.

Laut den Umfrageergebnissen sind heute in jedem fünften mittelständischen Unternehmen Führungspositionen mit ausländischen Fachkräften besetzt, dies betrifft in überdurchschnittlichem Maße die Industriebranchen Chemie/Kunststoff, Metall/Stahl/Kfz/Maschinenbau und Elektronik sowie das Dienstleistungsgewerbe. Weitere 5% der Betriebe planen, zukünftig Führungskräfte aus dem Ausland zu akquirieren.

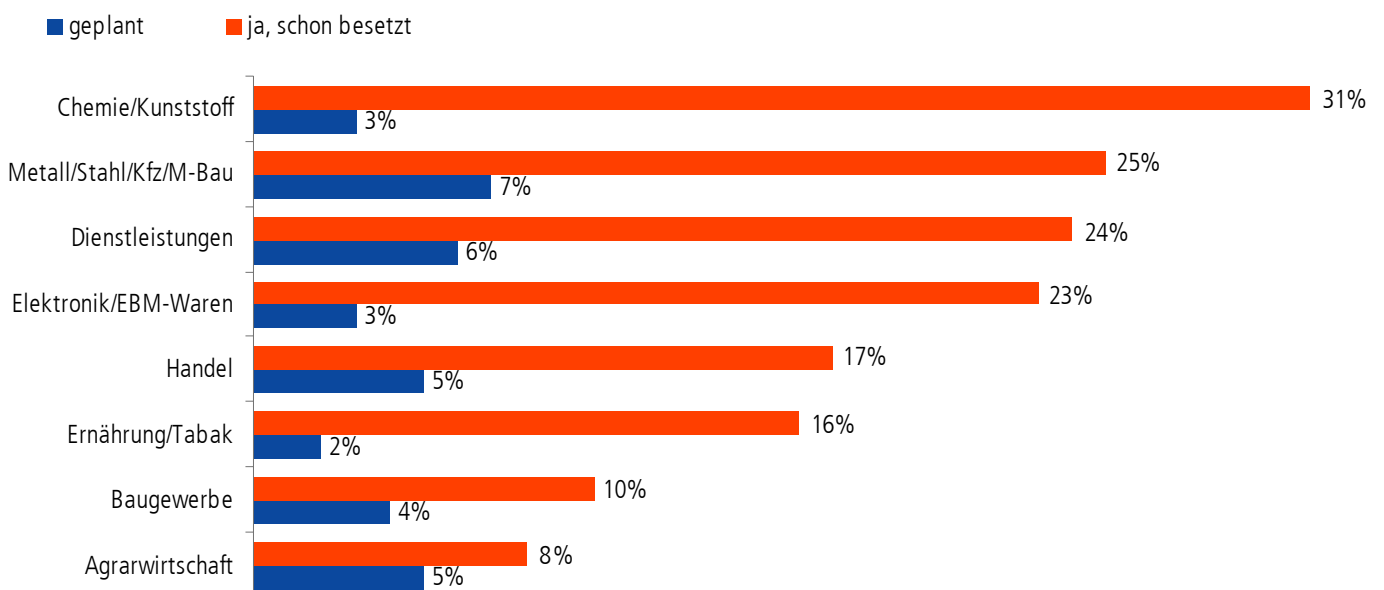
Doch nicht alle mittelständischen Unternehmen stehen der Möglichkeit, ausländische Führungskräfte einzustellen, offen gegenüber. 16% der Personalchefs können sich nicht vorstellen, Führungspositionen mit ausländischen Fachkräften zu besetzen, darunter in überdurchschnittlichem Maße die kleineren Unternehmen des Agrarsektors und des Baugewerbes.

Die überwiegende Mehrheit der Mittelständler plant zurzeit keine konkreten Einstellungen, steht aber der Option, Führungspositionen mit Fachkräften aus dem Ausland zu besetzen, grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber.

30% der Unternehmen leiden unter einem Führungskräfte-mangel

Führungspositionen in jedem fünften Unternehmen mit ausländischen Fachkräften besetzt

Ausländische Mitarbeiter in Führungspositionen nach Branchen



Personalpolitische Maßnahmen der Unternehmen

Der steigende Fach- und Führungskräftemangel führt dazu, dass sich viele Unternehmer stärker als bisher mit der Frage beschäftigen, wie das Unternehmen für den Arbeitsmarkt - insbesondere für Universitäts- beziehungsweise Fachhochschulabsolventen - attraktiver gestaltet werden kann. Oftmals haben bei der Akquisition von Fachkräften vor allem die kleineren mittelständischen Betriebe mit grundlegenden Problemen zu kämpfen. Denn häufig sind diese Unternehmen nur regional bekannt und können sich daher nur schwer gegen international tätige Konzerne behaupten. Vor diesem Hintergrund sind die Steigerung der Bekanntheit sowie die Verbesserung des Firmenimage zum Beispiel durch Sponsoring- oder Umweltschutzaktivitäten zwei Maßnahmen, die vom Mittelstand häufig als erstes in Betracht gezogen werden.

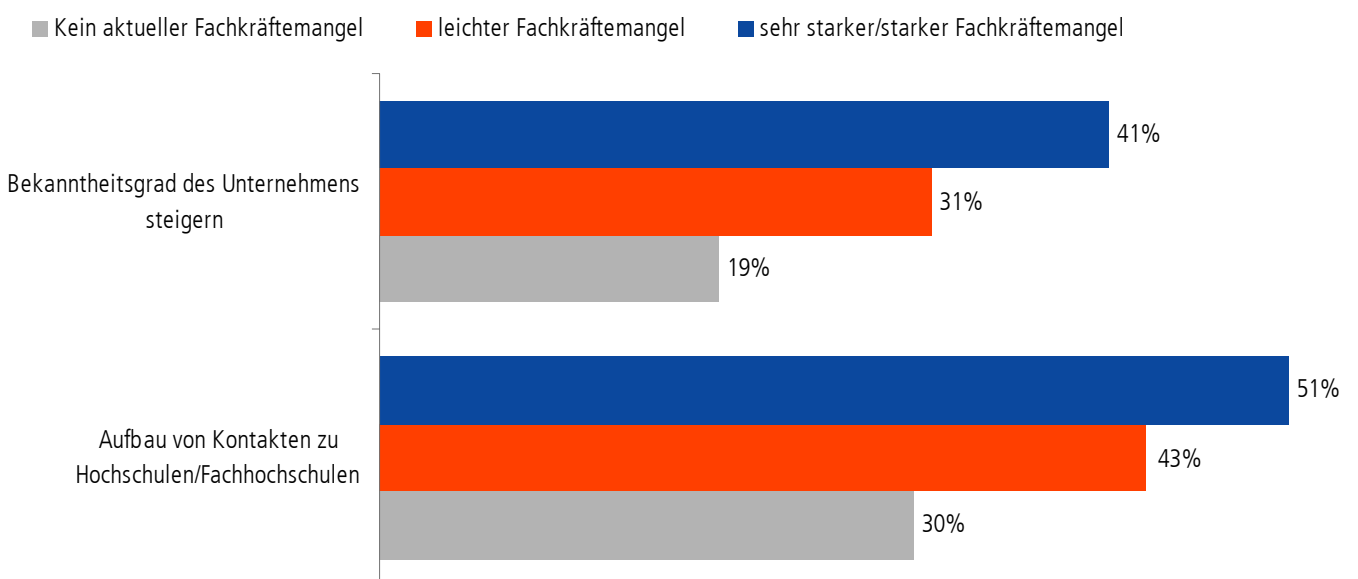
Um den drohenden Fachkräftemangel abzuwenden, reichen jedoch diese Maßnahmen alleine nicht aus. Nur Unternehmen, die aktiv auf den Nachwuchs zugehen, können sich zukünftig Wettbewerbsvorteile verschaffen. Ein viel versprechender Schritt ist der Aufbau von Beziehungen zu Fachhochschulen oder Universitäten. 38% der befragten Unternehmen verfügen bereits über entsprechende Kontakte, weitere 14% planen deren Aufbau. Eine weitere Möglichkeit, das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt positiv zu positionieren, ist die Teilnahme an Fachmessen beziehungsweise so genannten Rekrutierungsmessen. 29% der Befragten sind auf diesem Gebiet bereits aktiv, weitere 14% wollen zukünftig an entsprechenden Veranstaltungen teilnehmen.

Die Umfrageergebnisse belegen jedoch auch, dass sich die Unternehmen häufig erst dann aktiv mit der Werbung um qualifizierte Mitarbeiter auseinandersetzen, wenn bereits ein starker Fachkräftemangel besteht. Zukünftig wird es jedoch von besonderer Bedeutung sein, dass die Unternehmen vorausschauend handeln und ihre Personalpolitik nicht am kurzfristigen Fachkräftebedarf ausrichten.

Attraktivität des Unternehmens soll gesteigert werden

Früher Kontakt mit Managementnachwuchs

Eingeleitete Maßnahmen



Stärkung der Mitarbeiterbindung

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels ist es nicht nur wichtig, dass sich die Personalverantwortlichen frühzeitig um Nachwuchskräfte kümmern, ebenso notwendig ist es, vorhandene Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Ob und in welchem Maße die Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit und dem betrieblichen Umfeld zufrieden sind, lässt sich beispielsweise mithilfe von intensiven Gesprächen klären.

In 70% der befragten Unternehmen wird heute die Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise Mitarbeiterbindung regelmäßig überprüft. Interessanterweise spielt dieses personalpolitische Instrument in Unternehmen mit bis zu 5 Mio. Euro Jahresumsatz eine wesentliche stärkere Rolle als in den umsatzstarken Betrieben (bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz: 72%, über 50 Mio. Euro Jahresumsatz: 58%).

Zur Stärkung der Mitarbeiterbindung dienen sehr unterschiedliche Instrumente. Als die zwei wichtigsten Maßnahmen gelten die Verbesserung des Betriebsklimas sowie die regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter. Auf den Rängen drei und vier folgen zusätzliche Sozialleistungen, wie die betriebliche Altersvorsorge und die Durchführung regelmäßiger Fördergespräche.

Die Zahlung übertariflicher Gehälter sowie übertariflicher Gehaltserhöhungen und Sonderzahlungen sind Instrumente, die von den größeren beziehungsweise umsatzstärkeren Unternehmen deutlich häufiger angewendet werden als von den kleineren Betrieben. In der Vergangenheit schien dies häufig die Attraktivität großer Unternehmen zu stützen, in der Folge eines Wertewandels hat dieser Aspekt jedoch etwas an Bedeutung verloren. Vorausgesetzt, die Bezahlung ist marktgerecht, gewinnen Faktoren wie zum Beispiel ein kollegiales Betriebsklima oder die eigenständige Verantwortung bei kurzen Entscheidungswegen zunehmend an Relevanz.

Fach- und Führungskräfte müssen an das Unternehmen gebunden werden

Verbessertes Betriebsklima und regelmäßige Weiterbildung

Regelmäßige Überprüfung der Mitarbeiterbindung nach Umsatzgrößenklassen



Folgen des Fach- und Führungskräfitemangels

Damit der Engpass an Fach- und Führungskräften nicht zur Bremse des Unternehmenswachstums wird, sind die mittelständischen Betriebe noch stärker als bisher darauf bedacht, Fachkräfte im eigenen Unternehmen auszubilden beziehungsweise die Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen zu verstärken.

Zwar hat sich der Mittelstand schon immer für die Ausbildung von Fachkräften in eigenen Unternehmen eingesetzt, vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels werden jedoch knapp zwei Drittel der Betriebe zukünftig deutlich mehr in die Ausbildung eigener Fachkräfte investieren als bisher. Diese Strategie wird umso häufiger vertreten, je größer oder umsatzstärker das Unternehmen ist. Auch an dieser Stelle zeigt sich wieder, dass die Unternehmen, die bereits unter einem starken Fachkräftemangel leiden, ein größeres Anliegen besitzen, sich auf diesem Gebiet zu engagieren, als Unternehmen, die ihren Bedarf bisher noch decken können.

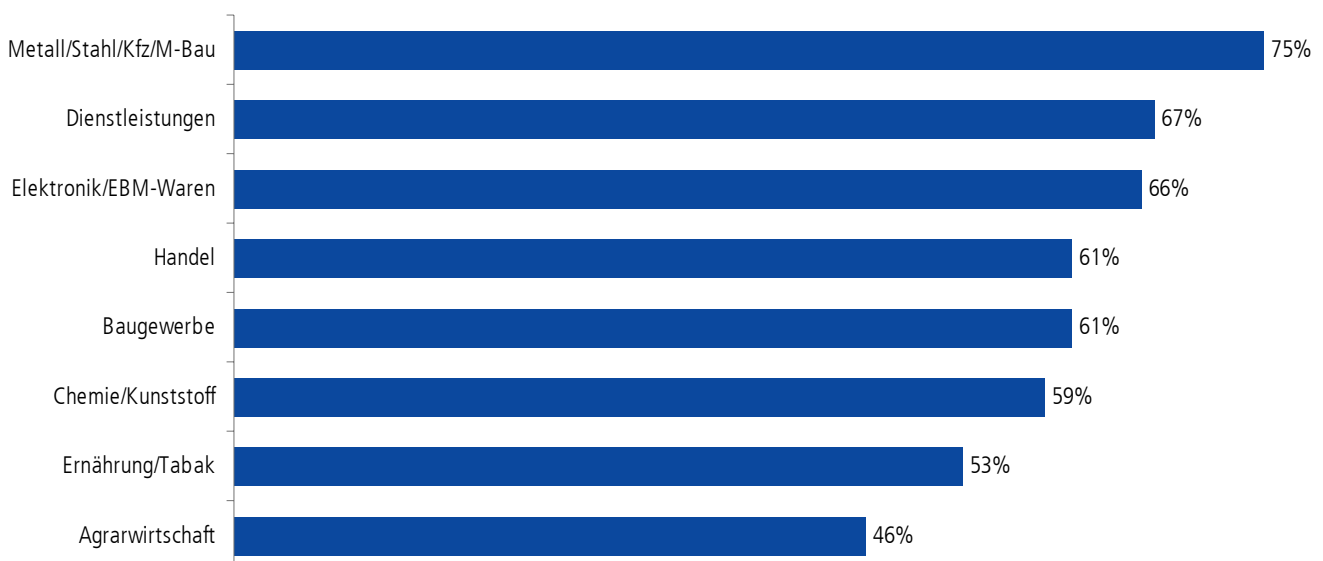
Nach den Gesetzen von Angebot und Nachfrage führt die Knappheit an Fachkräften unweigerlich zu einem steigenden Gehaltsgefüge. Bereits heute stellt ein Drittel der Betriebe fest, dass die Gehaltsforderungen der Fachkräfte nicht mit den Vorstellungen der Unternehmen übereinstimmen. In den kleineren Unternehmen sehen sogar 40% der Befragten die Höhe der geforderten Gehälter als problematisch an.

Letztendlich stellt sich die Frage: "Können die Probleme, die sich aus dem Fach- und Führungskräfitemangel ergeben, dazu führen, dass die mittelständischen Unternehmen Unternehmensteile in das Ausland verlagern?" Die Antwort darauf ist eindeutig: 94% der befragten Betriebe schließen dies aus. Der Fachkräftemangel ist für das Gros der mittelständischen Unternehmen kein Grund, Unternehmensteile ins Ausland zu verlagern. Lediglich in 14% beziehungsweise 11% der Betriebe der Industriebranchen Elektronik und Metall wäre dieser Schritt denkbar.

Investitionen in die Ausbildung eigener Fachkräfte steigen

Knappheit an Fachkräften führt zu steigenden Gehaltsforderungen

Stärkere Investitionen in die Ausbildung eigener Fachkräfte nach Branchen



Relevanz des demografischen Wandels

Für das Personalmanagement ist die zukünftige demografische Entwicklung der Bevölkerung ein wichtiger Aspekt. Sinkende Geburtenraten bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung des Einzelnen führen auf Dauer zu einer Veränderung der Altersstruktur im Unternehmen. Laut Prognosen des Statistischen Bundesamtes werden bereits in den nächsten Jahren erste Auswirkungen zu spüren sein. Insbesondere aber wenn die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1965 in Rente gehen, verringert sich die Anzahl der Menschen im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren drastisch (Menschen im Erwerbsalter: im Jahr 2005: 50,1 Mio., im Jahr 2050: je nach Ausmaß der Zuwanderung 22% bis 29% weniger). Gleichzeitig nimmt der Anteil der älteren Beschäftigten deutlich zu.

Die zukünftige Wirtschaftskraft der Unternehmen wird davon abhängen, wie gut es gelingt, die Arbeitsbedingungen in Produktion und Dienstleistung den sich verändernden Bedingungen anzupassen. Auch wenn die Folgen des demografischen Wandels im Alltag bisher kaum zu spüren sind, sollten sich die Unternehmen frühzeitig mit dieser Thematik befassen und individuell auf das Unternehmen abgestimmte Strategien entwickeln.

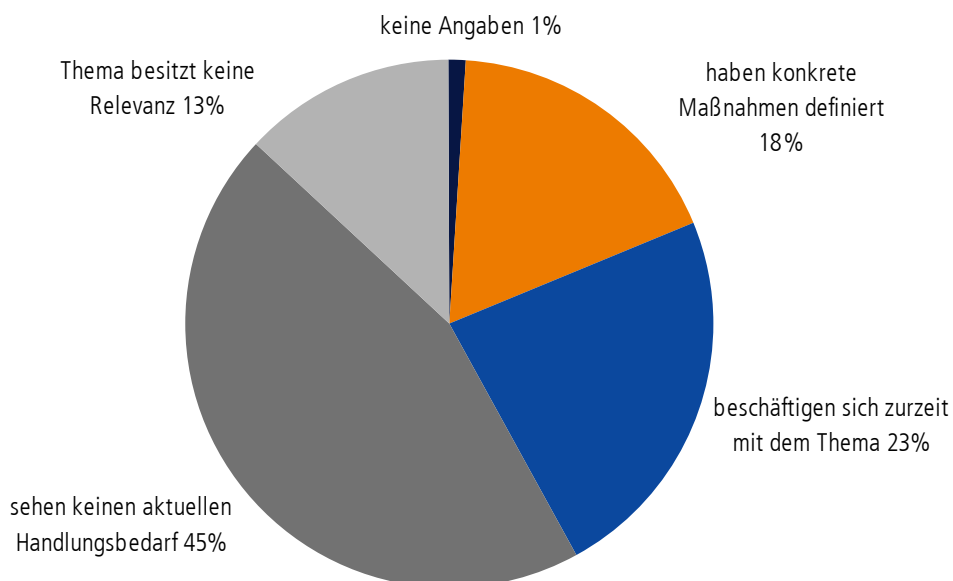
Laut den Umfrageergebnissen haben bis heute 18% der Befragten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels konkrete Maßnahmen für das Unternehmen definiert. Eine besondere Brisanz besitzt dieses Thema in den ostdeutschen Bundesländern, hier steigt der Anteil der Betriebe, die sich mit der Thematik auseinandergesetzt haben, auf 28% an. Weitere 23% aller Befragten beginnen gerade, die möglichen Auswirkungen zu diskutieren.

Für 45% der Befragten ist zwar die Thematik wichtig, ein aktueller Handlungsbedarf wird jedoch noch nicht gesehen. Immerhin 13% aller Betriebe ignorieren die demografische Entwicklung gänzlich. Für diese Unternehmen ist die Alterung der Belegschaft sowohl heute als auch zukünftig kein relevantes Thema. Hier wird deutlich: Viele Unternehmen sind sich der unweigerlichen Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihr Unternehmen nicht bewusst.

Demografischer Wandel: Anzahl der Erwerbstätigen nimmt ab

Knapp 40% der Betriebe setzen sich mit den Folgen des demografischen Wandels auseinander

Relevanz des demografischen Wandels



Sicherung von Know-how

Die Veränderung der Erwerbsstruktur wird die Unternehmen früher oder später vor die Aufgabe stellen, neue Wege in der Personalpolitik zu gehen. Dies bezieht sich nicht nur auf die Sicherung des Fachkräftebedarfs, sondern auch auf die Weitergabe von Know-how.

Bei der Neubesetzung einer Stelle kann es zu einem Verlust von wichtigem Spezialwissen kommen. Vorrangiges Ziel der Unternehmen sollte es daher sein, vor allem bei dem Wechsel von Fach- und Führungskräften die Weitergabe von technischem beziehungsweise fachlichem Know-how oder wichtigen Kundenkontakten sicherzustellen. Dass dies voll und ganz geschieht, können laut den Umfrageergebnissen nur 44% der Betriebe bestätigen. In jedem zweiten Unternehmen geht zumindest teilweise Know-how verloren. In immerhin 5% der Betriebe ist die Weitergabe von Spezialwissen überhaupt nicht geregelt.

Wissen geht natürlich auch dann verloren, wenn Fach- oder Führungskräfte am Ende ihres Arbeitslebens in Rente gehen. Ein Großteil der Unternehmen hat sich bereits aktiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt. Die Lösung liegt zum Teil in einem fließenden Übergang vom Erwerbs- ins Rentenleben. 57% der befragten Unternehmen halten mit Mitarbeitern, die in den Ruhestand gegangen sind, auch weiterhin Kontakt und nutzen deren Wissen in speziellen Projekten. Sie verhindern damit nicht nur, dass wichtiges Know-how verloren geht, sondern leisten gleichzeitig einen bedeutenden Beitrag zu einer Unternehmenskultur, die hilft, ungerechtfertigte Vorbehalte gegenüber der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abzubauen. Denn immerhin 16% der Befragten sind auch heute noch der Meinung, dass mit der Alterung der Belegschaft die Innovationsstärke des Unternehmens sinkt.

Eine gesunde, auf die Zukunft ausgerichtete Firmenkultur benötigt junge und alte Mitarbeiter in gleichem Maße. Die Aufgabe der Unternehmen ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und der Strukturwandel in der Arbeitswelt in einer ausgewogenen Balance einander gegenüberstehen.

Weitergabe von Know-how nur in 44% der Unternehmen sichergestellt

57% halten Kontakt zu Mitarbeitern im Ruhestand

Sicherung von Know-how durch Kontakt zu Ruheständlern nach Branchen



Methode und Statistik

Eckdaten der Umfrage

Im Folgenden finden Sie statistische Angaben zu den befragten Personen und ihren Unternehmen.

Methode

Umfang der Stichprobe:	1.500 mittelständische Unternehmen
Befragte:	Inhaber, Geschäftsführer und leitende Angestellte
Art der Erhebung:	Telefonische Interviews
Zeitraum der Befragung:	September 2007
Technische Auswertung und Feldarbeit:	Utilitas GmbH, Darmstadt und nhi2 AG, Bonn

Größenklassen

Umsatz:		Beschäftigte:	
500 Tsd. bis unter 5 Mio. Euro:	21%	Bis 20 Beschäftigte:	12%
5 bis unter 10 Mio. Euro:	12%	21 bis 100 Beschäftigte:	46%
10 bis unter 25 Mio. Euro:	36%	101 bis 200 Beschäftigte:	25%
25 bis unter 50 Mio. Euro:	33%	201 bis 500 Beschäftigte:	15%
50 bis 125 Mio. Euro:	7%	Über 500 Beschäftigte:	2%

Branchengruppen

Rechtsform

Chemie/Kunststoff:	9%	Einzelkaufleute:	2%
Metall/Stahl/Kfz/Maschinenbau:	20%	OHG/KG:	2%
Elektronik/EBM-Waren:	9%	GmbH:	65%
Ernährung/Tabak:	6%	GmbH & Co. (KG):	21%
Handel:	21%	AG:	4%
Dienstleistungen:	22%	eG:	4%
Baugewerbe:	8%	Sonstige:	2%
Agrarwirtschaft:	6%		

Informationen zum Downloaden

Die Mittelstandsstudien der Vorjahre

Unter www.mittelstandsstudie.de erhalten Sie die bisher erschienenen Mittelstandsstudien als PDF-Datei.

Mittelstand im Mittelpunkt

Frühjahr/Sommer 2007

Sonderthema: Finanzierungsinstrumente und Risikomanagement

Herbst/Winter 2003*

Sonderthema: EU-Osterweiterung

Herbst/Winter 2006

Sonderthema: Perspektiven und Zukunftssicherung

Frühjahr/Sommer 2003*

Sonderthema: Krisenmanagement und Unternehmensfinanzierung

Frühjahr/Sommer 2006

Sonderthema: Herausforderungen der Globalisierung

Herbst/Winter 2002*

Sonderthema: Existenzsicherung

Herbst/Winter 2005

Sonderthema: Fördermittel für mittelständische Unternehmen

Frühjahr/Sommer 2002*

Sonderthema: Standortbedingungen

Frühjahr/Sommer 2005

Sonderthema: Steigende Energie- und Rohstoffpreise

Herbst/Winter 2001*

Sonderthema: Fachkräfte

Herbst/Winter 2004

Sonderthema: Basel II

Frühjahr/Sommer 2001*

Sonderthema: Rating mittelständischer Unternehmen

Frühjahr/Sommer 2004*

Sonderthema: IT-Investitionen und E-Commerce

Herbst/Winter 2000*

Sonderthema: Kooperationen im Mittelstand

Frühjahr/Sommer 2000*

Sonderthema: Investitionen und Innovationen

Mit* gekennzeichnete Publikationen können auf Anfrage bestellt werden.

IMPRESSUM

Herausgeber

DZ BANK AG
Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
Frankfurt am Main
Platz der Republik
60265 Frankfurt am Main

Andrea Heyken
Telefon: 0 69 74 47 – 62 43
Fax: 0 69 74 47 – 75 26
E-Mail: andrea.heyken@dzbank.de
www.mittelstandsstudie.de

Vorstand

Wolfgang Kirsch (Vorsitzender),
Dr. Thomas Duhnkrack, Lars Hille,
Wolfgang Köhler, Albrecht Merz,
Dietrich Voigtländer, Frank Westhoff