

Demografie und Globalisierung

Die Schweiz im Einfluss der beiden Megatrends

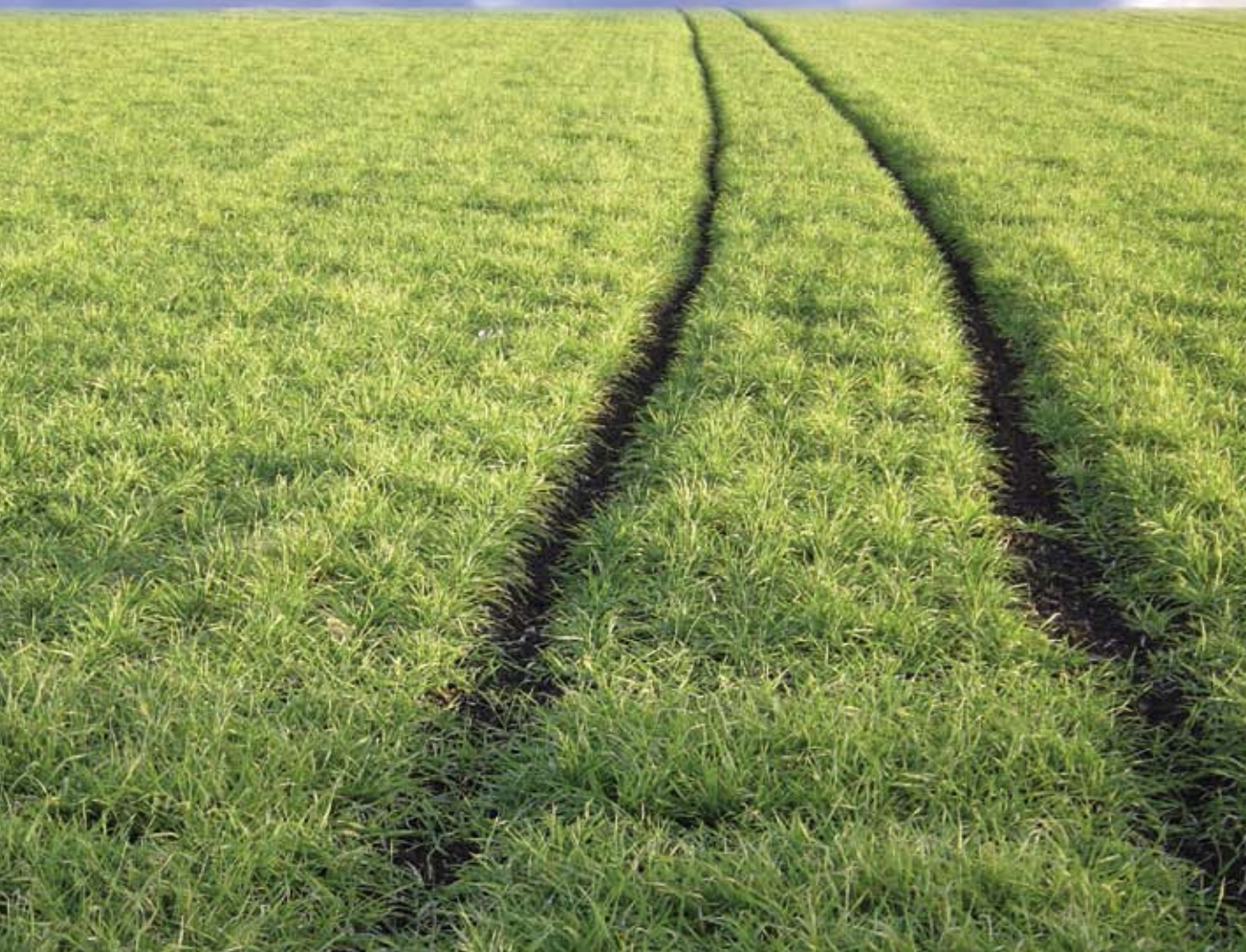
accenture

High performance. Delivered.

• Consulting • Technology • Outsourcing

Inhalt

Vorwort	3
Kommentar	4
Untersuchung	6
Resultate	
Demografie einerseits und Globalisierung andererseits	9
Europäische Antworten auf den demografischen Wandel	11
Die Schweiz als Vorreiter in der Beschäftigung älterer Menschen	13
Wirtschaftliche Zuversicht und Selbstvertrauen	15
Ältere Mitarbeiter stärken den Wirtschaftsstandort	18



Vorwort



Demografischer Wandel ist im Gegensatz zur Globalisierung nichts Neues. Man ist mit den gängigen Fragestellungen vertraut, jede und jeder hat die charakteristischen, zweiseitigen Diagramme vor Augen und mit etwas Nachdenken kann auch ein Laie Extremwerte, die aus der Birnenform ausscheren, problemlos deuten. Man ist sich bewusst, dass sich die hiesige Bevölkerung nicht immer birnenförmig abbilden liess und auch dass die Ambossform bald über die Birne obsiegen dürfte. Wie damit umzugehen ist, das freilich steht auf einem anderen Blatt geschrieben.

Stagnierende oder gar sinkende Bevölkerungszahlen sind also zwei Szenarien demografischen Wandels, die kombiniert mit steigendem Durchschnittsalter für Industrienationen typisch sind und dem Schreckgespenst eines Arbeitskräftemangels Vorschub leisten. Lenkt man den Blick aber auf die globalisierte Welt, so gibt es durchaus auch andere Entwicklungen. In aufstrebenden Schwellenländern stehen Unmengen an Arbeitskräften zur Verfügung. Allein die so genannten BRIC+2-Länder (Brasilien, Russland,

Indien, China, Mexiko und Südkorea) warten bereits heute mit 1,5 Milliarden Erwerbstätigen auf.

Nichtsdestotrotz gibt die Globalisierung der Wirtschaft gegenwärtig mehr zu diskutieren als der Bevölkerungswandel. Das hat wohl damit zu tun, dass die Globalisierung ein neueres Phänomen ist, während demografischer Wandel spätestens mit dem zweiten Menschen seinen Anfang genommen hat. Dessen ungeachtet stellen aber beide Strömungen die beiden Megatrends des Wandels schlechthin dar, die sowohl die Gegenwart als auch die Zukunft unserer Arbeitswelt beeinflussen. Accenture hat zu beiden Themenkreisen umfassende Studien durchgeführt, wobei ein breites Spektrum demografischer Ergebnisse für die Schweiz detailliert ermittelt wurde. Ein bisher wenig beachteter Aspekt der beiden Trends ist deren Wechselwirkung, die insbesondere für ältere Erwerbstätige immer wichtiger wird und nicht nur negative Auswirkungen mit sich bringt, wie landläufig moniert wird.

In dieser Broschüre sind einige zentrale Erkenntnisse unserer Untersuchungen dargestellt. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

A handwritten signature in blue ink that reads "Thomas D. Meyer".

Thomas D. Meyer
Country Managing Director
Accenture AG

Kommentar

Von Dr. Thomas Held, Direktor Avenir Suisse



Die Zuversicht der Führungskräfte, die aus der Untersuchung von Accenture spricht, steht in Gegensatz zu den Schwierigkeiten der Politik, auf die Herausforderung der alternden Gesellschaft angemessen zu reagieren. Schon frühere Studien haben gezeigt, dass in der Schweiz ein erhebliches Potenzial an arbeitswilligen Älteren besteht (Souza-Poza, Widmer 2002), dass der flexible schweizerische Arbeitsmarkt mit grosser Wahrscheinlichkeit Anreize für die Altersarbeit schaffen wird (Riphahn, Sheldon 2006) und dass schon heute erfreulich viele Unternehmen die Beschäftigung Älterer als Chance betrachten (Höpflinger et al. 2006).

Aus ökonomischer Sicht schiene es deshalb einfach, die gesetzlichen Rahmenbedingungen an die Alterung der Gesellschaft anzupassen. Man könnte zum Beispiel für jeden Jahrgang das Pensionsalter in Funktion der gestiegenen Lebenserwartung etwas erhöhen. Oder man könnte – wie in Deutschland mit der Demografieformel ansatzweise realisiert – das zahlenmässige Verhältnis zwischen AHV-Bezüglern und Erwerbstätigen in die Berechnung der Altersrente einfließen lassen.

Solche Überlegungen sind aber in der Realpolitik tabu. Wie die 11. AHV-Revision zeigt, stossen selbst kleine Anpassungen an die Alterung auf erbitterten Widerstand. Das AHV-Alter 65 gilt als historischer, ja «ewiger» Besitzstand – ungeachtet der positiven Entwicklung der Lebenserwartung und vor allem der allgemeinen Gesundheit, ungeachtet auch des Wandels von der körperlichen Arbeit in der Industrie zur Dienstleistungsgesellschaft mit hohen Bildungsanforderungen.

Gewiss, der Druck zur Anpassung mag in der Schweiz geringer sein als anderswo. Zwar bewegen sich die Geburtenraten hierzulande eher im unteren europäischen Durchschnitt, dafür arbeiten aber fast nirgends so viele Leute bis 65. Gerade deshalb verfügt die Schweiz aber auch über weniger diesbezüglichen Handlungsspielraum als andere Länder. Zudem profitiert die AHV heute von der Einwanderung gut qualifizierter und gut verdienender jüngerer Erwerbstätiger. Diesem Zustrom sind aber in Zukunft gesellschaftliche und politische Grenzen gesetzt.

Demografischer Stress ist somit auch in der Schweiz absehbar. Die Milchbüchleinrechnung zeigt, dass bei einer Beibehaltung des Verhältnisses von Aktiven zu Pensionierten von ca. 4:1 das Rentenalter bis 2030 auf illusorische 70 Jahre angehoben werden müsste. In dieser Betrachtung ist der Produktivitätsfortschritt nicht berücksichtigt – aber viele ökonomische Analysen attestierten der Schweiz gerade in diesem Punkt erhebliche Probleme. Es ist nicht ohne Ironie, dass gerade diejenigen, welche das Zaubermittel Produktivität gegen die Reform der Altersvorsorge propagieren, sich regelmässig gegen Restrukturierungen und Rationalisierungen wehren. Hinzu kommt, dass Produktivitätsgewinne im intensiven Wettbewerb ja nicht immer und automatisch zu höheren Löhnen führen.

So bleiben am Ende, wenn sich denn an den sozialstaatlichen Leistungen nichts ändern darf, nur zwei Möglichkeiten, die demografisch bedingten Mehrkosten zu bezahlen. Die wieder erstarkte Linke träumt von mehr Umverteilung und höherer Besteuerung. Da das Kapital in der globalisierten Welt wahrhaftig ein scheues Reh ist, bleibt aber realpolitisch vor allem der Weg in die Schuldenwirtschaft. Mit anderen Worten: Zukünftige Generationen werden in einem historisch einmaligen Ausmass für den Sozialkonsum der heutigen und morgigen Rentner belastet.

Dies kann nur verhindert werden, wenn die «magische Grenze 65» fällt. Wie die Accenture-Studie zeigt, könnten Unternehmer und Arbeitnehmer diese echte Generationenherausforderung leichter an die Hand nehmen als die Politik. In der Wirtschaft herrschen weniger Illusionen, dass «man» sich alles leisten kann.

Quellen

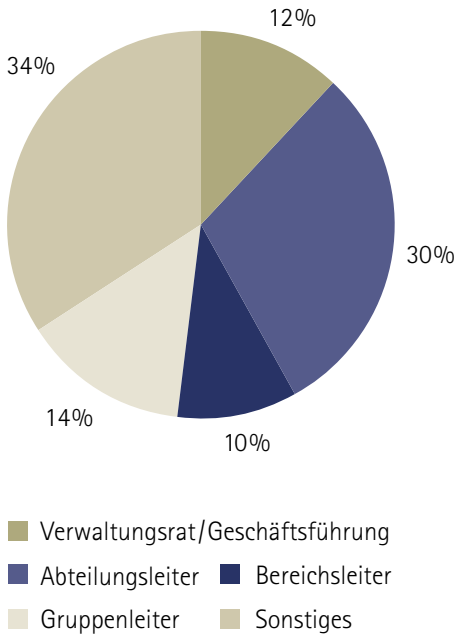
Riphahn, Regina, und George Sheldon (2006), Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, Zürich: ZKB.

Sousa-Poza, Alfonso, und Rolf Widmer (2002), Verbreitung und Potenzial der Altersteilzeitarbeit in der Schweiz, Zürich: Avenir Suisse.

Höpflinger, François, Alex Beck, Maja Grob und Andrea Lüthi (2006), Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen, Zürich: Avenir Suisse.

Untersuchung

Verteilung der 244 befragten Personen auf die verschiedenen Führungsebenen



Die neue Demografiestudie von Accenture stützt sich auf eine Mischung von Primär- und Sekundäranalysen. In einem ersten Schritt wurden Daten und Prognosen zur demografischen Entwicklung des Landes gesammelt. Ausserdem wurde ein Vergleich darüber aufgestellt, mit welchen Initiativen und Massnahmen man in den einzelnen deutschsprachigen Ländern dem vorhersehbaren Wandel zu begegnen beabsichtigt. Im zweiten Schritt befragte man Führungskräfte aus Branchen, die allesamt über hohe bis sehr hohe Exportquoten, also von mindestens 50%, verfügen. Der Fokus auf exportorientierte Branchen wurde gewählt, um dem Aspekt der Globalisierung genügend Rechnung zu tragen. So standen im Vordergrund der Untersuchung schwerwiegend die Branchen Maschinenbau, Medizin und Gesundheitswesen/Pharma sowie die Automobilbranche resp. deren Zulieferer. 244 Personen aus unterschiedlichen Führungsstufen standen Red und Antwort. Ein Viertel davon kommt aus der Schweiz, die Hälfte aus Deutschland und ein anderes Viertel aus Österreich. Im Zentrum der Befragung standen mögliche Kernkompetenzen, die einen Wirtschaftsstandort

prägen oder prägen können. Ausgehend von diesem Kompetenzenkatalog wurde ermittelt, wodurch sich die verschiedenen Wirtschaftsstandorte im internationalen Wettbewerb differenzieren. Zudem gaben die Befragten darüber Auskunft, welche Kompetenzen sie für die zentralen Schlüsselemente halten, die den Erfolg des Wirtschaftsstandortes Schweiz längerfristig ausmachen, und welche Massnahmen geeignet scheinen, besagte Kompetenzen zu stärken.





Resultate

Demografie einerseits und Globalisierung andererseits

Es ist nachgerade eine Binsenwahrheit, dass wir immer älter werden. Nach Berechnungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) wird sich die Wohnbevölkerung unseres Landes von gegenwärtig rund 7,5 Mio. Menschen im Zeitraum von knapp 30 Jahren, bis 2036, auf 8,2 Mio. erhöhen und erst danach auf diesem Niveau stabilisieren. Die Zahl der über 64-Jährigen wird bis dahin um satte 90% zunehmen, die Zahl der 20- bis 64-Jährigen hingegen wird um 4% und die der bis 19-Jährigen um 15% sinken. Fazit: Der seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs zu beobachtende Trend zur zunehmenden Überalterung der Bevölkerung hält ungebrochen an. Dass die Einwohnerzahl der Schweiz in den kommenden Jahren weiterwachsen wird, verdanken wir vor allem der Zuwanderung aus dem Ausland, denn auch die Geburtenrate ist, wie in praktisch allen wirtschaftlich hoch entwickelten Ländern, im Schwinden begriffen.

Diese Entwicklung hat natürlich Rückwirkungen auf den Wirtschaftsstandort Schweiz. Und das Gleiche gilt in noch höherem Mass für den anderen Megatrend unserer Zeit, die Globalisierung der

Wertschöpfungskette. In der Schweiz war dem Globalisierungsprozess ein tief greifender Strukturwandel der Wirtschaft vorangegangen (siehe Seite 10). Die Informations- und Kommunikationstechnologien des 21. Jahrhunderts haben zu einer Entkopplung von wirtschaftlichem Wachstum und Arbeitsplatzstandorten geführt. Viele Tätigkeiten, sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungssektor, können heute weitgehend unabhängig von Zeit und Ort erledigt werden. Als Folge verlagern Unternehmen Arbeitsplätze in Länder mit niedrigen Lohnkosten. Kapital und Arbeitskräfte werden dort eingesetzt, wo die Bedingungen am attraktivsten sind.

Dieser Trend, der nach der Jahrtausendwende noch durch eine Rezession in praktisch allen Industrieländern verstärkt wurde, hat trotz des bereits einige Jahre andauernden wirtschaftlichen Aufschwungs zu Befürchtungen um die Zukunft des eigenen Wirtschaftsstandortes geführt. Dies hat die Politik auf den Plan gerufen. Doch in der politischen Debatte wird vor allem das Krisenpotenzial des zeitlichen Zusammentreffens von Überalterung und Globalisierung betont und nicht das Potenzial der Chancen, die sich daraus ergeben.



Historischer Wandel der schweizerischen Wirtschaftsstruktur

Volkswirtschaftler unterscheiden in der Wirtschaft eines Landes drei Hauptsektoren. Der Primärsektor, die so genannte Urproduktion, liefert die Rohstoffe für Produkte. Dazu gehören in der Schweiz vor allem die Landwirtschaft, die Forstwirtschaft und die Energiegewinnung durch Wasserkraft. Die Zahl der in diesem Sektor Beschäftigten hat sich seit 1960 von mehr als 400 000 auf weniger als die Hälfte reduziert. Im sekundären Sektor, der die Industrie, das verarbeitende Gewerbe und Handwerk sowie die Energie- und Wasserversorgung umfasst, waren 1960 rund 1,25 Mio. Menschen beschäftigt; diese Zahl stieg im Jahrzehnt von 1965 bis 1975 auf knapp 1,5 Mio. und ist seither auf rund 1 Mio. zurückgegangen. Rasant und kontinuierlich gestiegen ist dagegen der Anteil des tertiären Sektors, in dem Dienstleistungen erbracht werden: von 1,1 Mio. Beschäftigten 1960 auf knapp 3 Mio. bis zur Jahrtausendwende. Der tertiäre Sektor macht heute mehr als zwei Drittel unserer

Volkswirtschaft aus. Sein enormes Wachstum erfolgte indessen nur zu geringerem Masse auf Kosten der beiden anderen Wirtschaftssektoren, sondern hauptsächlich durch Zuwanderung neuer Einwohner aus dem Ausland im Verlauf von 4 Jahrzehnten.

(Quelle ETH Zürich, Center for Economic Research)

Europäische Antworten auf den demografischen Wandel

Die Herausforderungen für die sozialen Sicherungssysteme und den Arbeitsmarkt, die sich aus den demografischen Veränderungen ergeben, werden von den deutschsprachigen Ländern Europas unterschiedlich angegangen (siehe Seite 12). Häufig liegt der Schwerpunkt der Bemühungen auf der Erhöhung des Anteils erwerbstätiger Frauen oder der verstärkten Zuwanderung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte. Während in Staaten wie Dänemark oder Finnland bereits seit über zehn Jahren die Möglichkeiten zur Frühpensionierung reduziert werden, setzt Grossbritannien seit 2002 auf die Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters. Andere Staaten forcieren Förderprogramme für die Anstellung älterer Arbeitnehmer. Dazu zählen finanzielle Unterstützungen für Unternehmen sowie Ausnahmen bei Kündigungsschutzregelungen. Ferner werden älteren Personen spezifische Massnahmen zu ihrer beruflichen Qualifizierung angeboten.

In der Schweiz liegt die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen mit 65% weit über dem europäischen Durchschnitt von 43,2%. Das

Problem ist darum bei Weitem noch nicht in gleichem Masse spürbar wie in den Nachbarländern, und es wird bislang lediglich innerhalb der Bundesverwaltung durch die betroffenen Departemente traktandiert. Namentlich die Wirtschaftsministerin Doris Leuthard verknüpft das Thema des demografischen Wandels mit der Frage der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz in der globalen Wirtschaft. Ihr Rezept zur Standort-sicherung lautet: Bildung und Innovation.

In Deutschland ist die Erwerbstätigenquote mit 48,4% wesentlich tiefer als in der Schweiz und so ist es nicht verwunderlich, dass die deutsche Bundesregierung mit Blick auf den demografischen Wandel bereits reagiert hat. Seit dem 1. Mai 2007 gilt das Gesetz zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Menschen, das die Förderung der beruflichen Weiterbildung, einen neuen Kombilohn, Eingliederungszuschüsse sowie eine Neuregelung bei befristeten Arbeitsverträgen vorsieht. Ergänzend wird in Deutschland über Kampagnen, wie etwa die Initiative 50plus, sowie mit Konferenzen und oder Roundtables verschiedener gesellschaft-

licher Gruppen versucht, einen Bewusstseinswandel bei Bevölkerung und Arbeitgebern zu fördern. Damit verfolgen die Behörden das Ziel, die Akzeptanz einer alternden Erwerbsbevölkerung zu vergrößern und deren Stärken zu betonen. Das zugrunde liegende Argument, dessen Bedeutung in der Krisen-debatte häufig ausser Acht gelassen wird, lautet: Senioren sind nicht alt, sondern erfahren.

Wie in Deutschland, so setzt man auch in Österreich beim Thema „Alternde Belegschaften“ vor allem auf staatliche Lösungen. Ziel ist es, die Beschäftigungsquoten zu erhöhen und die Sozialsysteme zu entlasten, allerdings mit beachtlichen Kosten für die Gemeinwesen.

Deutschland etwa lässt sich die Initiative 50plus jährlich rund 500 Millionen Euro kosten, Österreich investierte für seine Massnahmen für Ältere im Jahr 2006 insgesamt über 700 Millionen Euro, wobei 455 Millionen Euro auf das Altersteilzeitgeld entfielen.

Es ist auffällig, dass die Initiativen in den drei deutschsprachigen Ländern nicht oder nur in sehr begrenztem Masse im Kontext der Globalisierung der Wirtschaftsprozesse gesehen

werden. Das Zusammenwirken der beiden Megatrends der gesellschaftlichen Alterung sowie der Globalisierung der Wertschöpfungsketten wird unterschätzt. Dabei wäre gerade die Erkenntnis, dass sich durch die Globalisierung die Rahmenbedingungen insbesondere für ältere Arbeitnehmer verändern – und teilweise sogar verbessern –, ein entscheidender Aspekt bei der Entwicklung zukunftsorientierter und chancenbewusster Strategien.

Wie die deutschsprachigen Länder Europas dem demografischen Trend begegnen

Schweiz – Leitungsgruppe

„Partizipation älterer Arbeitnehmer“

Gründungsjahr: 2004, abgeschlossen und angenommen 2005; Initiatoren: Eidg. Departement des Innern und das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement; Schwerpunkte:

- Vermeidung von Anreizen für einen frühzeitigen Rückzug aus dem Erwerbsleben durch die Sozialversicherungen
- Verbesserung der gesundheitlichen Voraussetzungen für die Arbeitsfähigkeit und die Arbeitsmotivation
- Verbesserung der Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser

Deutschland – Initiative 50plus

Gründungsjahr: 2007; Initiatoren: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Einbeziehung der Tarifpartner und Sozialverbände geplant; Schwerpunkte:

- Erhöhung der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

- Reduzierung des frühen Ausscheidens älterer Erwerbstätiger
- Verbesserung der Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser
- Erhöhung der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung

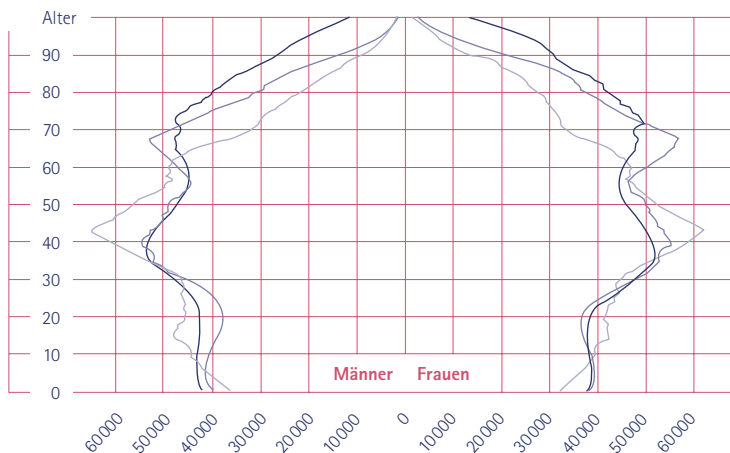
Österreich – mehrere Einzelmassnahmen, teilweise im Österreichischen Nationalen Reformprogramm integriert

Gründungsjahr: 2005 (Österreichisches Nationales Reformprogramm); Initiatoren: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Arbeitsmarktservice Österreich; Schwerpunkte:

- Unterstützung der beruflichen Wiedereingliederung und (Re-)Qualifizierung von älteren Beschäftigten und Arbeitsuchenden
- Förderung einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung und Betriebsorganisation
- Lohnkostenzuschuss von bis zu 50% im Rahmen des Altersteilzeitgeldes
- zusätzliche Kosten für Betriebe bei Entlassungen von Personen ab 50 Jahren

Die Schweiz als Vorreiter in der Beschäftigung älterer Menschen

Bevölkerungspyramiden der Schweiz 2005, 2030 und 2060



Quelle: "Demographie: Was uns morgen erwartet" von Avenir Suisse, ohne Seitenangabe. Originalquellenangabe: Münz und Ulrich, 2001.

Wie bereits erwähnt, hat die Schweiz im internationalen Vergleich eine ausnehmend hohe Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen. Liegt sie hierzulande bei 65,7%, so sind das 22,5 Prozentpunkte mehr als der europäische Durchschnitt. Auch wenn das Problem der Überalterung im Arbeitsprozess nicht so ausgeprägt ist wie in unseren Nachbarländern, tickt die demografische Zeitbombe auch bei uns: Ab etwa 2020 werden die „Babyboomer“ der geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1965 das heute gültige Pensionsalter erreichen. Der Altersquotient – der Anteil der über 65-Jährigen pro 100 Personen von 20 bis 65 Jahren – wird von heute in Europa 32 ab 2020 rapide steigen und bereits zehn Jahre später bei 52 liegen. Dies gilt auch für die Schweiz, wie die prognostizierte Entwicklung der schweizerischen Bevölkerungspyramiden bis ins Jahr 2060 bestätigt (siehe Abb. oben). Das BFS sagt voraus, dass die schweizerische Erwerbsbevölkerung von 4,2 Mio. Personen Anfang 2005 bis 2018 auf 4,5 Mio. steigen wird und dann bis 2050 auf 4,1 Mio., also unter den gegenwärtigen Stand, sinkt.



Wirtschaftliche Zuversicht und Selbstvertrauen

Eine neuere Untersuchung von Accenture bei 500 der grössten Schweizer Unternehmen hat gezeigt, dass 95% von deren Führungskräften die aktuellen Standortbedingungen unseres Landes als günstig beurteilen und – vielleicht noch wichtiger – dass 86% der Meinung sind, dies werde auch in absehbarer Zeit so bleiben. Als Gründe für diese Zuversicht werden hoher Ausbildungsstandard, günstige Steuerbedingungen und relative Lohnzurückhaltung genannt. Dies entspricht den politischen Anstrengungen, die derzeit unternommen werden oder in Vorbereitung sind.

Für die vorliegende Untersuchung interessierte die Frage, über welche wirtschaftlichen Kernkompetenzen sich die schweizerische Wirtschaft von anderen differenziert und welche Bedeutung die Befragten diesen Kompetenzen beimessen. Aus diesen Einsichten können vor dem Hintergrund des demografischen Wandels geeignete Massnahmen abgeleitet werden, die zweckmässig dazu beitragen können, die erfolgsversprechenden Eigenheiten unserer Wirtschaft, die Kernkompetenzen, zu erhalten und zu stärken.

Dabei hat die neue Demografiestudie von Accenture für die Schweiz eine erstaunliche Übereinstimmung von bereits existierenden Kernkompetenzen am aktuellen Wirtschaftsstandort und den Entwicklungsschwerpunkten ergeben. Die befragten Wirtschaftsvertreter attestieren dem Wirtschaftsstandort Schweiz eine hohe Flexibilität, sehen darin aber auch gleich den wichtigsten Entwicklungsschwerpunkt. Der Flexibilität folgen die Kompetenzen Innovationsfähigkeit und Qualitäts- und Serviceorientierung. Am wenigsten wichtig werden Ergebnisorientierung und Unternehmertum eingeschätzt.

Flexibilität, Qualitäts- und Serviceorientierung u.a., das sind erst einmal nur Schlagwörter. Die Frage ist nun, wer resp. welche Institution welche Kompetenz weiterentwickeln sollte, um dem Wirtschaftsstandort nachhaltigen Erfolg zu beschieren.

Es nicht verwunderlich, dass die befragten Personen die vorgelegten Kernkompetenzen unterschiedlich gewichtet haben und unterschiedlicher Ansicht darüber sind, wer oder

Wer hat welchen Handlungsbedarf?

Den Führungskräften wurde bei der Befragung ein Katalog von möglichen Kernkompetenzen vorgelegt, welche einen Wirtschaftsstandort prägen können. Dieser umfasst folgende Aspekte:

- Innovationsfähigkeit
- Flexibilität
- Produktivität
- Qualitätsorientierung
- Serviceorientierung
- Unternehmertum / Entrepreneurship
- Ergebnisorientierung
- Leistungsbereitschaft

Von den Befragten wollte man wissen, welche dieser Kompetenzen für den Schweizer Wirtschaftsstandort in Zukunft von besonderer Bedeutung ist und insbesondere wer geeignete Massnahmen bereitstellen sollte, um die jeweilige Kompetenz entsprechend zu fördern. Die nachstehende Übersicht zeigt, wen die befragten Entscheidungsträger zu welcher Kompetenz in der Verantwortung sehen. Beispielsweise sind sich 39% der Befragten einig darüber, dass die Hochschulen in erster Priorität Massnahmen bereitstellen sollen, welche die Qualitätsorientierung des schweizerischen Wirtschaftsstandortes stärken. In zweiter Priorität werden von den Hochschulen Massnahmen zur Innovationsfähigkeit gefordert.

Wer	Priorität I	Priorität II
Unternehmen	Qualitätsorientierung (26%)	Flexibilität (21%)
Arbeitnehmer	Flexibilität (26%)	Qualitätsorientierung (21%)
Hochschulen	Qualitätsorientierung (39%)	Innovationsfähigkeit (27%)
Gewerkschaften	Flexibilität (29%)	Serviceorientierung (18%)
Staat / Politik	Flexibilität (26%)	Innovationsfähigkeit (21%)
Wirtschaftsverbände	Flexibilität (37%)	Qualitätsorientierung (23%)

welche Institution etwas dazu beitragen muss, eine Kompetenz zu stärken. Nichtsdestotrotz lassen sich aus der Befragung deutliche Schwerpunkte ausmachen. Die Tabelle oben zeigt, zugunsten welcher Kompetenz die benannten Institutionen nach Meinung der Befragten wirksame Massnahmen bereitstellen sollten. Es ist dabei unübersehbar, dass die Kernkompetenzen Flexibilität und Qualitätsorientierung klar die wichtigsten Rollen spielen. Mit übergrösser Mehrheit sehen die Befragten in diesen beiden Kompetenzen die Schlüsselfunktionen zur Erhaltung des Wirtschaftsstandortes. Relativ überraschend ist dabei, dass insbesondere von den Hochschulen erwartet wird, die Innovationsfähigkeit des Wirtschaftsplatzes zu steigern, nicht aber unbedingt von Unternehmen und Arbeitnehmern. Offenbar wird der raschen Anpassungsfähigkeit höhere Priorität beigemessen als der Eigeninnovation. Die Hochschulen ihrerseits haben diesen Ruf allerdings längst vernommen und sind sich ihrer Rolle als massgebende Treiber für Innovation bewusst. Paradebeispiel dafür ist das Science-City Pro-

jekt der ETH in Zürich. Science City ist ein „Stadtquartier für Denkkultur“, wo Bildung und Forschung mit Wirtschaft und Wohnqualität kombiniert werden. Es ist zu hoffen, dass dieser wegweisende Schmelztiegel von Wissenschaft und Wirtschaft Schule macht, denn es ist absehbar, dass Science City die Innovationskompetenz des schweizerischen Wirtschaftsplatzes nachhaltig stärken wird.

Fragt sich nun im zweiten Schritt, welche Art von Massnahmen vorwärtsgetrieben werden sollen, um die beiden in der Befragung als zentral identifizierten Kernkompetenzen vor dem Hintergrund der Globalisierung und des demografischen Wandels gezielt zu fördern.

Flexibilität

Nach Meinung der befragten Wirtschaftsvertreter sind zugunsten der „Flexibilität“ an unserem Wirtschaftsstandort Massnahmen in folgenden Bereichen wünschenswert:

- höhere Investitionen in Bildung
- Erhöhung des Anteils von älteren Erwerbstätigen

- Erhöhung der Frauenerwerbstätigkeit
- verstärkte Zusammenarbeit in internationalen Unternehmensnetzwerken

In Zahlen präsentiert sich dieses Ergebnis wie folgt: 27% der befragten Schweizer Wirtschaftsvertreter sind der Überzeugung, dass Massnahmen zur Erhöhung des Anteils von älteren Erwerbstätigen massgeblich zur Flexibilität des Wirtschaftsstandortes beitragen. Ein Ergebnis, das wohl auf den ersten Blick überraschen mag. Allerdings ist es ein Faktum, dass ältere Erwerbstätige oft nach einer familienorientierten Lebensphase sich noch einmal mit Hingabe neuen Herausforderungen stellen wollen und diese mit der zurückgewonnenen Flexibilität auch erfolgreich meistern. Gerade diesem Aspekt muss im Zusammenhang mit der zunehmenden Alterung der Erwerbstätigkeit besondere Beachtung geschenkt werden. Das heisst konkret: Der demografische Wandel birgt auch Chancen, nämlich insbesondere diese, dass älteren Erwerbstätigen eine wichtige Rolle in der Erhaltung der wirtschaftlichen Kompetenzen des Landes beigemessen wird. Noch mehr, nämlich 35% der Befragten, gehen davon aus, dass Investitionen in die Bildung eine positive Wirkung auf die Erhaltung der Flexibilität haben.

Qualitätsorientierung

Lenkt man den Blick nun auf die Qualitätsorientierung, beurteilen die Befragten insbesondere folgende Massnahmen für geeignet, diese Kernkompetenz zu stärken:

- höhere Investitionen in Bildung
- verstärkte internationale wirtschaftspolitische Zusammenarbeit
- Verstärkung der Zuwanderung qualifizierter Erwerbskräfte
- verstärkte Zusammenarbeit in internationalen Unternehmensnetzwerken

41% der Befragten halten höhere Investitionen in die Bildung für einen Treiber der Qualitätsorientierung, ein Ergebnis, das selbstredend plausibel ist. An zweiter Stelle, von 30% genannt, steht eine verstärkte internationale wirtschaftspolitische Zusammenarbeit, d.h. eine möglichst starke Einbettung wirtschaftlicher Bestrebungen in die Mechanismen der Globalisierung, die zur

Erhaltung der Qualitätsorientierung beitragen soll. Nicht zuletzt dürfte dieses Resultat durch das bereits hoch entwickelte Qualitätsbewusstsein in der schweizerischen Wirtschaft zustande gekommen sein. Eine Wirtschaft, die vornehmlich auf Spezialitäten und Nischenprodukte ausgerichtet ist wie die schweizerische, kann sich im zunehmenden Wettbewerbsdruck globalisierter Märkte langfristig nur durch die Qualität differenzieren. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass der Qualitätsorientierung ein derart hoher Stellenwert beigemessen wird.

Beiden Aspekten gemeinsam ist die Forderung nach höheren Bildungsinvestitionen. Ohne Zweifel stünde diese Forderung auch zur Sicherung anderer wirtschaftlicher Kernkompetenzen ganz oben. Wichtig ist aber dabei, dass der Aspekt der Bildung auch im Zusammenhang mit dem Ruf einer Erhöhung des Anteils von älteren Erwerbstätigen verstanden werden muss. Für eine nachhaltige Stärkung des Wirtschaftsstandortes sind also auch Bildungsinvestitionen zugunsten von älteren Erwerbstätigen unerlässlich. Solche Massnahmen helfen zweifellos auch mit, die angestrebte Flexibilität zu fördern. Wer glaubt, solche Angebote würden nicht oder nur ungenügend genutzt, der dürfte die 55- bis 65-Jährigen wohl unterschätzen.

Ältere Mitarbeiter stärken den Wirtschaftsstandort

Angesichts der Globalisierung und des demografischen Wandels ist es interessant, zu wissen, wie Spitzenmanager aus exportorientierten Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz die Standortsicherung bewerten. Um sich auch künftig gegen den wachsenden Konkurrenzdruck auf den Weltmärkten behaupten und gleichzeitig den eigenen Wirtschaftsstandort zu sichern, setzen mehr und mehr Unternehmen auf zukunftsorientierte Strategien, in denen älteren und erfahrenen Mitarbeitern eine Schlüsselrolle zukommt. Gerade ältere Erwerbstätige tragen zur Profilierung traditioneller Wirtschaftsstandorte bei: Gezielte Outsourcing- und Offshoringaktivitäten ermöglichen es Unternehmen, sich stärker auf ihre zentralen Tätigkeitsfelder zu konzentrieren und Innovationen voranzutreiben. Hierzu sind hoch qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter erforderlich. Doch die Befürchtung, die Auslagerung von Arbeitsplätzen über die Landesgrenzen, das so genannte Offshoring, führe unweigerlich zu Beschäftigungsverlusten im eigenen Land, hat sich indessen nicht bewahrheitet. Eine Reihe von angesehenen

Forschungsinstituten und Think Tanks haben die Entwicklung des Arbeitsplatzsaldos durch die sich immer stärker globalisierende Wirtschaft untersucht und sind zu Schlussfolgerungen gekommen, die den diffusen Befürchtungen vor der zunehmenden Globalisierung widersprechen. Die Analysen des amerikanischen Department of Labour, von Deutsche Bank Research oder auch dem Think Tank Avenir Suisse zeigen, dass der Arbeitsplatzverlust durch Offshoringaktivitäten weitaus geringer ist, als allgemein angenommen wird. Unsere Befragung macht deutlich, dass Outsourcing und Offshoring mittlerweile feste Bestandteile des wirtschaftlichen Handelns in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind. Insbesondere in Grossunternehmen werden wachsende Teile der Backofficefunktionen durch spezialisierte Dienstleistungsunternehmen erbracht.

Um allerdings diese strategischen Ziele anstreben zu können, unterliegen insbesondere die Geschäftsbereiche des Personalwesens dem grössten Anpassungsdruck. Sie müssen Wege



finden, wie sie den Bedürfnissen der älteren Arbeitnehmer gerecht werden können. Von den Unternehmen erfordert das unter anderem:

- höhere Investitionen in Aus- und Weiterbildung – ältere Menschen lernen anders als 30-Jährige
- eine andere Gestaltung von Arbeitsplätzen, insbesondere in fertigungsnahen Bereichen
- Angebote alternativer Arbeitszeitmodelle – zum Beispiel kürzere Arbeitsabschnitte, mehr Pausen und Möglichkeiten für Blockarbeitszeiten
- Schaffen neuer Möglichkeiten, Barbezüge zum Beispiel in mehr Urlaub und bessere Gesundheitsvorsorge umzuwandeln

Eine der grössten Herausforderungen ist allerdings die notwendige Veränderung der Unternehmenskulturen. Unternehmen müssen den Älteren das Arbeiten „schmackhaft“ machen. Denn viele Mitarbeiter planen eine vorzeitige Pensionierung. Um sie für weitere fünf, zehn oder mehr Jahre im Unternehmen zu halten, bedarf es mehr als nur ein wenig variabler

Vergütung. Hier ist professionelles Change Management gefragt. Darüber hinaus sind viele junge Führungskräfte nicht auf den Umgang mit erfahrenen und deutlich älteren Mitarbeitern vorbereitet.

Kontakt

Accenture AG
Marketing & Communications
Fraumünsterstrasse 16
8001 Zürich
www.accenture.ch

Kurzprofil

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcingdienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden, durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereitzustellen, um so die Leistung ihrer Kunden zu verbessern. Mit rund 178'000 Mitarbeitern in 49 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2007) einen Nettoumsatz von 19,70 Milliarden US-Dollar. Die Internetadresse lautet www.accenture.ch.

Copyright © 2008 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.