

Siegt der Weitblick?

Die Krise und der Kampf um Talente



Deloitte.

Siegt der Weitblick?

Die Krise und der Kampf um Talente

Executive Summary

Wirtschaftszyklen sind so alt wie die Marktwirtschaft selbst – genauso wie Spekulationsblasen. Jede Krise mag anders sein, doch sie alle haben eines gemeinsam: Nach der Rezession – die von wenigen Quartalen bis zu zwei, drei Jahren dauern kann – pendelt sich das Wachstum im langfristigen Trend ein. Die fundamentalen, der Wirtschaft zugrunde liegenden Strukturen kommen wieder zum Tragen.

Die deutsche Volkswirtschaft wurde in den letzten Jahren von einigen einschneidenden Entwicklungen geprägt. Zusammen lassen sie den Schluss zu, dass Deutschland diesmal besser aus der Krise kommt als in der Vergangenheit – mit weniger Verlusten am Arbeitsmarkt.

Deutschland leidet an massivem Bevölkerungsschwund, welcher – gekoppelt mit einer Überalterung der Gesellschaft – der Wirtschaft die Nachwuchskräfte raubt. Während Deutschland bis 2050 zirka 15 Millionen Arbeitskräfte verlieren wird, erwartet man in den USA einen Zuwachs von 50 Millionen. Gleichzeitiger Fokus auf Innovation und Technologieführerschaft („Systemkopf Deutschland“) steigert die Nachfrage nach qualifizierten Fach- und Führungskräften. Unternehmen, die jetzt Talente „aus Versehen“ freisetzen, werden in 12 bis 18 Monaten signifikante Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müssen.

Gleichzeitig findet in der Gesellschaft ein Sinneswandel statt – von kurzfristiger Gewinnorientierung zu langfristiger Erfolgsmessung. Die deutsche Wirtschaft kann sich nachhaltiges Wirtschaften leisten: Der Großteil deutscher Unternehmen ist keinen externen Aktionären verpflichtet. Außerdem haben sie – im Gegensatz zu den amerikanischen Unternehmen – im letzten Aufschwung nicht überinvestiert und Bestände straff gehalten. Sobald sich die Wirtschaftslage entspannt, werden sie die Produktion hochfahren. Um dafür gerüstet zu sein, müssen Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden. Die Arbeitsmarktreformen der letzten Jahre schaffen die dafür nötige Flexibilität: Es existieren zahlreiche Instrumente, um auftragsschwächere Zeiten zu überbrücken.

Geht man davon aus, dass Unternehmen sich dieser Herausforderungen bewusst sind, kann man ableiten, dass sie in dieser Rezession eine überlegtere Personalpolitik betreiben werden als in früheren Perioden des Abschwungs. Im Sinne der Nachhaltigkeit wäre dies durchaus sinnvoll. Mit sicheren Arbeitsplätzen wäre auch der Konsum gesichert – denn glücklicherweise sind Haushalte hier, im Gegensatz zu anderen Ländern, nicht mit unverhältnismäßig hohen Krediten belastet. Auch das wäre eine nützliche Entwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit, denn gestärkte interne Kaufkraft mildert die Abhängigkeit von Exporten. Steigende Ausgaben zu Hause helfen, die Wirtschaft in Schwung zu halten, auch wenn es Deutschlands Handelspartnern schlecht geht. Dabei ist es effizienter, diese Ausgaben kommen direkt von der Bevölkerung – nicht vom Staat.

Unternehmen, die jetzt Talente „aus Versehen“ freisetzen, werden in 12 bis 18 Monaten signifikante Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müssen.

Inhaltsverzeichnis

3	Executive Summary
6	Deutschland in der Krise
7	Historische Einordnung
10	Demographie
10	Bevölkerungswachstum
11	Bevölkerungsstruktur
12	Unternehmenslandschaft
12	Innovationspolitik
12	Nachhaltigkeit
13	Investitionstätigkeit
14	Personalpolitik
16	Arbeitsmarktstrukturen
16	Flexiblere Modelle
16	Kurzarbeit
16	Tariffindung
17	Arbeitszeitkonten
18	Siegt der Weitblick?
18	Langfristige Trends
18	Kurzfristige Trends
19	Literaturverzeichnis

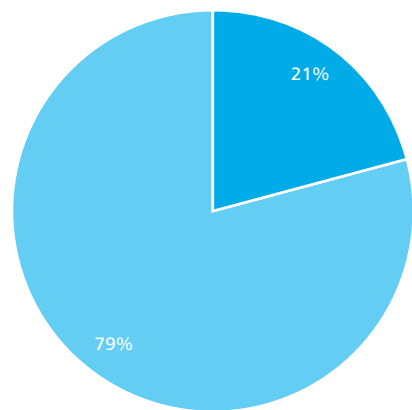
Deutschland in der Krise

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage sehen sich Unternehmen mit schwierigen Entscheidungen konfrontiert. Einerseits müssen sie die Krise möglichst schadenfrei überstehen, gleichzeitig sollen jedoch auch mögliche Chancen genutzt und langfristig Wettbewerbsvorteile gesichert werden.

Fast 80 Prozent der Unternehmen, die nicht im Banken- oder Versicherungsbereich tätig sind, beteuern, von der Krise betroffen zu sein.

Deloitte hat dazu im November 2008 eine Umfrage unter international agierenden Unternehmen mit Sitz in Deutschland durchgeführt.¹ Aus den Gesprächen zeigt sich, dass die Krise längst dem Finanzsektor entwachsen ist und mittlerweile den Großteil der Firmen betrifft. Fast 80 Prozent der Unternehmen, die nicht im Banken- oder Versicherungsbereich tätig sind, beteuern, von der Krise betroffen zu sein (siehe Abbildung 1). Über 60 Prozent erwarten, dass die Durststrecke mehr als ein Jahr dauern könnte (siehe Abbildung 2).

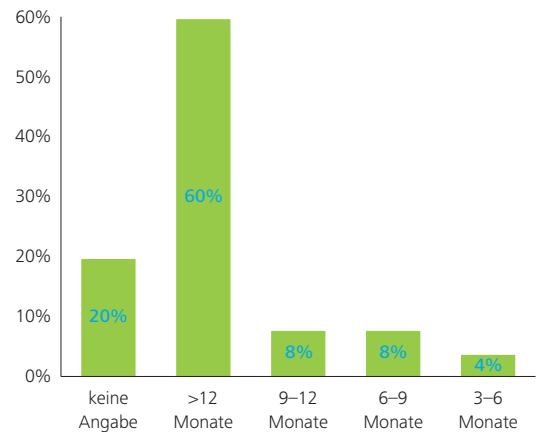
Abb. 1 – Unternehmen außerhalb der Banken- und Versicherungsbranche



■ Nicht von der Krise betroffen
■ Von der Krise betroffen

Quelle: „Augen auf und durch“, Deloitte, 01/2009

Abb. 2 – Einschätzung der Unternehmen, wie lange die Krise andauern wird



Quelle: „Augen auf und durch“, Deloitte, 01/2009

¹ „Augen auf und durch“, Deloitte 01/2009

Historische Einordnung

Tatsächlich dauerten die Phasen des Abschwungs in Deutschland im Schnitt länger als zwei Jahre – im Gegensatz zu den USA, wo es nach sechs Quartalen wieder aufwärts ging.² Der durchschnittliche Anstieg der Arbeitslosenrate vom Tiefpunkt vor der Rezession bis zum Höchststand (der teilweise erst nach Ende der offiziellen Rezession erreicht wurde) war dabei mit etwa 3,5 Prozentpunkten jedoch ähnlich hoch (Abbildung 3).

Auffallend dabei ist, dass hinter den einzelnen Zyklen in beiden Ländern eindeutige strukturelle Trends erkennbar sind, die sich in den letzten Jahren scheinbar gegenläufig entwickelt haben.

In den USA ist von 1970 bis Mitte der Achtzigerjahre ein steigender Trend der Arbeitslosenrate zu erkennen, die 1983 bei fast 11 Prozent ihren Höchststand erreichte. Fundamentale Reformen unter der Regentschaft von

Abb. 3 – Ein Vergleich der Arbeitsmarktentwicklung in Rezessionen in Deutschland und den USA

Rezessionen Deutschland						
		Quartale	Gesamtverlust Erwerbstätigte (in Tsd.)	in %	Anstieg Arbeitslosenrate (Prozentpunkte)	
1973	73 Q3 – 76 Q1	11	1175	-4,30%	3,30	0,8 auf 4,1
1980	80 Q2 – 83 Q2	12	470	-1,70%	5,20	3,1 auf 8,3
1990						
1992	92 Q1 – 93 Q4	8	870	-2,30%	4,10	5,7 auf 9,8*
1995	95 Q1 – 97 Q1	9	230	-0,60%	2,50	9,2 auf 11,7
2001						
2002	02 Q1 – 03Q4	8	616	-1,60%	2,60	9,3 auf 11,9
2007						
Ø 5 Rezessionen		9,6	672	-2,1%	3,54	

* Wiedervereinigung; Anstieg in Westdeutschland 5,5 auf 8,2

Rezessionen USA						
		Quartale	Gesamtverlust Erwerbstätigte (in Tsd.)	in %	Anstieg Arbeitslosenrate (Prozentpunkte)	
1973	73 Q4 – 75 Q1	6	2.090	-2,70%	4,00	4,8 auf 8,8
1980	80 Q1 – 82 Q4	12	2.080	-2,30%	5,10	5,7 auf 10,8
1990	90 Q3 – 91 Q1	3	1.500	-1,40%	2,60	5,2 auf 7,8
1992						
1995						
2001	01 Q1 – 01 Q4	4	2.250	-1,70%	2,40	3,9 auf 6,3
2002						
2007	07 Q4 –	2	2.000	-1,40%	2,80	4,4 auf 7,2
Ø 4 Rezessionen		6,25	1.980	-2,0%	3,53	

² Die offizielle Rezession von 1981 und 1982 in den USA wird dabei als ein Abschwung gezählt. Für Deutschland wurde ein Konsensus gängiger Rezessionsdefinitionen gewählt, vgl. Ifo Institut: „Eine Chronik klassischer Konjunkturzyklen für Deutschland“, Beate Schirwitz, 05/2007

Präsident Reagan und ein Innovationsschub (IT/Internet) hatten eine Trendumkehr zur Folge. Knapp vor der letzten Rezession in 2001 erreichte die US-Arbeitslosenrate ihren Tiefststand mit 3,9 Prozent. Die letzten acht Jahre scheinen jedoch einen erneuten Trendwandel zu signalisieren (siehe Abbildung 4).

Der Arbeitsmarkt in Deutschland zeigt deutlich andere Charakteristika. Hier stieg die strukturelle Arbeitslosigkeit von 1970 bis Mitte der Neunzigerjahre stetig an.³ Jedoch zeigen die Strukturreformen der letzten Dekade Wirkung: Von 1998 bis 2008 konnte die Arbeitslosenrate im Trend gesenkt werden, obwohl diese Periode eine Rezession beinhaltet. Statistisch gesehen stieg die Arbeitslosenrate in der Periode von 1970 bis 1997 im Durchschnitt um 0,35 Prozent pro Jahr, während sie zwischen 1998 und 2008 im Schnitt um 0,13 Prozent pro Jahr zurückging (siehe Abbildung 5).

Trend 1970–1997

$$x_t = 0.91 + 0.088 x_{t-1}$$

Trend 1998–2008:

$$x_t = 10.77 - 0.031 x_{t-1}$$

(x_t = Arbeitslosenrate im Quartal)

Der Trend der steigenden strukturellen Arbeitslosigkeit in Deutschland scheint gebrochen – die dafür verantwortlichen Treiber könnten gerade auch jetzt in der Krise zum Tragen kommen.

Der Trend der steigenden strukturellen Arbeitslosigkeit in Deutschland scheint gebrochen – die dafür verantwortlichen Treiber könnten gerade auch jetzt in der Krise zum Tragen kommen. In Deutschland haben sich fundamentale volkswirtschaftliche Strukturen geändert, die grob in drei Kategorien zusammengefasst werden können: demografischer Wandel, Veränderungen in der Unternehmenslandschaft und die sogenannte „Entkrustung“ des Arbeitsmarktes.

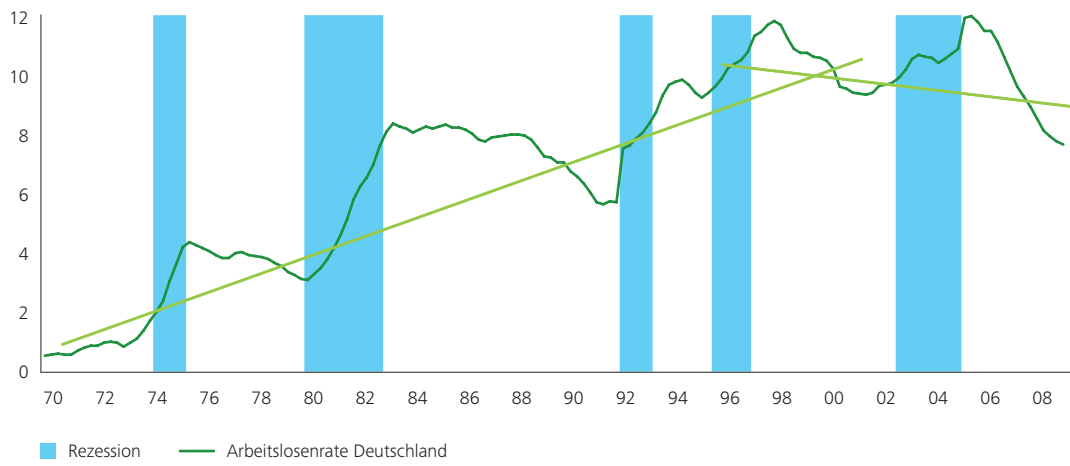
³ Daten für die Bundesrepublik Deutschland bis 1991 und das vereinte Deutschland ab 1992 (Serienbruch)

Abb. 4 – Steigende strukturelle Arbeitslosigkeit in den USA?



Quelle: BLS, Rezessionen NBER

Abb. 5 – Trendumkehr in Deutschland?



Quelle: Bundesbank, Rezessionen Cesifo

Demografie

Die Phrase „War for Talent“ wurde zwar im anglo-sächsischen Raum geprägt, Deutschland ist vom Arbeitskräftemangel jedoch noch viel stärker betroffen als zum Beispiel die USA oder Großbritannien. Warum ist der Ausblick in Deutschland so viel bedrückender als in anderen Ländern?

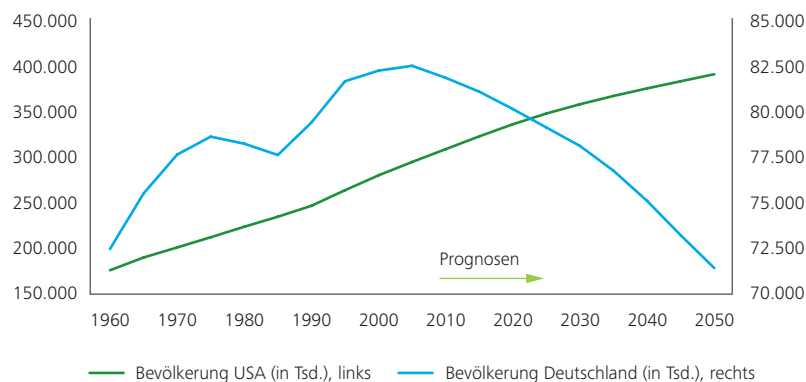
Bevölkerungswachstum

Die Weltbank prognostiziert für Deutschland in den nächsten 40 Jahren einen Bevölkerungsschwund von mehr als -10 Prozent, während die USA mit einem Zuwachs von über +20 Prozent rechnen können (siehe Abbildung 6). Die Vereinigten Staaten blicken mit einer Geburtenrate von knapp unter 2,1 positiver in die Zukunft als Deutschland, wo es mit 1,4 Geburten pro Frau deut-

lich düsterer aussieht. Selbst eine steigende Einwanderungsrate in Deutschland – die Weltbank prognostiziert einen Anstieg von aktuell 1,8 pro 1000 Einwohner auf 2,1 pro 1000 Einwohner bis 2050 – kann dieses Defizit nicht ausgleichen.

Deutschland liegt mit seinen Bevölkerungsprognosen damit am untersten Ende aller Industrieländer, in Europa geht es nur Italien und der Schweiz ähnlich schlecht. Weltweit steht Japan mit einem Minus von fast -20 Prozent vor den größten Herausforderungen. Die übrigen Nationen mit Bevölkerungsschwund in diesem Ausmaß sind fast ausschließlich Schwellenländer, die mit hohen Auswanderungsraten zu kämpfen haben.

Abb. 6 – Bevölkerungsprognosen im Vergleich: Deutschland und die USA



Quelle: World Development Indicators

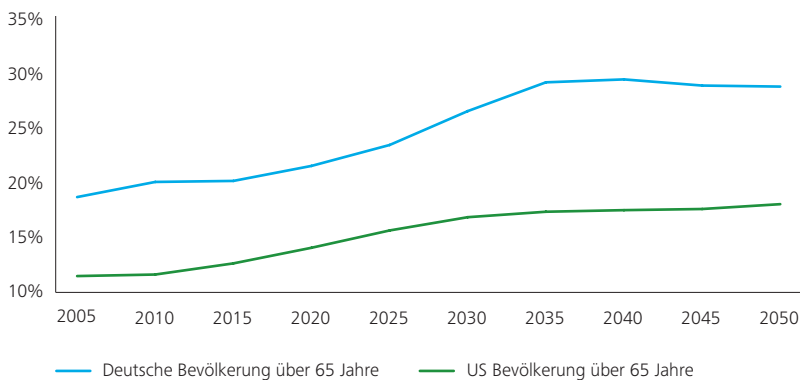
Bevölkerungsstruktur

Im Hinblick auf erwerbsfähige Personen kommt zum Bevölkerungsschwund auch noch die Überalterung der Gesellschaft hinzu – der Wirtschaft fehlen die Nachwuchskräfte. In 20 Jahren wird fast jeder dritte Deutsche über 65 Jahre sein. In den USA liegt der prognostizierte Anteil der Bevölkerung über 65 Jahre unter 20 Prozent (siehe Abbildung 7).

Damit schrumpft die erwerbsfähige Bevölkerung (15 bis unter 65 Jahre) in Deutschland von rund 55 Millionen derzeit auf 40 Millionen in 2050. In den USA erwartet man einen Anstieg von 200 Millionen derzeit auf rund 250 Millionen in 2050 (siehe Abbildung 8).

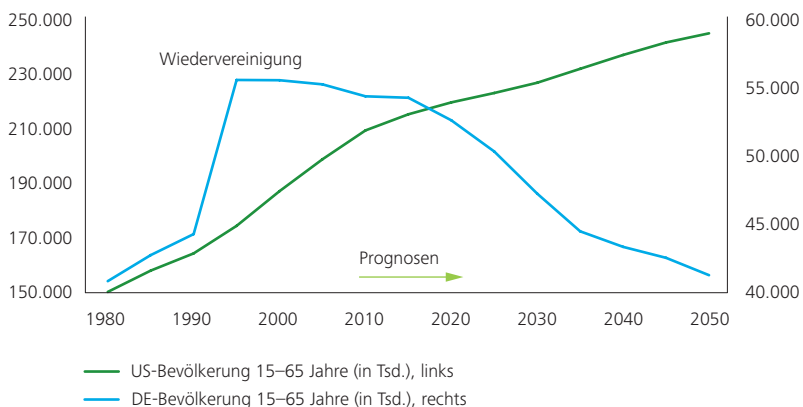
Im Hinblick auf erwerbsfähige Personen kommt zum Bevölkerungsschwund auch noch die Überalterung der Gesellschaft hinzu – der Wirtschaft fehlen die Nachwuchskräfte.

Abb. 7 – Überalterung der Gesellschaft



Quelle: World Development Indicators

Abb. 8 – Dramatischer Arbeitskräfteschwund in Deutschland



Quelle: World Development Indicators

Unternehmenslandschaft

Innovationspolitik

Neben den demografischen Besonderheiten grenzt sich Deutschland auch in seiner Wertschöpfungsstruktur deutlich von anderen krisenbetroffenen Nationen ab. Während in den USA (so wie auch in Großbritannien) mehr als 8 Prozent der Wertschöpfung dem Finanzsektor entspringen, tragen Bank- und Versicherungsgeschäfte in Deutschland nur zirka 5 Prozent zur gesamten Wirtschaftsleistung bei.

Nachhaltigkeit

Auch bei Nachhaltigkeit punkten deutsche Unternehmen. Anders als im anglo-sächsischen Raum ist das Thema längst Teil des gesellschaftlichen Wertesystems. Der Großteil deutscher Unternehmen ist keinen externen Aktionären verpflichtet – weniger als 5 Prozent sind an Börsen notiert. Damit fällt es leichter, Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten zu halten – sogar auf Kosten temporärer Gewinnrückgänge.

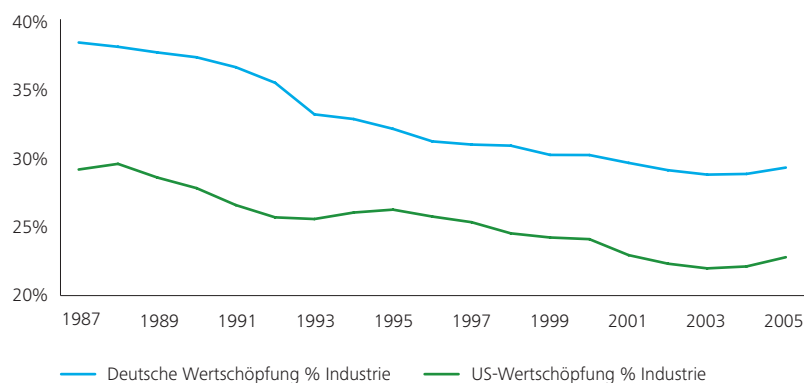
Der Fokus in Deutschland liegt eindeutig auf der Fertigungsindustrie. Diese trägt etwa 30 Prozent zur Wertschöpfung bei.

Der Fokus in Deutschland liegt eindeutig auf der Fertigungsindustrie. Diese trägt etwa 30 Prozent zur Wertschöpfung bei, im Vergleich zu nur zirka 25 Prozent in Amerika (siehe Abbildung 9). Der immer stärkere Fokus auf Innovation und Technologieführerschaft („Systemkopf Deutschland“) steigert besonders die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften.

Kleinere Betriebe haben eventuell nicht genug Reserven, um Angestellte über schlechte Zeiten „retten“ zu können – Insolvenzen steigen natürlicherweise in einer Rezession. Größere Betriebe haben jedoch eine Anzahl von Werkzeugen zur Verfügung, um Angestellte auch bei schlechterer Auftragslage zu halten. Betriebe über 50 Mitarbeiter machen knapp 4 Prozent aller deutschen Unternehmen aus, beschäftigen jedoch fast 60 Prozent der Arbeitnehmer (Bundesagentur für Arbeit).

Natürlich wird es auch einigen großen Unternehmen in der Krise schlecht gehen – besonders solchen, die sich mit zu ehrgeizigen Expansionsplänen überhoben haben. Aber selbst dann hilft es, sich auf nachhaltige Werte zu besinnen: Ist das Unternehmen langfristig überlebensfähig oder nicht? Passt die Strategie? Nachhaltige Unternehmenskonzepte werden sich durchsetzen – entweder aus eigener Kraft oder mit externer Hilfe – und dabei sind motivierte Mitarbeiter das wichtigste Element.

Abb. 9 – Deutschlands Industrie braucht Ingenieure und Facharbeiter



Quelle: World Development Indicators

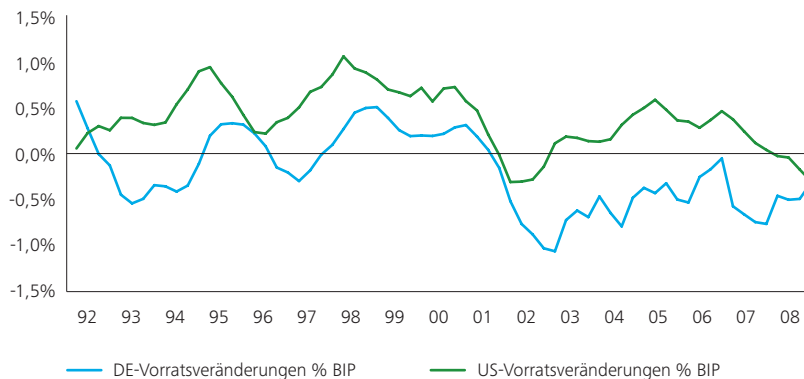
Der „Kampf um Talente“ hat in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen – deutsche Unternehmen sind sich der langfristigen Herausforderungen durchaus bewusst. Es ist anzunehmen, dass sie vor diesem Hintergrund in der aktuellen Krise mit betriebsbedingten Kündigungen sparsamer umgehen werden als in vergangenen Rezessionen.

Investitionstätigkeit

Auch aus einer kurzfristigeren, zyklischen Perspektive ist die deutsche Industrie gut gerüstet. Unternehmen haben im letzten Aufschwung nicht überinvestiert und Bestände straff gehalten (siehe Abbildung 10). Damit besteht kein Bestandsüberhang, der den Wiederaufschwung belasten könnte. Sobald sich die Auftragslage stabilisiert, kann die Produktion hochgefahren und die Belegschaft wieder voll ausgelastet werden.

Nachhaltige Unternehmenskonzepte werden sich durchsetzen – entweder aus eigener Kraft oder mit externer Hilfe – und dabei sind motivierte Mitarbeiter das wichtigste Element.

Abb. 10 – Vorratsveränderungen in Zeiten des „Just-in-Time“: Deutsche Unternehmen haben im letzten Aufschwung Lagerbestände straff gehalten



Quelle: BEA, Eurostat

Personalpolitik

Es überrascht nicht, dass Unternehmen in der derzeitigen Wirtschaftslage Kapitalsicherung und Kosteneinsparungen als Top-Prioritäten nennen (64 Prozent und 43 Prozent). Dann folgen jedoch unter den Top-4-Herausforderungen die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und die Stärkung der Mitarbeitermoral (siehe Tabelle unten).⁴

Welche personalpolitischen Instrumente können Unternehmen jetzt helfen, den langfristigen Erfolg zu sichern? Strategische Mitarbeiteranalysen auf Basis der für das nachhaltige Wachstum des Unternehmens benötigten Kompetenzen und Talente verhindern, dass Talente, die morgen benötigt werden, in der Krise „aus Versehen“ freigesetzt werden oder durch Unsicherheit die Firma verlassen.

Top-4-Herausforderungen

Aktuelle Maßnahmen von Unternehmen

Liquidität:
Sicherstellung einer ausreichenden Eigenkapitalquote und des Cashflows im Unternehmen



- Überprüfung von laufenden und geplanten Projekten
- Überprüfung von Verträgen mit externen Partnern
- Verschiebung bzw. Neuplanung strategischer Projekte
- Bildung von Kapitalrückstellungen
- Verkauf von Unternehmensteilen

Kosteneinsparungen:
Reduktion der anfallenden Kosten im operativen Bereich und im Kapitalbereich mit dem Ziel, das Ergebnis zu sichern



- Mitarbeiterabbau
- Auslagerung (Outsourcing) von Unternehmensbereichen und Prozessen
- Effizienzsteigerungs-Maßnahmen
- Reduktion von Bonuszahlungen und Sondertantiemen
- Kürzung interner & externer Trainings

Wettbewerbsvorteile:
Differenzierende Vorteile eines Unternehmens auf den Kunden- und Bewerbermärkten gegenüber Mitbewerbern



- Talente halten und gewinnen
- Verteidigung der Marken auf Kunden- und Bewerbermärkten
- Fusionen und Unternehmenszukäufe
- Verstärkte externe Kommunikation mit Analysten

Mitarbeitermoral:
Revitalisierung der Organisation und Erhöhung der Mitarbeitermotivation, um nachhaltige Produktivitätseinbrüche zu verhindern



- Verstärkte interne Kommunikation (Sicherheit & Perspektiven)
- Monetäre Maßnahmen
- Weiterführung von wichtigen Trainingsprogrammen

⁴ „Augen auf und durch“, Deloitte 01/2009

Strategische Personalbedarfsplanung wird in der Krise wichtiger denn je. Eine Unternehmensplanung ist nur so gut wie die Erkenntnis, woher die Mitarbeiter und Kompetenzen, die für das langfristige Wachstum benötigt werden, kommen sollen. Bei Einstellungsstopps besteht die Gefahr, dass Unternehmen in 12 bis 18 Monaten am Talente-Markt signifikante Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müssen. Das betrifft auch Ausbildungsplätze: Wie der Deutsche Industrie- und Handelskammertag berichtet, planen 9 von 10 befragten Unternehmen trotz der Krise, die Zahl ihrer Ausbildungsplätze konstant zu halten oder sogar aufzustocken. Für sie steht dabei vor allem ein strategisches Ziel im Vordergrund: Jetzt ausbilden, damit die notwendigen Fachkräfte vorhanden sind, wenn es wieder besser läuft.⁵

Zur Stärkung der Moral der bestehenden Belegschaft ergreifen viele Unternehmen außerdem konkrete Maßnahmen wie bessere Kommunikation, Incentivierung, Coaching von Führungskräften und gezielte Trainings- und Qualifizierungsangebote. Auch neue Karrieremodelle wie z.B. „Mass Career Customization“ können helfen, die nötige Flexibilität zu schaffen.⁶

Eine Unternehmensplanung ist nur so gut wie die Erkenntnis, woher die Mitarbeiter und Kompetenzen, die für das langfristige Wachstum benötigt werden, kommen sollen.

⁵ „Trotz Krise gute Job-Chancen für Lehrlinge“, Bild.de, 02/02/2009

⁶ Mehr dazu in „Augen auf und durch“, Deloitte 01/2009

Arbeitsmarktstrukturen

Flexiblere Modelle

Umsetzen können Unternehmen diese Bemühungen dank umfassender Arbeitsmarktreformen der letzten Jahre, die den deutschen Arbeitsmarkt deutlich „entkrustet“ haben: Es existieren zahlreiche Instrumente, die Unternehmen zur Überbrückung auftragsschwächerer Zeiten nützen können. Dazu zählen: Urlaub und Überstunden abbauen, Arbeitszeit reduzieren, Kurzarbeit einführen, Zulagen und Zuschüsse kürzen, Altersvorsorge kappen und Arbeitszeitkonten abbauen.

Kurzarbeit

Die staatliche Förderung von Kurzarbeit ermöglicht Unternehmen, Arbeitsplätze zu erhalten, auch wenn sich die Auftragslage temporär verschlechtert. Die Bundesagentur für Arbeit berichtet über einen rasanten Anstieg der Anzeigen für Kurzarbeitszeit im Dezember 2008 – mit 404.000 waren im Vergleich zum selben Monat im Vorjahr um 302.000 mehr Arbeiter betroffen (siehe Abbildung 11).

Mittlerweile gibt es auch neue gesetzliche Vorstöße zur Kurzarbeitszeit:

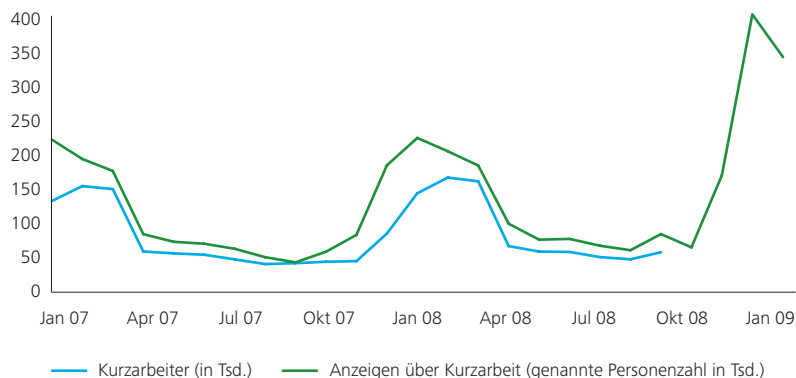
- Unternehmen sollen nur noch die Hälfte der Sozialversicherungsbeiträge für die Kurzarbeiter tragen (bisher 100 Prozent).
- Die Antragsstellung und das Verfahren beim Kurzarbeitergeld werden vereinfacht.
- Die finanzielle Förderung für Mitarbeiter zur Qualifikation und Weiterbildung – nicht nur bei Kurzarbeit – wird verbessert.

Tarifbindung

Auch die Tarifbindung steht zur Diskussion. Öffnungsklauseln in Tarifverträgen erlauben abweichende Regelungen in Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen. Mit Gewerkschaften verhandelt werden zum Beispiel Sondervereinbarungen und Aussetzen beziehungsweise Verschieben vereinbarter Gehaltserhöhungen.

Unternehmen können gegebenenfalls auch den Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung anwenden. Er ermöglicht, dass Firmen bei angespannter Wirtschaftslage die Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich auf bis zu 29 Stunden verringern.

Abb. 11 – Anzeigen für Kurzarbeitszeit



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Monatsbericht 01/2009

Arbeitszeitkonten

Auch der Abbau von Arbeitszeitkonten kann Unternehmen helfen, die Krise zu überstehen, ohne Mitarbeiter entlassen zu müssen. Nach einer bisher unveröffentlichten Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund hat gut die Hälfte aller Beschäftigten ein Kurzzeit-, Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonto. Etwa jeder zehnte Arbeitnehmer verfügt über ein Langzeitkonto.⁷

Im ersten Schritt haben viele Unternehmen zum Abbau von Gleit- und Kurzzeitkonten aufgerufen. Erst wenn diese Möglichkeiten erschöpft sind, wird zu Kurzarbeitszeit gegriffen.

Im ersten Schritt haben viele Unternehmen zum Abbau von Gleit- und Kurzzeitkonten aufgerufen. Erst wenn diese Möglichkeiten erschöpft sind, wird zu Kurzarbeitszeit gegriffen, oder im Einvernehmen mit den Mitarbeitern werden die Langzeitkonten abgebaut.

Insgesamt haben bei Langzeitkonten geldgeführte Modelle die Dominanz der zeitbasierten in den vergangenen Jahren abgelöst, nur noch etwa 20 Prozent der Konten sind auf der Abrechnung von Arbeitszeit begründet. Der Anteil des auf Zeitkonten eingezahlten Einkommens beziehungsweise Zeitbudgets liegt nach Berechnungen von Rauser Towers Perrin bereits heute im Schnitt bei 4 bis 5 Prozent des jährlichen Gesamteinkommens beziehungsweise der jährlichen Gesamtarbeitszeit.

In November 2006 waren laut Experten rund eine Milliarde Euro auf ZWK angelegt, zumeist von Großunternehmen.⁸ Das wären theoretisch eine Milliarde oder mehr Euro, die Unternehmen jetzt durch Abbau dieser Konten einsparen könnten – sofern sie sich mit den Mitarbeitern auf die Reduktion der Stunden dementsprechend einigen können.

⁷ „Zeitdiebe im Anmarsch“, manager-magazin 16/01/2009

⁸ Universal-Panfutur, Frankfurt am Main, 14. November 2006

Siegt der Weitblick?

Deutschland grenzt sich von anderen Volkswirtschaften in einigen wichtigen Punkten ab:

Langfristige Trends

Demografie, Unternehmenslandschaft und Arbeitsmarktstrukturen

Die Abhängigkeit vom Finanzsektor ist in Deutschland deutlich geringer als in anglo-sächsischen Ländern. Die Industrie setzt auf Innovation und Technologieführerschaft. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat sich der Kampf um Talente im Unternehmen denken festgesetzt. Generell steht die Gesellschaft dem „Hire-and-fire“-Konzept eher skeptisch gegenüber. Unternehmen können außerdem eine Reihe neuer personalpolitischer Instrumente zur Überbrückung auftragschwächerer Zeiten nützen.

Es besteht Hoffnung, dass aufgrund der strukturellen Gegebenheiten der Jobverlust in Deutschland weniger gravierend ausfallen wird als in vergangenen Perioden oder in anderen Ländern.

Kurzfristige Trends

Verschuldung, Konsum und Investitionen

Sowohl der Staat als auch private Haushalte sind vergleichsweise gering verschuldet. Konsumausgaben richten sich hauptsächlich nach dem Einkommen, Kredit spielt eine untergeordnete Rolle. Unternehmen haben in den letzten Jahren nicht überinvestiert und Bestände straff gehalten.

Der Staat hat Raum für fiskale Expansionspolitik. Kann der Anstieg der Arbeitslosigkeit beschränkt werden, sollte auch der Konsum stabil bleiben. Knappe Lagerbestände verheißen außerdem Gutes für die Produktion, sobald sich die wirtschaftliche Lage stabilisiert.

Die Finanzkrise hat weite Kreise gezogen. Das Weltwirtschaftswachstum wird sich in 2009 drastisch verlangsamen. Auch Deutschland ist vom Abschwung betroffen. Doch landesspezifische kurz- und langfristige makroökonomische Trends lassen den Schluss zu, dass Deutschland diese Krise mit weniger tiefen Einschnitten überstehen kann als generell angenommen.

„Optimismus muss nicht unbedingt ein Zeichen von Pflichtvergessenheit sein.“

Joseph Alois Schumpeter (1883–1950), öster.-amerik. Nationalökonom

Literaturverzeichnis

„Augen auf und durch“, Deloitte PoV, 01/2009

„Eine Chronik klassischer Konjunkturzyklen für Deutschland“, Beate Schirwitz, ifo Dresden berichtet 5/2007

„Arbeitszeitkonten – Zeitdiebe im Anmarsch“, Sebastian Knoppik, manager-magazin 16.01.2009

„Universal-Investment startet Zeitwertkontenmodell“, Universal-Panfutura, Frankfurt am Main, 14. November 2006

„Trotz Krise gute Job-Chancen für Lehrlinge“, Bild.de, 02.02.2009

„Kurzarbeit im Januar 2009“, Bundesagentur für Arbeit, 01/2009

Statistiken von

US Bureau of Economic Analysis (BEA), US National Bureau of Economic Analysis (NBER), US Bureau of Labor Statistics (BLS), Deutsche Bundesbank (Zeitreihen), World Development Indicators (WDI Online), Eurostat

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

45130 Essen

Rüttenscheider Straße 97a
Tel +49 201 84120-00

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01
Consulting:
Franklinstraße 46-48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel +49 40 32080-0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel +49 511 3023-0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel +49 511 93636-0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel +49 221 97324-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68165 Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

Ihre Ansprechpartner

Autor

Dr. Elisabeth Denison
Senior Economist/Analyst
Leiterin Deloitte Research Deutschland
Tel: +49 (0)89 29036 853
edenison@deloitte.de

Diese Publikation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkenntnis und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2009 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Member of Deloitte Touche Tohmatsu