

Die Kosten des demografischen Wandels

INHALT:

I. Kontinuierlich sinkende Zahl der Erwerbstätigen	
.....	02
II. Die finanziellen Folgen des Personalmangels bzw. der älter werdenden Personalstruktur	
Kosten durch erhöhte Ausfallzeiten 02
Kosten durch Vorruhestandslösungen 04
Erhöhte Recruitingkosten / Wertschöpfungsverluste 04
III. Fazit: Kosten durch sinkende Produktivität	
.....	05

MANAGEMENT SUMMARY:

Die Unternehmen in Deutschland müssen sich darauf vorbereiten, dass die Bevölkerung und damit auch die Belegschaften immer älter werden. Damit geht einher, dass die Anzahl der Erwerbstätigen im Alter zwischen 20 und 65 Jahren kontinuierlich sinkt und die Belegschaft immer älter wird. Das führt aus verschiedenen Gründen zu deutlich erhöhten Kosten für die Unternehmen. Diese lassen sich einteilen in: Kosten durch erhöhte Ausfallzeiten, Kosten durch Vorruhestandslösungen, erhöhte Recruitingkosten beziehungsweise Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzte Stellen und Kosten durch sinkende Produktivität. In diesem Beitrag werden die einzelnen Kosten näher erläutert. So wird beispielsweise dargestellt, wie sich die Krankenquote durch eine Veränderung der Altersstruktur entwickeln kann und wie sich das in Form von Krankheitskosten auswirkt. Eine wichtige Erkenntnis: Je nach Entwicklung der Altersstruktur können sich die Lohnfortzahlungskosten für Unternehmen in den nächsten 15 Jahren verdoppeln. Der Beitrag zeigt zudem auf, welche Kosten durch Vorruhestandslösungen entstehen können und auf welche Weise diese eingedämmt werden können. Außerdem wird dargestellt, mit welchen erhöhten Rekrutierungskosten beziehungsweise Wertschöpfungsverlusten Unternehmen aufgrund des schrumpfenden Arbeitnehmermarkts rechnen sollten. Ob und inwieweit die Produktivität im Alter leidet, hängt maßgeblich von der Aufgabe ab – auch auf diesen Aspekt geht der vorliegende Beitrag ein.

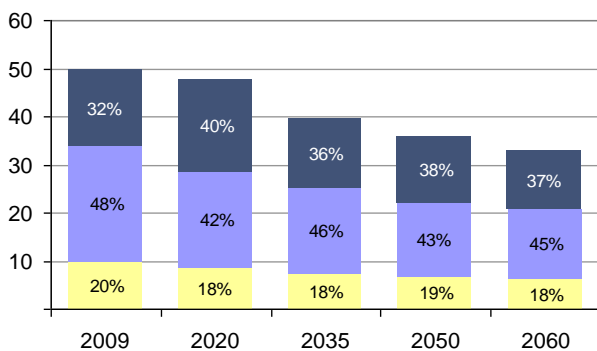
Die Kosten des demografischen Wandels

Die Arbeitslandschaft in Deutschland wird sich in den kommenden Jahrzehnten dramatisch verändern. Weil die Gesellschaft in dieser Zeit sowohl altern als auch schrumpfen wird und damit wesentlich weniger Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, werden bis 2030 zudem bis zu sieben Millionen qualifizierte Arbeitskräfte fehlen. Das führt nicht nur zu möglichen Umsatzverlusten der Unternehmen, sondern auch zu steigenden Kosten aufgrund der veränderten Altersstrukturen im Unternehmen.

1. Kontinuierlich sinkende Zahl der Erwerbstätigen

Verschiedene Hochrechnungen zur Entwicklung der Bevölkerung und des Arbeitsmarkts machen es deutlich: Bedingt durch den Strukturwandel wird das Angebot an Arbeitskräften bis 2030 deutlich sinken. Sehr eindrücklich veranschaulicht das eine Hochrechnung von Prognos, die insbesondere für EDV-Bereiche, für den Ein- und Verkauf sowie für die Fertigung und Verarbeitung ein stark sinkendes Arbeitskräfteangebot prophezeit. Laut dieser Hochrechnung, die auf Daten des Statistischen Bundesamts und der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft basiert, werden bis dahin insgesamt bis zu sieben Millionen qualifizierte Arbeitskräfte fehlen.

Eine Hochrechnung zur Bevölkerungsentwicklung des Statistischen Bundesamts bestätigt dies: Wie die vorliegende Grafik zeigt, wird die Anzahl der Erwerbstätigen im Alter zwischen 20 und 65 in den folgenden Jahren kontinuierlich sinken:



■ Abb. 1: Die Anzahl der Erwerbstätigen nimmt kontinuierlich ab (Quelle: Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060)

2. Die finanziellen Folgen des Personalmangels

Dies führt aus verschiedenen Gründen zu deutlich erhöhten Kosten für die Unternehmen. So können die Unternehmen aufgrund fehlender Fach- oder Führungskräfte nicht ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten. Sie müssen verstärkte Ressourcen in die Mitarbeitersuche stecken und bei der zunehmenden Anzahl älterer Arbeitnehmer mit erhöhten Aufwendungen für krankheitsbedingte Fehlzeiten, höheren Urlaubsanspruch oder bestehende Vorruhestandsregelungen rechnen.

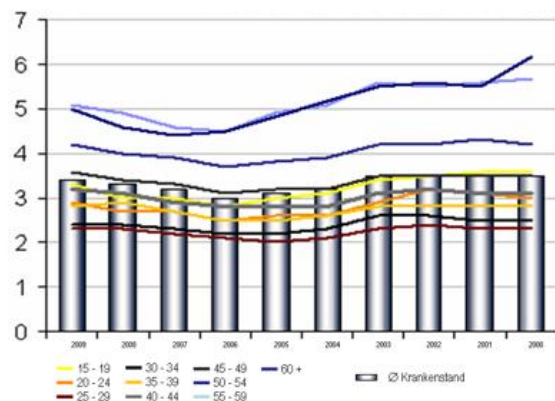
Die Kosten lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

- Kosten durch erhöhte Ausfallzeiten
- Kosten durch Vorruhestandslösungen
- Erhöhte Recruitingkosten / Wertschöpfungsverluste durch nicht besetzte Stellen
- Kosten durch sinkende Produktivität

In den folgenden Ausführungen sollen die einzelnen Kosten näher erläutert werden.

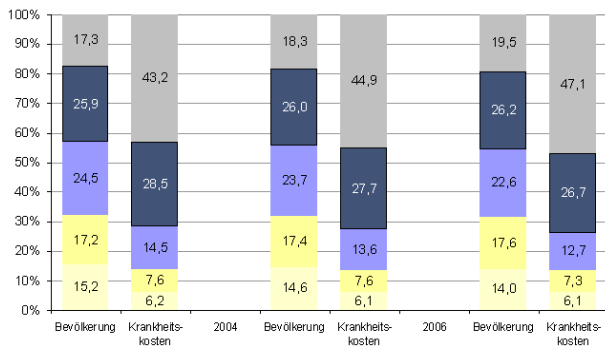
2.1 Kosten durch erhöhte Ausfallzeiten

Mit zunehmendem Alter steigt der Krankenstand an, ab 50 Jahren liegt er deutlich über dem Durchschnitt. Das gilt in etwa gleichermaßen für Männer und Frauen. Dabei zeigt sich, dass ältere Menschen in der Regel seltener krank sind als jüngere, dafür sind die Ausfallzeiten deutlich länger.



■ Abb. 2: Durchschnittlicher Krankenstand von Männern nach Altersgruppen. (Quelle: DAK Gesundheitsreport 2001 bis 2010)

Das führt dazu, dass die Krankheitskosten für die Bevölkerung über 65 Jahre überproportional ansteigen.



■ Abb. 3: Überproportional steigende Krankheitskosten für über 65-Jährige ab (Quelle: DAK Gesundheitsreport 2001 bis 2010)

Eine Modellrechnung zeigt, wie sich die Kosten für ältere Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren darstellen:

Annahmen:

- Die durchschnittliche Krankheitsquote aller DAK- Versicherten betrug 2009 3,4%.
- Die Krankheitsquote der über 55-jährigen Männer lag bei rund 5%, die Krankheitsquote der Frauen dieser Altersgruppe sogar bei rund 5,6%. Für die beispielhafte Modellrechnung werden nur die Männer betrachtet.
- Bei den unter 55-Jährigen lag die Krankheitsquote im Schnitt bei 3%.
- Der tarifliche Urlaubsanspruch jüngerer Arbeitnehmer liegt häufig unter demjenigen älterer Mitarbeiter. In unserem Beispiel gehen wir von 27 Tagen, bei unter 55-Jährigen und 30 Tagen bei über 55-Jährigen aus.

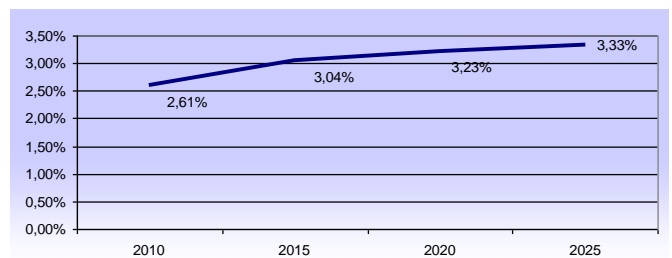
Modellrechnung Zusatzkosten der über 55-jährigen Arbeitnehmer im Vergleich zu den jüngeren Arbeitnehmern:

- Erhöhter Reservebedarf für krankheitsbedingte Fehlzeiten: 2,5%
- Zusatzkosten durch den höheren Urlaubsanspruch: 1,5%

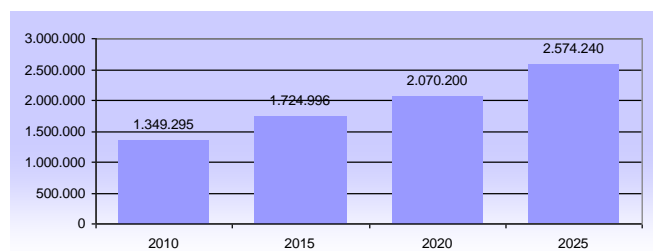
Zusätzlich können weitere Kosten auf das Unternehmen zukommen, denn häufig steigt mit dem Alter oder Dauer der Beschäftigung – unabhängig von zusätzliche Qualifikationen – das Gehalt der Mitarbeiter.

Damit steigen indirekt auch die Lohnfortzahlungskosten im Vergleich zu den jüngeren Mitarbeitern. Demnach wären ältere Arbeitnehmer schon ohne die Betrachtung möglicher Produktivitätseinbußen rund 5 bis 10% teurer als jüngere Mitarbeiter. Die nachfolgenden beiden Grafiken verdeutlichen diese Entwicklungen. Die Krankheitsquote wird in diesem Beispiel in den folgenden Jahren allein durch eine Veränderung der Altersstruktur ansteigen. Die Krankheitskosten steigen demgegenüber sogar überproportional an, da – wie bereits erwähnt – die Lohnfortzahlungskosten bei älteren Mitarbeitern ebenfalls höher sind.

Je nach Entwicklung der Altersstruktur können sich auf Basis dieser Hochrechnung die Lohnfortzahlungskosten für die Unternehmen innerhalb der nächsten 15 Jahre verdoppeln. Etwaige Wertschöpfungsverluste durch mögliche Produktionsausfälle sind hierbei noch nicht berücksichtigt.



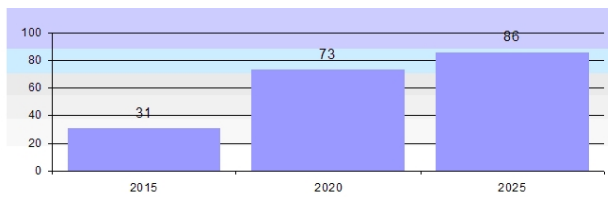
■ Abb. 4: Die demografische Entwicklung führt zu einer steigenden Krankenquote (in Prozent). (Quelle: Demografie Plus, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH)



■ Abb. 5: Die Krankheitskosten in Euro steigen auf dieser Basis sogar überproportional an. (Quelle: Demografie Plus, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH)

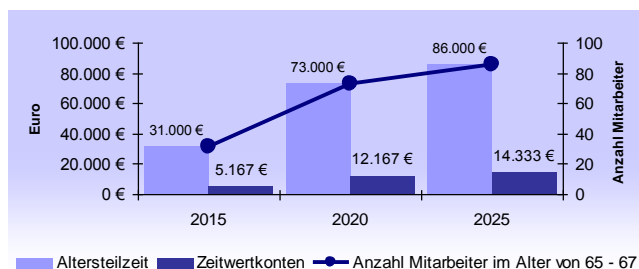
2.2 Kosten durch Vorruhestandsösungen

In einigen Branchen mit schwerer körperlicher Arbeit wird es dazu kommen, dass ältere Mitarbeiter nicht mehr oder nur im geringeren Umfang eingesetzt werden können. Für diese Mitarbeiter muss es Vorruhestandsösungen geben, die einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen. Aufgrund der erhöhten Anzahl Mitarbeiter in der Altersklasse 60plus wird eine konventionelle Altersteilzeit aber in der Regel nicht mehr finanzierbar sein.



■ Abb.6: Die Anzahl der Mitarbeiter über 65 wird sich im Beispiel innerhalb von zehn Jahren nahezu verdreifachen. (Quelle: Demografie Plus, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH)

Geht man von einer Verdreifachung der Anzahl der Mitarbeiter über 65 Jahren aus, so ist auch mit einer Verdreifachung der Kosten für die Altersteilzeit zu rechnen. Eine Möglichkeit der Finanzierung derartiger Modelle könnten Zeitwertkonten sein. Die Einführung von Zeitwertkonten ist jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll. So sollten diese in die Arbeitszeitsystematik eingebettet sein. Außerdem sollten die Unternehmen vorab Steuerungsmechanismen etablieren, die dafür sorgen, dass nur produktiv geleistete Arbeitszeiten auf Zeitkonten gesammelt werden. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, können die Kosten für Vorruhestandsösungen durch eine Finanzierung über Zeitwertkonten deutlich geringer ausfallen:



■ Abb. 7: Vorruhestandskosten im Vergleich (ohne Tarifierhöhung). (Quelle: Demografie Plus, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH)

2.3 Erhöhte Recruitingkosten / Wertschöpfungsverluste

In Abbildung 1 war zu sehen, dass die Anzahl der Erwerbstätigen zwischen 20 und 65 Jahren immer mehr sinken wird. Gleichzeitig wächst die Anzahl der Mitarbeiter, die in Rente abwandert. Das heißt in Zukunft müssen die Unternehmen die Anzahl der Neueinstellungen erhöhen, selbst wenn sie den Personalbestand „nur“ halten wollen – und das bei einem schrumpfenden Arbeitnehmermarkt. Eine Erhöhung des Personalbestands stellt eine noch größere Herausforderung dar.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie sich die Anzahl der Mitarbeiter in den einzelnen Altersklassen entwickeln würde, wenn sowohl Fluktuationsquote als auch die Anzahl der Einstellungen konstant blieben. Bis zum Jahr 2025 müssten rund 100 weitere Mitarbeiter rekrutiert werden, da viele Mitarbeiter zusätzlich zur „normalen“ Fluktuation in die Rente abwandern. Die entspricht im Beispiel knapp 10% der Gesamtbelegschaft in 2010.

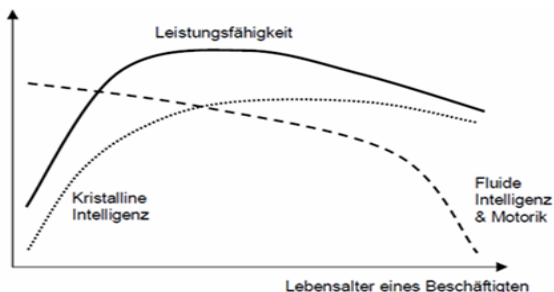
Mitarbeiter gesamt		1.140,00	1.162,00	1.122,00	1.040,00
Altersgruppen		Jahr	Jahr	Jahr	Jahr
von	bis	2010	2015	2020	2025
16	19	0	11	9	3
20	24	46	21	27	15
25	29	139	51	31	31
30	34	167	132	56	37
35	39	133	161	128	59
40	44	167	135	160	130
45	49	173	170	139	168
50	54	137	178	175	149
55	59	120	140	181	181
60	67	58	163	216	267

■ Abb. 8: Eine Betrachtung nach Altersgruppen zeigt: Die Abwanderung in Rente nimmt zu. (Quelle: Demografie Plus, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH)

Können diese Stellen nicht adäquat besetzt werden, kommt es darüber hinaus zu erheblichen Wertschöpfungsverlusten, wenn Aufträge aufgrund einer Unterbesetzung nicht abgearbeitet werden können. So hat das Institut der deutschen Wirtschaft in einer Studie für den Zeitraum Q3 2007 bis Q2 2008 aufgrund der bereits entstehenden Fachkräftelücke einen Wertschöpfungsverlust von 28,5 Milliarden Euro für die Unternehmen in Deutschland errechnet. Der Anteil der Ingenieure daran betrug allein 61%.

2.3 Kosten durch sinkende Produktivität

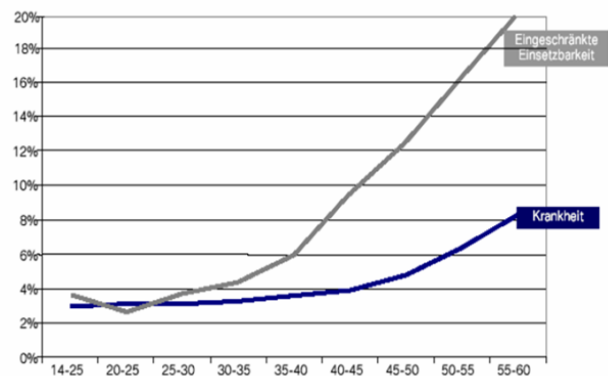
Ob und inwieweit die Produktivität im Alter leidet, hängt maßgeblich von der Aufgabe ab. In Berufen, in denen weniger körperliche Arbeit gefragt und Erfahrungswissen erforderlich ist, kann die Produktivität im Alter sogar steigen, zumindest jedoch konstant bleiben. Am schnellsten sinken die fluide Intelligenz (die schnelle Auffassungsgabe, hohe Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen, schlussfolgerndes Denken und Abstraktionsfähigkeit) sowie die motorischen Fähigkeiten eines Mitarbeiters. Die Kristalline Intelligenz (erworbenes Wissen und erworbene Fähigkeiten) steigt zunächst mit zunehmender Lebenserfahrung an, nimmt dann mit fortschreitendem Alter aber auch ab.



■ Abb. 9: Komponenten der Produktivitätsentwicklung im Alter. (Quelle: Lutz Schneider: Sind ältere Beschäftigte weniger produktiv? In: Diskussionspapier des Rostocker Zentrums zur Erforschung des Demografischen Wandels)

Einig sind sich die Experten, dass die Produktivität in jedem Fall mit dem hohen Alter abnimmt. Uneinigkeit herrscht jedoch, ab welchem Lebensalter diese Einbuße signifikant wird.

Noch stärker als der Anteil krankheitsbedingter Ausfalltage wächst mit dem Alter der Anteil leistungsgewandelter Mitarbeiter. Unter leistungsgewandelte Mitarbeiter versteht man Mitarbeiter mit eingeschränkter Einsetzbarkeit. Es gibt keine verlässlichen Zahlen zu den Auswirkungen dieser eingeschränkten Einsetzbarkeit, jedoch dürften sie eher stärker wirken als die Krankheitskosten.



■ Abb. 10: Anteil „leistungsgewandelter“ Mitarbeiter im Alter (Quelle: Auswertung der BMW AG; Quelle: Stefan Krause „Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte“, zitiert nach Hartmut Buck; Ganzheitliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Konferenzvortrag, Oktober 2008)

3. Fazit: Rechtzeitiges Reagieren ist erforderlich

Manche Zusatzkosten für Unternehmen, die durch die demografische Entwicklung entstehen werden, lassen sich vom heutigen Standpunkt aus nur schwer auf den Cent genau berechnen. Sicher ist jedoch, dass steigenden Kosten für Krankheitsausfälle und Lohnfortzahlung, steigenden Kosten für den Vorruhestand und wachsenden Rekrutierungskosten eine sinkende Produktivität der älteren Mitarbeiter sowie Wertschöpfungsverluste durch unbesetzte Stellen auf die Unternehmen zukommen werden. Sofern sie nicht rechtzeitig auf die absehbare Entwicklung reagieren und Maßnahmen etwa zum Gesundheitsmanagement und zur Weiterbildung ergreifen sowie ihr Rekrutierungsverhalten anpassen. Bereits eine strategische Personalplanung oder die Einführung eines Talentmanagements sowie die Etablierung von Zeitwertkontenlösungen im Rahmen einer Arbeitszeitsteuerung können die Kosten der demografischen Entwicklung deutlich reduzieren.

Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

Initiatoren sind: ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH.

Weitere Veröffentlichungen

- **HR als Erfolgsfaktor für eine Arbeitswelt im Wandel**
Januar 2011

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ZIP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312
E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de
URL: <http://www.zukunftsinitiative-personal.de>

