

# Auswirkungen des „demografischen Wandels“ auf Betriebe

## Konzept einer informatorischen Fundierung

Der „demografische Wandel“ hat stark an Fahrt aufgenommen und ist für viele Betriebe Realität. Im Mittelpunkt der Diskussionen steht der Arbeits- und Fachkräftemangel. Nach der Skizzierung der Vorgeschichte des demografischen Wandels zeigt der Artikel dessen quantitative und qualitative Facetten auf. Das Konzept der informatorischen Fundierung, mit dem ein spezifischer Betrieb systematisch die Auswirkungen erfassen kann, wird vorgestellt und angewendet. Damit soll gleichzeitig demonstriert werden, wie hilfreich betriebswirtschaftliche Konzepte (auch aus einem Lehrbuch) sein können.



**Dr. Cornelia Meurer**

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung an der Universität Bielefeld. Bevorzugte Forschungsgebiete: Personalmanagement.



**Prof. Dr. Fred G. Becker**

ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung an der Universität Bielefeld. Bevorzugte Forschungsgebiete: Personalmanagement an Hochschulen, Personalarbeit im demografischen Wandel.

**Summary:** Demographic change has gained momentum and is a reality for many companies. At the centre of the debate is the shortage of labour and skilled workers. After outlining the history of demographic change, the article presents its quantitative and qualitative facets. The concept of an information base is presented and applied, with which a specific company can systematically record the effects. At the same time, it is shown how useful economic concepts (even from a textbook) can be.

**Stichwörter:** Demografischer Wandel, Arbeitskräftemangel, informatorische Fundierung, strategisches Management

### 1. Relevanz

Der demografische Wandel gefährdet zunehmend weite Bereiche unserer Gesellschaft, so lauten viele Befürchtungen.

Und tatsächlich: Seit einiger Zeit bekommen zahlreiche Betriebe (Unternehmen, Handwerksbetriebe, Krankenhäuser, Öffentlicher Dienst u.a.) die Auswirkungen des mangelnden Arbeitskräfteangebots – als dem prominentesten Teil des demografischen Wandels – massiv zu spüren. Viele Arbeits- und Ausbildungsplätze können nicht mehr (adäquat) besetzt werden. Indirekt ergeben sich diverse Wirkungen: Nicht angenommene Aufträge, verzögerte Auftragsbearbeitungen, unzufriedene Kundinnen und Kunden, Nicht-Nutzung betrieblicher Erfolgspotenziale u.a. Für manche Betriebe bedeutet dies weniger Wachstum und Gewinn, für andere existenzielle Nöte (z.B. kleinere Handwerksbetriebe). Die Situation wird sich aller Voraussicht nach weiter verschärfen: Gemäß den Bevölkerungsvorausberechnungen des *Statistischen Bundesamtes* (vgl. *DESTATIS*, 2022) wird in Deutschland bis in die 2030er Jahre die **Zahl der Menschen im Erwerbsalter** je nach Annahmen der Modellrechnung um 1,6 bis 4,8 Millionen Personen **sinken**. Bereits bei gleichbleibendem Arbeitskräftebedarf ergeben sich so immer größere betriebliche Personallücken.

Die Auswirkungen der Veränderungen stellen sich je nach Wirtschaftssektor und Arbeitskräfte-segment, auch regional, branchenspezifisch und/oder betriebs-spezifisch, anders dar, weshalb sich allgemeingültige Aussagen kaum treffen lassen. Für spezifische Betriebe gilt es, die Breite der Auswirkungen des Wandels für sich zu erfassen sowie Handlungsmöglichkeiten zu eruieren, zu bewerten und umzusetzen. Da die zentralen **Erfolgspotenziale** eines Betriebes gefährdet sind, handelt es sich um eine strategische Managementaufgabe (vgl. *Becker*, 2018, S. 178 ff., *Welge/Al-Laham/Eulerich*, 2017, S. 218 ff.).

Nach Ausführungen zur Vorgeschichte des demografischen Wandels und zu seinen arbeitsmarktrelevanten Facetten findet die verbreitete klassische Methodik der **informativ-fundierten** Anwendung, um zu demonstrieren, wie hilfreich eine solche systematische Vorgehensweise zur Identifikation betriebs-spezifischer Herausforderungen sein kann.

## 2. Vorgeschichte

Dass es ein **abnehmendes Erwerbskräftepotenzial** geben würde, „wissen“ wir spätestens seit den 1980er Jahren. Die Bevölkerungsstatistik hat dies damals zuverlässig verdeutlicht. Mit profunden Publikationen haben z.B. *Birg* (2005, 2014; *Birg/Koch*, 1987) und *Kaufmann* (1963, 2005) auf die sich entwickelnde Problematik hingewiesen. Sie gaben auch Impulse zum Umgang mit den Herausforderungen: mittels strategisch wirkender gegensteuernder und begleitender Maßnahmen – bereits in den 1980er Jahren – der Politik (z.B. Zuwanderungsgesetz, Verlängerung der Lebensarbeitszeit, familienfreundliche Maßnahmen) und der Betriebe (z.B. Automatisierung und Digitalisierung, Gesundheitsförderung, vermehrte Berufsausbildung etc.) hätte der damals bereits absehbare derzeitige Arbeitskräftemangel zumindest reduziert werden können. In Politik und Wirtschaft wurde das Phänomen stattdessen jahrzehntelang **verdrängt**.

## 3. „Der“ demografische Wandel

Was ist „demografischer Wandel“? Der Terminus steht klassischerweise für Entwicklungen in der Struktur der Bevölkerung eines Staates. Da im Zeitablauf Änderungen im Verhalten der Bevölkerung auftreten, sollten aber zwei **bedeutungsvolle Dimensionen** angesprochen werden:

- Zum Ersten ist es ein Ausdruck für **quantitative Veränderungen** in der Bevölkerungsstruktur unter Berücksichtigung v.a. solcher Aspekte wie Altersstruktur, Geburtenzahlen, Sterbefällen, Migration u.Ä. (s. *DESTATIS*, 2023). Entwicklungen, wie geringere Geburtenzahlen und längere Lebenserwartungen, haben dabei zu einer Verschie-

bung der Altersstruktur in Deutschland („alternde Gesellschaft“ sowie Mangel an Menschen im Erwerbsalter) mit nachhaltigem Einfluss auf die Gesamtgesellschaft geführt.

Auf diesen Aspekt konzentriert sich zumeist die aktuelle Diskussion. Dabei ist der Einbezug der nachfolgend genannten Dimension nicht weniger relevant im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.

- Zum Zweiten sind **qualitative Veränderungen** mit dem Begriff erfasst, insb. Entwicklungen im Verhalten – unterschiedlicher – Bevölkerungsgruppen wie z.B. Arbeitseinstellungen, Freizeitverhalten sowie Streben nach Abitur und Studium.

Bezogen auf den Arbeitsmarkt ergeben sich daraus zwei Hauptauswirkungen:

- Wegen der im Zeitverlauf unterschiedlich starken Alterskohorten in Deutschland (v.a. Gen Y und Z im Vergleich zu Baby-Boomern) wirkt sich der Unterschied quantitativ stark auf den Arbeitsmarkt aus. Die abnehmende Anzahl potenzieller jüngerer Erwerbstätiger im Vergleich zu den seit kurzem altersbedingt ausscheidenden Erwerbstätigen führt zu Nachbesetzungsproblemen. In Zeiten von hohem Arbeitskräftebedarf wirkt sich dies besonders negativ aus.
- Des Weiteren resultieren aus einem **Wandel der Einstellungen** der (heranwachsenden) Erwerbsbevölkerung veränderte arbeitsmarktrelevante Verhaltensweisen, z.B.: (1) Die Attraktivität von „Abitur und Studium“ im Vergleich zur Berufsausbildung führt zu einer Verlagerung der Arbeitsplatznachfrage. (2) Auf einen – teilweise extrem – hohen Arbeitsethos folgen vermehrt Wünsche nach Freizeit, anspruchsvollen Aufgaben, gutem Führungsverhalten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sehr flexiblen Arbeitszeiten sowie eine höhere Wechselbereitschaft. All dies beeinflusst auch die Beschäftigungskapazitäten – auch bei gleicher Beschäftigtenanzahl.

Diese Entwicklungen verursachen **Herausforderungen** für Arbeitgeber bezogen auf fast den gesamten Kanon betriebs- und insb. personalwirtschaftlicher Aufgaben (vgl. *Berthel/Becker*, 2022, *Oechsler/Paul*, 2024). Hinsichtlich der Relevanz dieser Herausforderungen für den betrieblichen Erfolg erfordert dies eine stärkere strategische Ausrichtung und eine gründliche informatorische Fundierung.

## 4. Das Konzept der informativ-fundierten Erfassung der Auswirkungen

### 4.1. Einordnung und Überblick

Die Herausforderung für viele Verantwortliche in Betrieben besteht darin, die Bandbreite der betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels **zu erkennen** und mittels betrieblicher Maßnahmen damit **umzugehen**. Die Lehre

zur Unternehmensführung bietet hierfür Systematiken an, z.B. das weit verbreitete Konzept des funktionalen Managements. Mit ihm haben sich fünf Managementfunktionen für Führungskräfte herausgebildet: die Informations-, die Planungs-, die Kontroll-, die Organisations- und die Personalfunktion. Die Umsetzung dieser Funktionen kann man als iterativen Prozess auffassen, in dem die Funktionen phasenspezifisch – teilweise auch parallel – aufeinander folgen (vgl. u.a. Schreyögg/Koch, 2020, S. 7 ff.; Becker/Bormann, 2022, S. 29 ff.). Hier steht die **Informationsfunktion** im Fokus. Auf Basis ihrer Ergebnisse erfolgt (hier nicht weiter thematisiert) die Erarbeitung und Umsetzung betriebsspezifischer Maßnahmen mittels der anderen Managementfunktionen (vgl. Schreyögg/Koch, 2020, S. 156 ff.; Becker, 2018, S. 74 ff.).

Sinnvollerweise betrachten die Verantwortlichen die gesamte **Umwelt des Unternehmens**, um zum einen den demografischen Wandel und zum anderen dessen (potenzielle) Auswirkungen zu erfassen. Üblicherweise wird diese in der strategischen Literatur differenziert in (vgl. Schreyögg/Koch, 2020, S. 156 ff., Becker/Bormann, 2022, S. 94; s. Abb. 1)

- **externe Umwelt** mit den Aspekten der globalen Umwelt (mit diversen inhaltlichen Segmenten sowie regional unterschiedlich) und der Aufgabenumwelt des Betriebs (direktes Umfeld wie Branche, ggf. strategische Gruppe und zentrale Konkurrenten) sowie
- **interne Umwelt** mit den diversen Bereichen innerhalb des Betriebs (funktionale wie organisatorische Subsysteme) selbst.

Für beide Bereiche der externen Umwelt sollte eine **systematische Analyse** und **Prognose** vorgenommen und an-

schließend die interne betriebliche Situation ebenso untersucht werden – jeweils unter besonderer Berücksichtigung des demografischen Wandels und seiner möglichen Auswirkungen. Wir beziehen uns nachfolgend v.a. auf Unternehmen, wenngleich die Aussagen prinzipiell auch für andere Betriebsarten gelten.

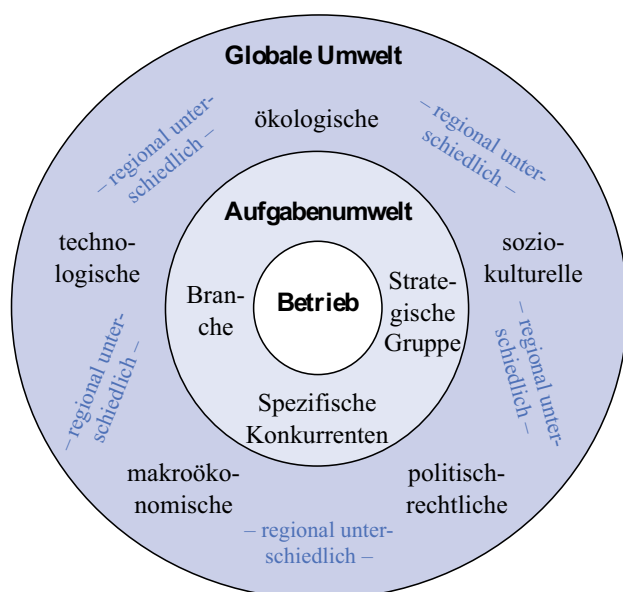
#### 4.2. Globale Unternehmensumwelt

Die globale Unternehmensumwelt, bestehend aus einer Vielzahl von Segmenten, umfasst alle Bedingungen in den für ein Unternehmen relevanten geografischen Räumen, die sich direkt oder indirekt wesentlich auf die Ergebnisse wie Handlungsmöglichkeiten auswirken. Dabei werden i.d.R. fünf zu analysierende **Bereiche** unterschieden (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich, 2017, S. 299 ff., Schreyögg/Koch, 2020, S. 159 ff.; Becker/Bormann, 2022, S. 95 f.), zwischen denen auch Interdependenzen bestehen:

- gesamtwirtschaftliche Umwelt,
- politisch-rechtliche Umwelt,
- soziokulturelle Umwelt,
- technologische Umwelt sowie
- natürliche/ökologische Umwelt.

Die Faktoren dieser Umweltbereiche sind für das Unternehmen in den **jeweiligen relevanten geografischen Räumen** gegeben, also durch dieses selbst nur schwer bis gar nicht zu beeinflussen – allenfalls durch ein Fernbleiben von einem bestimmten geografischen Bereich. Dies gilt auch für den demografischen Wandel, der im Allgemeinen der soziokulturellen Umwelt zugeordnet wird, insofern könnte man sich bei der Erfassung seiner Form und Inhalte darauf bei der informatorischen Fundierung konzentrieren. Da es hinsichtlich seiner Auswirkungen auf die anderen Umweltbereiche sowie möglicher betrieblicher Handlungsmöglichkeiten Interdependenzen gibt, sind nachfolgend – außer der hier nicht relevanten natürlichen/ökologischen Umwelt – alle Segmente zu betrachten. Beispielhaft (also nicht vollständig) werden vor allem auf den deutschen Arbeitsmarkt gemünzte Bezüge zu den Auswirkungen des demografischen Wandels sowie Interdependenzen zwischen diesen aufgezeigt.

Im Rahmen der Analyse der **gesamtwirtschaftlichen Umwelt** sollten potenziell eine Vielzahl an nationalen wie internationalen Einflussfaktoren betrachtet werden (vgl. Schreyögg/Koch, 2020, S. 162). Im Mittelpunkt steht die Identifikation der Konjunkturdaten (z.B. Bruttoinlandsprodukt, Inflationstendenzen, Arbeitslosenquote/-struktur). **Jeder Betrieb** hat die Aufgabe, den Zusammenhang zwischen den Entwicklungen der gesamtwirtschaftlichen Daten und der Nachfrage nach eigenen Leistungen, sowie der Auswirkungen auf den allgemeinen wie den eigenen Personalbedarf in einem spezifischen Arbeitsmarkt, zu ermitteln.



Quellen: In Anlehnung an Schreyögg/Koch, 2020, S. 161; Becker/Bormann, 2022, S. 95.

Abb. 1: Elemente der externen Umwelt

So könnte sich z.B. aus einer regional gesunkenen Arbeitslosenquote ein verschärfter Wettbewerb um Arbeitskräfte ergeben. Abnehmende Inflationsraten in Abnehmerländern führen vermutlich zu einer Steigerung der dortigen Nachfrage, die bei nicht entsprechend vorhandenen Arbeitskräften im Unternehmen nicht bedient werden kann, mit der eventuellen Folge der Abwanderung der bisherigen Nachfrage zu anderen Anbietern.

Die **politisch-rechtliche Umwelt** ist auf spezifische Chancen und Risiken für das Unternehmen hin zu untersuchen, v.a. um politische Entwicklungen sowie allgemeine rechtliche und arbeitsvertragliche Regelungen in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist oder sein will, auf mögliche Relevanz zu prüfen. Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel seien folgende beispielhafte Entwicklungen angeführt:

- Sofern Erwerbstätige aus EU-Mitgliedstaaten oder EFTA-Staaten stammen, dürfen sie in Deutschland ohne Einschränkung eine Beschäftigung aufnehmen, Personen aus Drittstaaten bislang jedoch nicht. Am 23.06.2023 beschloss der Bundestag den Gesetzesentwurf zur **Fachkräfteeinwanderung** (vgl. *Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2023*). Damit wird nach einer jahrzehntelangen Diskussion eine systematische Arbeitsimmigration ermöglicht, die gezielt an besonders benötigten Qualifikationen ansetzen soll. Ausnahmen gab es zwar schon länger, bspw. für Saisonarbeitskräfte in der Landwirtschaft und für IT-Fachkräfte (vgl. *Pethe, 2006*). Aus der Sicht der deutschen Wirtschaft gehen die Regelungen nicht weit genug, um – wie Kanada und Australien es seit langem zeigen – nachhaltige Erfolge für den Arbeitsmarkt zu erzielen.
- Zum 01.01.2023 wurden die **Hinzuverdienstgrenzen** für vorgezogene Altersrenten aufgehoben (vgl. *Deutsche Rentenversicherung Bund, 2023*). Hiermit wird den Betrieben ermöglicht, Bezieher und Bezieherinnen von vorgezogenen Altersrenten in größerem Umfang zu beschäftigen.
- Die Schaffung von **KiTa-Plätzen** und der rechtliche Anspruch darauf erweiterte die Quantität des Arbeitsmarktes, da v.a. Frauen nach der Geburt eines Kindes frühzeitig eine Erwerbstätigkeit aufnehmen können. Ebenso haben die Elternzeitregelungen für Mütter wie Väter zumindest temporär einen Einfluss auf die faktischen Erwerbstätigkeiten (vgl. *Frodermann/Filser/Bächmann, 2023*).

Bezogen auf die **soziokulturelle Umwelt** gilt es, einerseits die Inhalte des demografischen Wandels direkt zu analysieren sowie zu prognostizieren, inwieweit diese sowie gesellschaftliche Trends allgemein sich auf das eigene Wirtschaften auswirken, bspw.:

- Eine Abnahme des relativen Anteils der erwerbsfähigen Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung in den Industrie-

ländern sowie der absoluten **Abnahme** der **Erwerbstätigenzahl** (nicht nur, aber auch bezogen auf volle Stellen) ist zu nennen; darüber hinaus auch: eine ansteigende Lebenserwartung (mit einer potenziellen Zunahme der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen), eine niedrige Geburtenrate (mit einer Fortführung der niedrigen Erwerbspersonenanzahl), das zunehmende Alter der Frauen bei der Geburt ihres ersten Kindes (mit einer Zunahme der Beschäftigungszeiten vor der Geburt), die Stadtflucht aus einzelnen ländlichen Räumen (mit einer Abnahme dort zur Verfügung stehender Erwerbstätiger) sowie ein steigender Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund (mit einer potenziellen Zunahme des Arbeitskräftepotenzials in manchen Segmenten (vgl. bspw. *Niedersächsische Akademie der Wissenschaften zu Göttingen 2023*). Wenn sich die genannten Faktoren in Regionen der Welt unterschiedlich entwickeln, könnten die Verlagerung von Betriebsstätten, die Anwerbung aus dem Ausland oder die Nutzung international virtuell zusammenarbeitender Teams Optionen sein.

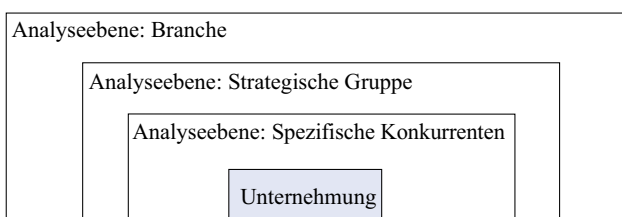
- Personengruppen, die prinzipiell als Erwerbstätige oder Auszubildende zur Verfügung stehen, vom Arbeitsmarkt aber noch nicht ausreichend angesprochen wurden, könnten ggf. in bestimmten **Arbeitsfeldern** genutzt werden, z.B.: (1) ausländische Arbeitskräfte, die temporär oder dauerhaft zu einer Arbeitsimmigration bereit wären oder Geflüchtete, (2) Frauen in „Männerberufsfeldern“, (3) ältere Erwerbstätige und Menschen im Ruhestand, (4) Schulabbrecher und Schulabbrecherinnen, die mit einer Einstiegsqualifizierung berufsfähig werden könnten.
- Darüber hinaus wandeln sich die **Arbeitseinstellungen** der jüngeren wie der älteren erwerbstätigen Bevölkerung. Ein – zumindest in Deutschland – oft thematisierter Wunsch nach mehr Freizeit statt nach mehr Arbeit (Stichworte „Work-Life-Balance“, „Vier-Tage-Woche“), nach qualitativ „besseren“ Arbeitsplätzen (bezüglich Personalführung, geringerer Hierarchieorientierung, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice usw.) u.a. wirkt sich prinzipiell auf die quantitative wie qualitative Leistungsfähigkeit von Betrieben aus. Will man weiterhin seine Arbeitsplätze besetzen, ist eine Akzeptanz der veränderten Arbeitseinstellungen vermutlich unabdingbar.
- Des Weiteren führt ein in Zukunft voraussichtlich steigender Anteil der Beschäftigten mit **Migrationshintergrund** potenziell zu einer veränderten kulturellen Zusammensetzung der Belegschaft und erfordert – zumindest zu Beginn – passende Integrationsmaßnahmen.
- Als negativ für viele Betriebe erweist sich die kulturelle Werteverstärkung weg vom Handwerk hin zu **Abitur/Studium**. Speziell ein duales Bachelor-Studium wird den heutigen Arbeitsplatzanforderungen besser gerecht als eine „klassische“ Berufsausbildung. Insgesamt führt dies

aber zu einer geringen Nachfrage nach Ausbildungen in „Mangelberufen“, gerade im Handwerk. So gehen Quantitäten und Qualitäten verloren. Betriebe verlieren Wettbewerbsvorteile und Umsätze, manche sogar ihre Existenz. Hinzu kommen durchschnittlich nachlassende Ausbildungsqualitäten von Schulen wie Hochschulen, die kostenintensive personalwirtschaftliche Aktivitäten in Betrieben zur Folge haben.

Weitere zu berücksichtigende Faktoren im Rahmen der Analyse und Prognose betreffen die **technologische Umwelt**, in diesem Zusammenhang v.a. die Entwicklung des technischen Fortschritts sowie die Digitalisierung und die **Künstliche Intelligenz (KI)**. Wenn nicht genügend Arbeitskräfte in einem Personalsegment zur Verfügung stehen, gewinnen alternative technologische Maßnahmen zur Arbeitsausführung an Gewicht. Durch diese kann Arbeitskraft perspektivisch zeitlich entlastet oder ersetzt werden. Ökonomisch betrachtet geht es v.a. um die Erfüllung der betrieblichen Aufgaben. Quantitativ wie qualitativ substituierende Maßnahmen für die Erstellung der Marktleistungen als auch für innerbetriebliche Rationalisierungsprozesse werden seit langem eingesetzt und bieten noch Potenzial, bspw.: führerlose Transportwagen in der Produktion, funktionierende Chat-Bots statt Einsatz von Arbeitskräften im Telefonservice, KI-gestützte Hilfestellungen in Produktionsprozessen für angelernte Kräfte, Online-Verbindungen zu Kundinnen und Kunden zur Wartung, Videotelefonie statt Reisezeiten u.a.

#### 4.3. Branche

Den zweiten Bestandteil der externen Unternehmensumwelt stellt die **Aufgabenumwelt** (engere ökonomische Umwelt) dar (vgl. Schreyögg/Koch, 2020, S. 170 ff.). Deren Analyse umfasst die Ebenen der Branche (ggf. auch einer strategischen Gruppe) und spezifischer Konkurrenten (s. Abb. 2). Analog zur globalen Umweltanalyse ist es von Relevanz, aus der Fülle von Einflussfaktoren die für den Betrieb bedeutsamsten zu identifizieren und zu betrachten. Wir fokussieren hier auf die Analyse und Prognose der **Branche**, in denen der Betrieb aktuell seine Geschäftstätigkeit ausübt oder zukünftig ausüben will, da sich der demografische Wandel direkt auf die Branchenindikatoren



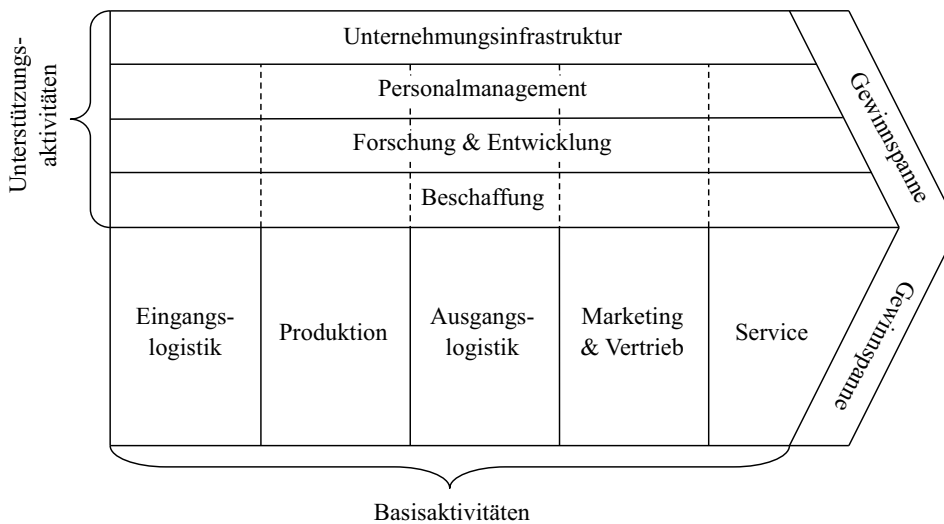
Quelle: Becker, 2018, S. 87.

Abb. 2: Ebenen der Aufgabenumwelt

„Nachfrage“ und „Angebot“ (inkl. Wettbewerbssituation) auswirkt (zur Branchenstrukturanalyse vgl. z.B. Welge/Al-Laham/Eulerich, 2017, S. 309 ff.; Porter, 1985). Durch Informationen über betriebsrelevante Entwicklungen – bspw. die Nachfragepotenziale zu Produkten/Dienstleistungen der verschiedenen, auch älter werdenden Generationen, Branchenentwicklungen, Wettbewerberstrategien – lassen sich potenzielle Beschäftigungsbedarfe eruieren.

Im Rahmen der **Nachfrageanalyse** und **-prognose** zu einer Branche gilt es, Funktionen der einzelnen Unternehmensleistungen, Bedürfnisse und Nachfrageanlässe, Merkmale der Nachfragenden, Stabilität der Nachfrage sowie die qualitative und quantitative Nachfrage zu identifizieren und zu prognostizieren. Im Rahmen des demografischen Wandels, und hier insb. aufgrund der Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung, wird sich vermutlich in einigen Wirtschaftsbereichen die Nachfrage verändern. Die inländische Nachfrage nach Produkten/Dienstleistungen für ältere Bevölkerungsgruppen wird steigen, nicht nur, aber auch nach Gesundheitsleistungen. Andererseits kann konstatiert werden, dass sich für diejenigen Produkt-/Dienstleistungsgruppen, die jüngere Zielgruppen ansprechen, die Nachfrage abschwächen wird. Prognostizierte Zuzüge jüngerer Menschen aus dem Ausland können hier für einen teilweisen Nachfrageausgleich sorgen. Eine detaillierte Untersuchung ist hier Unternehmensaufgabe, um auf die Nachfrageveränderungen hinsichtlich des Arbeitskräftebedarfs vorbereitet zu sein. Bei segmentspezifischem Stellenabbau stehen die freiwerdenden Personen anderen Bereichen des internen wie externen Arbeitsmarktes zur Verfügung.

Im Rahmen der Analyse und Prognose der **Angebotssituation** der **Branche** sind vor dem Hintergrund des demografischen Wandels diverse Aspekte zu berücksichtigen, z.B.: durchschnittlicher Kapazitätsauslastungsgrad der Branche (hohe Kapazitätsauslastung hat eine hohe Nachfrage nach Arbeitskraft zur Folge) sowie Marktsegmentierung und Vertriebskanäle (Veränderung der Altersstruktur der Nachfragenden wird Anpassungen in der Segmentierung des Marktes und den Vertriebswegen zur Folge haben). Weiterhin sind die Arbeitskosten und deren Entwicklung in der Branche relevant, da bei einem geringeren Angebot an Arbeitskraft die erforderlichen Entgelte steigen (werden). Bezogen auf die Wettbewerbssituation sollten die Strukturgrößen des Wettbewerbs bekannt sein, hier besonders die folgenden Aspekte: Anzahl, Größe, Finanzkraft, Verhalten der Mitbewerber; Bedrohung durch neue Mitbewerber und/oder substituierende Leistungen; Verhalten der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen sowie Eingriffe des Staates. Wenn z.B. in einem regional eng abgegrenzten Markt ein Mitbewerber deutlich bessere Arbeitsbedingungen als das eigene Unternehmen anbietet, besteht die Gefahr der Abwanderung der eigenen Arbeitskräfte mit der Folge von potenziellen Personalengpässen.



Quellen: In Anlehnung an Porter, 1985, S. 37; aus Becker/Bormann, 2022, S. 205.

Abb. 3: Grundmodell einer Wertschöpfungskette

Bei Differenzierung in **strategische Gruppen** ist die skizzierte informatorische Fundierung für diese durchzuführen. Ähnlich geht man auch bei der Betrachtung der Situationen und vermuteten Strategien der Hauptkonkurrenten vor.

#### 4.4. Betrieb

Der nächste Schritt intendiert zunächst, Hinweise dafür zu erhalten, wie das Unternehmen konkret durch den quantitativen wie qualitativen demografischen Wandel betroffen ist. Weiterhin ist die Feststellung der **internen Ressourcensituation** mittels Analyse und Prognose Gegenstand. Die Verantwortlichen auf allen Führungsebenen und in allen Funktionsbereichen können dabei unterschiedliche Instrumente zur Gewinnung und Verarbeitung der Informationen einsetzen (z.B. Lebenszyklus-, Portfolio-, Potenzial-, Werteketten-, Stärken-Schwächen-Analyse/Prognose (vgl. Becker, 2018, S. 100 ff.; Welge/Al-Laham/Eulerich, 2017, S. 360 ff.)).

Exemplarisch wird die Analyse der **Wertekette** vorgestellt (s. Abb. 3). Mittels dieses Konzepts lässt sich aufzeigen, welche Bereiche an der Wertschöpfung eines Unternehmens beteiligt sind (vgl. Becker, 2018, S. 122) und in welchen sich ein Engpass bei der Personalausstattung aktuell oder zukünftig besonders negativ auswirken wird.

Basisaktivitäten beinhalten die Wertschöpfungsprozesse im engeren Sinne, von der Eingangslogistik über die Produktion, die Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie Service. Diese benötigen Unterstützungsfunktionen, womit i. A. Infrastruktur, strategische und operative Personalarbeit, Forschung und Entwicklung sowie die Beschaffung gemeint sind (vgl. Becker/Bormann, 2022, S. 204 f.).

Bestehen z.B. größere Engpässe im Bereich des **Personalmanagements**, könnte die Personalarbeit, aber auch die stärkere strategische Ausrichtung des Personalmanage-

ments insgesamt, nicht sichergestellt sein. Verstärkte finanzielle und personelle Kapazitäten werden für die schwieriger werdende Personalbeschaffung (inkl. Employer Branding) benötigt. Aber auch andere Personalfunktionen sind u.U. betroffen: höhere Entgelte zur Gewinnung neuen Personals (Abwerbprämien), zum Erhalt bereits beschäftigten Personals oder durch Anordnung von Überstunden, ggf. Personalentwicklungsmaßnahmen zur Nachqualifizierung von neu rekrutierten Personen mit unzureichender Qualifikation, Entwicklung von Arbeits- und Karrieremodellen für Mehrgenerationenbelegschaften und Integrationsmaßnahmen für Arbeitsmigrierende, Einrichtung bzw. Verbesserung eines technik-basierten Wissensmanagements zum Know-how-Erhalt beim Weggang von Fachkräften, Personalbindungsmaßnahmen, auch um die Voraussetzungen zu erhöhen, dass Beschäftigte über das Renteneintrittsalter hinaus beschäftigt bleiben möchten u.a. Weiterhin sollten Betriebe Kosten für ein umfangreicheres betriebliches Gesundheitsmanagement einplanen, um die Arbeitskraft v.a. älterer Mitarbeiter in körperlich anstrengenden Berufen erhalten zu helfen oder möglichen gesundheitlichen Folgen von erhöhten Arbeitsintensitäten durch Personalengpässe vorzubeugen.

Bezogen auf alle weiteren Basis- und Unterstützungsaktivitäten ist mit Auswirkungen des demografischen Wandels durch mehr oder weniger umfangreichen Arbeits- bzw. Fachkräftemangel in Form von Einschränkungen und Verzögerungen in den betrieblichen Abläufen zu rechnen. Wenn Gegensteuerungen nicht oder nur bedingt Abhilfe schaffen, ist schließlich mit Umsatzeinbrüchen und der Verringerung der Gewinnspannen zu rechnen.

#### 5. Fazit

Die Ausführungen haben sowohl **quantitative** wie **qualitative Facetten** des demografischen Wandels aufgezeigt, als

auch dessen diverse direkte wie indirekte mögliche Auswirkungen auf ein Unternehmen. Mittels des geschilderten **Konzepts** der **informatorischen Fundierung** lassen sich die betriebspezifischen Auswirkungen systematisch erfassen. Diese sollten sinnvollerweise jeder Maßnahmenplanung vorangehen, damit nicht Vorurteile und/oder Schnellschlüsse Basis strategischer Entscheidungen werden. Zu beachten ist dabei, dass mit zunehmender Größe und Internationalität eines Betriebes die Ergebnisse dieser informatorischen Fundierung umfangreicher und heterogener ausfallen werden. Es wurde auch gezeigt, dass es mit einer **systematischen Anwendung** – auch – von Lehrbuchkonzepten sinnvoll möglich ist, realitätsrelevante Analysen und Prognosen durchzuführen.

## Literatur

- Becker, F. G., *Strategische Unternehmensführung*, 5. Aufl., Berlin 2018.
- Becker, F. G., Bormann, K. C., *Grundlagen der Unternehmensführung*, 4. Aufl., Berlin 2022.
- Berthel, J., Becker, F. G., *Personal-Management*, 12. Aufl., Stuttgart 2022.
- Birg, H., *Die demographische Zeitenwende: der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa*, 4. Aufl., München 2005.
- Birg H., *Die alternde Republik und das Versagen der Politik*, Münster, Berlin 2014.
- Birg, H./Koch, H., *Der Bevölkerungsrückgang in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt, New York 1987.
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.), *Bundestag beschließt Fachkräfteeinwanderungsgesetz*, Online, URL: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/kurzmeldungen/DE/2023/06/fachkraeftenwanderungsgesetz-bt.html#:~:text=Der%20Bundestag%20hat%20das%20Gesetz,am%207.%20Juli%202023%20behandelt> [Abrufdatum: 12.09.2023].
- DESTATIS (2022), *2035 werden in Deutschland 4 Millionen mehr ab 67-jährige leben*, Online, URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22\\_511\\_124.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_511_124.html) (Abrufdatum: 11.09.2023).
- DESTATIS (2023), *Demografischer Wandel*, Online, URL: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html) (Abrufdatum: 21.06.2023).
- Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.), *Änderung der Hinzuverdienstgrenzen seit 01. Januar 2023*, URL: [https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Allgemeine-Informationen/Wissenswertes-zur-Rente/FAQs/Rente/Hinzuverdienst\\_und\\_Einkommensanrechnung/aenderung\\_hinzuverdienst\\_liste.html](https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Rente/Allgemeine-Informationen/Wissenswertes-zur-Rente/FAQs/Rente/Hinzuverdienst_und_Einkommensanrechnung/aenderung_hinzuverdienst_liste.html) (Abrufdatum: 18.09.2023).
- Frodermann, C., Filser, A., Bächmann, A., *Elternzeiten von verheirateten Paaren*, IAB-Kurzbericht 1/2023, Nürnberg, Online URL: <https://iab.de/publikationen/publikation/?id=13157951> (Abrufdatum: 11.09.2023).
- Kaufmann, F.-X., *Die altersmäßige Umschichtung der Bevölkerung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt*, in: *Zeitschrift für Präventivmedizin*, 8. Jg. (1963), 5, S. 293–305.
- Kaufmann, F.-X., *Schrumpfende Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 2005.
- Niedersächsische Akademie der Wissenschaften zu Göttingen (Hrsg.), *Demografischer Wandel*, Online URL: <https://adw-goe.de/forschung/forschungskommissionen/demografischer-wandel/> (Abrufdatum: 11.09.2023).
- Oechsler, W. A., Paul, C., *Personal und Arbeit*, 12. Aufl., Berlin/Boston 2024.
- Pethe, H., *Internationale Migration hoch qualifizierter Arbeitskräfte*, Wiesbaden 2006.
- Porter, M., *Competitive advantage*, New York u.a. 1985.
- Schreyögg, G., Koch, J., *Management*, 8. Aufl., Wiesbaden 2020.
- Welge, M., Al-Laham, A., Eulerich, M., *Strategisches Management*, 7. Aufl., Wiesbaden 2017.

# Das Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft.



Portofreie Lieferung | [vahlen.de/36362986](http://vahlen.de/36362986)

## Frey/Feld/Häner/Schaltegger/Kirchgässner Demokratische Wirtschaftspolitik

4. Auflage. 2024. 489 Seiten. Gebunden € 39,80  
ISBN 978-3-8006-7284-4

## Das aktuelle Lehrbuch

zeigt den Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Politik auf und untersucht systematisch die Auswirkungen eigennutzorientierten Handelns aller Entscheidungsträger, einschließlich der Regierung und der wirtschaftspolitischen Beraterinnen und Berater.

## Die 4. Auflage

berücksichtigt die neuesten Ansätze und die Weiterentwicklungen der Ökonomischen Theorie der Politik wie der allgemeinen ökonomischen Theorie. Aufgrund der Veränderungen im Zuge der Finanzkrise widmet sich ein Kapitel der Staatsverschuldung.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](http://beck-shop.de) |  
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) |  
Preise inkl. MwSt. | 177068 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

# Vahlen