

Interview

## „Unternehmen müssen sich um ältere Mitarbeiter und Frauen bemühen“

**Deutsche Mittelstands Nachrichten:** Die Debatte um mehr Fachkräfte aus dem Ausland kocht immer in Zeiten des Aufschwungs hoch. Was ist dran? Brauchen wir wirklich so viele Fachkräfte, dass sich Mittelständler um Ausländer bemühen müssen, die dauerhaft hier leben sollen? Was ist, wenn die nächste Krise anbricht?

**Klaus F. Zimmermann:** Schon bald verlieren wir wegen des demographischen Wandels jährlich eine Viertel Million Menschen aus dem Arbeitskräftepotenzial. Das vorhandene Personal wird im Durchschnitt immer älter und der Anteil gering Qualifizierter unter den jungen Arbeitnehmern nimmt zu. Ferner sind wir nach langen Jahren der massiven Zuwanderung - über viele Jahre kamen jährlich etwa 200 000 Menschen mehr ins Land, als abwanderten. Inzwischen überwiegt die Emigration, wir verlieren insbesondere deutsche Fachkräfte. Dieser enorme Verlust an Humankapital kann ohne massive Anstrengungen auch des Mittelstandes, Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben, nicht ausgeglichen werden.

*Aus der Elektroindustrie und der Metallbranche kommen die meisten Meldungen über einen akuten Fachkräftemangel. Warum schafft es das deutsche Ausbildungssystem nicht, genügend gute Fachkräfte wie zum Beispiel Ingenieure nachfragegerecht hervorzubringen?*

Es gibt eine Reihe von Faktoren: Der wichtigste ist sicher, dass wir nicht genügend fähige Menschen überzeugen können, sich für eine Studium bzw. in den MINT - Berufen, d.h. der Fachgebiete Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, zu begeistern. Dazu kommen die hohen Abbrecherquoten, die auch Zeichen unzureichenden Lehrangebots sind, und die bereits in den Pisa-Studien dokumentierte Schwierigkeiten, Menschen mit Migrationshintergrund angemessen in unser Ausbildungssystem zu integrieren.

*Der demografische Wandel ist ein Grund für den Fachkräftemangel. Hier gibt es keine Patentlösung. Was können Unternehmer trotzdem tun, um den demografischen Faktor auf lange Sicht in den Personalplanungen zu berücksichtigen?*

Die Firmen müssen die Potenziale bei den älteren Arbeitnehmern und bei den Frauen mobilisieren. Dazu gehört, sich für die Weiterbildung des eigenen Personals



**Klaus F. Zimmermann** weist auf ein Bündel an Schwächen des deutschen Bildungssystems als einen der Gründe für den wachsenden Fachkräftemangel hin. So würden zu wenige davon überzeugt werden, ein Studium der Fachgebiete Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik anzutreten.

zur Lebensmitte zu engagieren und eigene Anreize zu setzen oder Schulungsangebote zu machen. Die Wirtschaft hat sich viel zu lange darauf verlassen, dass die Bereitstellung frischen Humankapitals über den Markt an jungen, aktuell ausgebildeten Kräften erfolgen kann. Diese Quelle versiegt jetzt. Dagegen sind Frauen heute

bestens ausgebildet und bereit, auch dauerhaft zu arbeiten. Ihr Arbeitspotenzial ist aber nicht ausgeschöpft, weil hier sehr stark Teilzeit gearbeitet wird. Hier könnten die Firmen durch Kinderbetreuungsangebote Spielräume schaffen.

*Die neuen Wirtschaftsnobelpreisträger haben ein Arbeitsmarktmodell erdacht, bei dem passende Arbeitgeber und Sucher aus Mangel an Informationen recht viel Zeit brauchen, um zueinanderzufinden. Die Bedingungen auf Arbeitsmärkten unterscheiden sich demnach stark von regulären Angebot- und Nachfrage-Märkten. Gibt es eine Möglichkeit, trotzdem Zeit und Kosten bei der Personalsuche einzusparen? Wie kann ich als Unternehmer den passenden Kandidaten ohne große Reibungsverluste dauerhaft binden?*

Informationsmängel und unangemessene Ansprüche verhindern häufig einen raschen Ausgleich von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt. Eine Vermeidungschance besteht darin, sich als Firma selbst in der Ausbildung zu engagieren. Dann kennt man sich wechselseitig und kann durch firmenspezifisches Humankapital Anreize schaffen, sich an die eigene Firma zu binden. Es wird allerdings zunehmend schwieriger werden, die gesuchten Fachkräfte dauerhaft zu halten. Neben steigenden Löhnen kommt es vielmehr auf angebotene Entwicklungsperspektiven an.

*Für gefragte Fachkräfte ist die Höhe des Salärs ein wichtiger Faktor bei Ihrer Entscheidungsfindung. Spitzenkräfte können in Deutschland nicht so viel verdienen wie zum Beispiel in manchen US-amerikanischen Unternehmen. Muss das Lohnniveau für Spitzenkräfte in Deutschland angehoben werden? Wie weit müssen Arbeitgeber jetzt gehen, um nicht noch mehr gute Leute durch Abwanderung zu verlieren?*

Die Ausbildungsanstrengungen, Arbeitsleistungen und Abschlüsse werden in Deutschland im internationalen Vergleich zu wenig honoriert.

Fortsetzung auf Seite 5

müssen sich auf intensivere Kontrollen gefasst machen, so die Deloitte-Berater.

Ausländische Investoren sind der Meinung, dass steuerliche Betriebsprüfungen in Deutschland zu viel Zeit und Geld kosten. Laut Umfrageergebnis ist Deutschland auf Augenhöhe mit Frankreich und den USA, aber deutlich hinter Großbritannien und den Niederlanden im Vergleich des Aufwands für Steuerprüfungen.

Die langen Zeiträume zwischen den Betriebsprüfungen führen zu vielen ungeprüften Jahren und sorgen damit für mehr Aufwand bei der Prüfung. Im Durchschnitt war 2004 das letzte abschließend geprüfte Jahr, das letzte Jahr bei aktuell laufenden Betriebsprüfungen ist 2006. Die Prüfung nahm dabei bei 67 % der Unternehmen mehr als ein Jahr in Anspruch.

Die Prüfer forderten häufig den Zugriff auf elektronische Unternehmensdaten. Hier müssen Unternehmen nachrüsten, denn trotz der großen Bedeutung der Prüfungen verfügte kaum eines der befragten Unternehmen über einen speziellen Beauftragten für elektronische, steuerrelevante Daten. Trotzdem haben nach einer langwierigen Steuerprüfung 84 % der Unternehmen Maßnahmen zur Optimierung ihrer Steuerangelegenheiten eingeleitet. Ein Drittel setzt auf qua-

litativ bessere und umfassendere Dokumentationen. Knapp die Hälfte der Befragten bezeichnete ihre Steuerplanung als sehr oder moderat konservativ. 15 % berichteten von einer "aggressiveren" Herangehensweise.

Am meisten Zeit wird für die Prüfungspunkte Verrechnungspreise, Vermögensbewertung und Verbindlichkeiten sowie die Abzugsfähigkeit von Ausgaben verbraucht. Bei den Verrechnungspreisen kritisierten Steuerbeamte vor allem Abweichungen beim Fremdvergleich - bei Lizenzen und konzerninternen Kostenumlagen (z.B. für Managementdienstleistungen). Doch wurden Beanstandungen von den Steuerbehörden oft taktisch eingesetzt und führten letzten Endes oft nicht zu Mehreinnahmen der Behörden. Bei lediglich formalen Mängeln wie unvollständigen schriftlichen Verträgen gehen die Steuerprüfer inzwischen deutlich weniger offensiv vor.

---

**+++ Nachrichten:** OECD nennt deutsche Entwicklungshilfe unzureichend (tagesspiegel.de) +++ Böll-Stiftung kritisiert Rohstoffstrategie der Bundesregierung (epo.de) +++ Kampf gegen Hinterziehung: Schweiz und Deutschland verabschieden Steuerabkommen (spiegel.de) +++

---

Fortsetzung des Interviews von Seite 4

In der Folge sind die Bildungsanstrengungen zu gering und die Qualifizierten wandern aus. Das braucht niemanden zu wundern. In der Folge wird Deutschland mehr Ungleichheit ertragen müssen, als es bisher bereit ist gesellschaftlich zu akzeptieren. Dafür müssen sich die Unternehmen öffentlich engagieren und sie müssen bei den Vertragsangeboten Konsequenzen zeigen.

*Arbeitgeber lehnen in der aktuellen Debatte um "mehr Lohn im Aufschwung" Erhöhungen ab. Ist das sinnvoll, um die Wirtschaft zu konsolidieren? Oder ist das das falsche Signal an leistungsbe-reite Fachkräfte aus dem In- und Ausland?*

Die Arbeitgeber lehnen zu Recht undifferenzierte, kräftige allgemeine Lohnsteigerungen ab. Branchen, denen es gut geht, können aber insbesondere in den Leistungsbereichen deutliche Zuwächse verkräften.

*Welche Einigungen zwischen den Tarifparteien zum Beispiel in den Branchen Elektroindustrie und Metallbranche wären Ihrer Meinung nach jetzt sinnvoll?*

Die Tarifvertragsparteien brauchen keine Detailvorschläge. Die Lösungen müssen sie selber finden, sie haben dafür auch die besseren Informationen. Größere Differenzierungen nach Leistungsgruppen, mehrjährige Abschlüsse und Einmalzahlungen sind aber Vertragselemente, die jetzt genutzt werden sollten.

*Deutsche Unternehmer stellen sich der Globalisierung und dem schneller werdenden Fortschritt. Auf welche mittelbaren Heraus-*

*forderungen müssen sie sich auf dem Arbeitsmarkt als Anbieter zusätzlich einrichten? Wie verändert sich der Faktor Arbeit für den Arbeitgeber in den nächsten Jahren?*

Der Überfluss verfügbarer Arbeitskräfte weicht der Knappheit an Fachkräften, die ethnisch vielfältiger und ein schwieriger zu befriedigenderes Anspruchspotenzial haben. Denn nicht mehr feste Arbeitszeiten und Hierarchien bestimmen die Arbeit der Zukunft, sondern Information und Wissen, vernetztes Arbeiten, Denken und Handeln. Dies erfordert größere Motivationsanstrengungen. Freizeit, Familie und Arbeit werden permanenter verflochten, als dies in der Vergangenheit nötig war. Andererseits wachsen flexiblere Personaleinsätze wie Leiharbeit, befristete Beschäftigung, Teilzeitarbeit und Minijobs. Auch dies steigert den Koordinationsaufwand.

*An welchen Stellschrauben muss der Arbeitgeber in Zukunft verstärkt drehen, um auf dem Arbeitsmarkt im Kampf um gute Arbeitskräfte aus dem In- und Ausland zu gewinnen?*

Das Gehalt, die Integration der Familie und die Weiterbildung der Beschäftigten sind die wesentlichen Faktoren, die die nötige Mobilisierung von Frauen, Zuwanderern und älteren Arbeitnehmern sicherstellen können.

Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann ist Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA).