

Geschäftsklima – Region Hannover

4. Geschäftsklimastudie für die Region Hannover



Geschäftsklima – Region Hannover

4. Geschäftsklimastudie für die Region Hannover, November 2010

Ein Projekt der studentischen Unternehmensberatung **Janus Consultants e.V.** in Kooperation mit der **hannoverimpuls GmbH**

Projektleitung Janus Consultants e.V.:

Konstantin Krehl

Koordination hannoverimpuls GmbH:

Dr. Michael Klünder

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis.....	3
Grußwort.....	4
Vorwort	6
1 Executive Summary	8
2 Allgemeine Angaben	11
3 Die Geschäftslage und -erwartung	14
4 Die Investitionsentwicklung und -planung.....	17
5 Die Personalplanung.....	19
6 Ausblick auf die wirtschaftliche Lage	21
7 Geschäftsklima Spezial – Fachkräftemangel in Hannover?	23
Experteninterview: „Regionen im Fachkräfte-Wettbewerb – Zukunftssicherung durch Demografie-Management“	35
Projektteam.....	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Branchenverteilung	12
Abbildung 2-2: Fokusbranchen der Region Hannover.....	13
Abbildung 2-3: Unternehmensgrößen	13
Abbildung 3-1: Entwicklung der Geschäftslage	14
Abbildung 3-2: Detailanalyse Geschäftsentwicklung	14
Abbildung 3-3: Gegenwärtige Geschäftslage	15
Abbildung 3-4: Detailanalyse Geschäftslage.....	15
Abbildung 3-5: Gegenwärtige Geschäftserwartungen	16
Abbildung 3-6: Detailanalyse Geschäftserwartungen	16
Abbildung 4-1: Entwicklung der Investitionen.....	17
Abbildung 4-2: Investitionsplanungen	18
Abbildung 5-1: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl	19
Abbildung 5-2: Personalplanung	19
Abbildung 6-1: Entwicklung des unternehmerischen Umfelds.....	21
Abbildung 7-1: Ausmaß und Ursachen des Fachkräftemangels im bundesweiten Vergleich	23
Abbildung 7-2: Qualifikationsabhängige Anzahl unbesetzter Stellen	25
Abbildung 7-3: Auswirkungen aufgrund von nicht besetzten Stellen	26
Abbildung 7-4: Intensität der Auswirkungen	28
Abbildung 7-5: Unternehmensinterne Erfahrungen mit verschiedenen Maßnahmen	29
Abbildung 7-6: Gegenüberstellung der Maßnahmenbewertung und -planung	30
Abbildung 7-7: Allgemeine Maßnahmeneinschätzung.....	32
Abbildung 7-8: Genannte Maßnahmen	34

Grußwort

Stephan Weil,
Oberbürgermeister der Stadt Hannover



Hannover, im November 2010

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit der nunmehr vierten Geschäftsklimastudie für die Region Hannover legt Janus Consultants in Kooperation mit dem Partner hannoverimpuls eine in mehrfacher Hinsicht eindrucksvolle Studie vor. Sie dokumentiert nicht nur eine deutlich verbesserte Stimmung bei der Wirtschaft in Hannover und dem Umland und blickt dabei auch auf mögliche Entwicklungen und Probleme auf dem Arbeitsmarkt.

Besonders erfreulich ist die große Unterstützung für diese Studie seitens der Wirtschaft. Rund 400 Unternehmen haben sich mit Zahlen und Einschätzungen eingebracht. Diese bisher höchste Beteiligung ermöglicht fundierte Aussagen zum Geschäftsklima in und um Hannover.

Hervorzuheben ist dabei die Entstehung der Studie, die sich von anderen Erhebungen dieser Art stark unterscheidet. Denn Studenten, vornehmlich der Leibniz Universität Hannover, haben sie in ehrenamtlicher Arbeit erstellt. Rund 1100 Stunden Tätigkeit sind bisher in dieses Projekt seit Bestehen investiert worden.

Wie im Bundestrend hat sich auch in Hannover die Geschäftslage der Unternehmen gegenüber der vorhergehenden Erhebung deutlich verbessert. Unsere Region weist dabei erfreulicherweise besonders positive Ergebnisse auf. Das ist natürlich auch auf die guten Rahmenbedingungen in Hannover zurückzuführen, die von den Unternehmen erneut hervorgehoben werden.

Doch die Studie befasst sich ebenso offen und offensiv mit Problemfeldern, wie dem immer stärker werdenden Fachkräftemangel. Hier gilt es mit Investitionen in schulische und berufliche Bildung gegenzusteuern.

Dies wird im Zuge des demografischen Wandels in unserer Gesellschaft immer wichtiger. Die Kommunen sind für die Ausbildung des Nachwuchses in besonderer Verantwortung. Hannover leistet hier bereits trotz knapper Kassen eine Menge. Um diesen Kurs fortsetzen zu können, muss allerdings die finanzielle Handlungsfähigkeit der Kommunen gewährleistet bleiben.

Den größtenteils ehrenamtlichen Machern der Geschäftsklimastudie gebührt Dank und Anerkennung. Ich hoffe, dass dieses Projekt fortgeschrieben werden kann, um weiter aussagekräftige Daten zum Wirtschaftsklima in und um Hannover zu erhalten.



Stephan Weil
Oberbürgermeister

Vorwort

Nach der Krise ist vor dem Fachkräftemangel – diese These ist in den vergangenen Wochen häufig zu hören gewesen. Zurzeit überschneiden sich der demografische Wandel und der europaweit einzigartige Aufschwung der deutschen Volkswirtschaft; eine Situation, die zahlreiche deutsche Unternehmen vor große Herausforderungen stellt und die Verfügbarkeit valider Informationen zur Wirtschaftslage umso wichtiger macht.

Vor dem Hintergrund der größten Wirtschaftskrise nach 1930, welche die Welt mit dem Kollaps amerikanischer Investmentbanken 2008 erfasste, hat sich Janus Consultants e.V., die studentische Unternehmensberatung der Hochschulen Hannovers, Anfang 2009 das Ziel gesetzt, eine regelmäßige Studie zum Geschäftsklima in der Region Hannover durchzuführen. Anliegen dieses langfristigen Vorhabens ist es, die Geschäftslage und -erwartung der in der Region Hannover ansässigen Unternehmen zu erheben und direkt mit dem bekannten nationalen ifo-Geschäftsklimaindex zu vergleichen. Aus aktuellem Anlass beleuchten wir in dieser Studie exklusiv das Thema „Fachkräftemangel in der Region Hannover“.

Die erste Befragung wurde im Frühjahr 2009 durchgeführt und hat eine wertvolle Basis für die Erstellung eines Geschäftsklimaindizes für die Region Hannover in den kommenden Jahren geschaffen. Im Herbst 2009 folgte die zweite Unternehmensbefragung, in welcher die Zahl der teilnehmenden Unternehmen nahezu verdoppelt werden konnte. Die vierte Geschäftsklimastudie konnte eine Rekordbeteiligung verzeichnen; mehr als 420 Unternehmen konnten für die Teilnahme gewonnen werden und erlauben wertvolle Einblicke in das Geschäftsklima in der Region Hannover.

Der deutschlandweite ifo-Geschäftsklimaindex kann regionale Gegebenheiten nicht in ausführlicher Weise widerspiegeln. Ziel der vorliegenden Geschäftsklimastudie ist es daher, Zahlen und Fakten, insbesondere von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Region zu erhalten, die Momentaufnahmen und Prognosen unter Berücksichtigung der regionalen Gegebenheiten zulassen. Ob in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, Aufschwungs- oder Wachstumsphasen: Zugang zu fundiertem wie aktuellem Zahlenmaterial stellt eine bedeutsame Grundlage für Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft dar. Bei der Auswertung und Beurteilung ist daher auch stets im Auge zu behalten, dass zwar der Pool der Befragten von Studie zu Studie identisch ist, jedoch die Teilnehmer an der Umfrage variieren können, was wiederum unvermeidlich zu einer gewissen Unschärfe führen kann.

Die Geschäftsklimastudie stellt eine Win-win-Situation für alle Beteiligten dar. Als studentische Initiative, die sich auf die Fahnen geschrieben hat, durch eine Verbindung von Praxiserfahrung und theoretischem Wissen, eigenverantwortlich und unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeiten hervorzubringen - die Führungskräfte von morgen - halten wir es für notwen-

dig, sich so früh wie möglich aktiv an der aktuellen Diskussion zu beteiligen. Zudem können Unternehmen der Region ihre Einschätzungen und Voraussagen mit dem regionalen Geschäftsklima abgleichen. Als studentische Unternehmensberatung, zu deren Kundenstamm vor allem mittelständische Unternehmen aus der Region Hannover gehören, freuen wir uns, die Ergebnisse dieses pro-bono Projektes allen interessierten Unternehmen sowie der Öffentlichkeit frei zur Verfügung zu stellen.

Im Rahmen ihrer Vereinstätigkeit bei Janus Consultants e.V. haben maßgeblich und ehrenamtlich

- Konstantin Krehl (Projektleitung)
- David Hohmann
- Maciej Kulczewski
- Marissa Voß
- Maria Krehl
- Philipp Ehrenwerth
- Christian Denkert

bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Geschäftsklimastudie im 2. Halbjahr 2010 mitgewirkt.

Wir bedanken uns ausdrücklich bei allen Unternehmen für das Interesse und vor allem die Teilnahme an der Erhebung, durch die sie uns tatkräftig unterstützt haben.

Unser Dank gilt abermals insbesondere der hannoverimpuls GmbH, die uns tatkräftig bei der Konzipierung der Erhebung zur Seite stand und uns auch darüber hinaus unterstützte, sowie Herrn Prof. Dr. Peter von Mitschke-Collande und Herrn Oberbürgermeister Stephan Weil, die wir als Unterstützer unseres Vorhabens gewinnen konnten.

Hannover, den 31.11.2010



Konstantin Krehl

Projektleiter
Janus Consultants e.V.



Dr. Michael Klünder

Stabsstelle Geschäftsführung
hannoverimpuls GmbH

1 Executive Summary

“Wir könnten 10 bis 15 gute Jahre vor uns haben”, sagt Hans-Werner Sinn, Präsident des Münchner Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, zur Konjunktur in Deutschland. Soweit gehen wir mit unseren Aussagen nicht - dennoch bestätigt die 4. Geschäftsklimastudie die weiterhin positive Stimmung der Wirtschaft in unserer Region Hannover.

Auch die “Schnellstraße zur Vollbeschäftigung” scheint “fertig gestellt”, wie Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle kürzlich zitiert wurde. Sorge bereitet jedoch der Fachkräftemangel - wie unsere aktuelle Geschäftsklimastudie zeigt, ein zunehmend wichtigeres Thema auf der Agenda der Unternehmen der Region.

Auf Basis einer Onlinebefragung, in Kooperation mit der hannoverimpuls GmbH, nahmen 427 Unternehmen aus der Region teil. Dabei gehören knapp die Hälfte den zentralen Fokusbranchen Automotive, Energiewirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologien, Life Sciences, Optische Technologien und Produktionstechnik an. Dies entspricht einem deutlichen Anstieg der Teilnehmerzahl im Vergleich zur Befragung im Mai 2010. Mit gut 10 % Rücklaufquote ist abermals Potenzial vorhanden, weitere Unternehmen für die kommenden Umfragen zu begeistern. Neben der Ermittlung der Geschäftslage und -erwartung ermöglicht die vierte Studie auch wichtige regionale Einblicke in die aktuelle Beschäftigungssituation - welche in Anbetracht des drohenden Fachkräftemangels einiges an Diskussionsstoff zu bieten hat.

Folgende Übersicht fasst die **zentralen Ergebnisse** der vierten Geschäftsklimastudie für die Region Hannover zusammen:

Geschäftslage & -erwartung: Die große Mehrheit der befragten Unternehmen gab an, dass sich die Geschäftslage in den letzten sechs Monaten verbessert (45 %) oder nicht verändert hat (42 %) und schätzt die aktuelle Lage als „gut“ (37 %) oder befriedigend (49 %) ein. Eine negative Sicht der Situation herrscht bei wesentlich weniger Unternehmen: Für nur 13 % hat sich die Geschäftslage in den letzten sechs Monaten verschlechtert und nur 14 % bewerten die aktuelle Lage als „schlecht“. Im Vergleich zur letzten Geschäftsklimastudie im Mai 2010 lässt sich eine deutlich positive Entwicklung ablesen. Die optimistische Stimmung setzt sich auch in den Erwartungen fort. Nur 11 % der Unternehmen sind der Meinung, dass sich ihre Lage in den nächsten sechs Monaten verschlechtern wird, was den niedrigsten Stand seit Beginn des Geschäftsklimastudienprojekts von Janus Consultants e. V. im Mai 2009 darstellt.

Investitionsentwicklung & -planung: Die Investitionsentwicklung innerhalb der letzten Monate verlief in der Region weiterhin positiv. Rund 28 % (zuvor: 24 %) der Unternehmen weisen „steigende“, 41 % „gleichbleibend hohe“ Investitionen (zuvor: 42 %) innerhalb der letzten sechs Monate aus. Lediglich 10 % der Unternehmen verzeichneten niedrigere Investitionen (zu-

vor: 14 %). Auch die Investitionsplanungen bestätigen diesen Trend, da insgesamt 71 % der Unternehmen in den nächsten sechs Monaten eine steigende oder gleichbleibende Investitionstätigkeit beabsichtigen, während nur 6 % eine Senkung des Investitionsvolumens planen. Das entspricht einem Rekordtief. Die TOP3-Motive für Investitionen sind dabei Ersatzbedarf, Kapazitätserweiterungen und Produkt- bzw. Verfahrensinnovationen.

Personalplanung: Bei der Entwicklung des Personalbestandes herrscht eine erfreuliche Stabilität. Der ohnehin kleine Anteil der Unternehmen, die ihr Personal in den letzten sechs Monaten reduzieren mussten (9 %), ist seit der letzten Studie sogar noch um einen Prozentpunkt gesunken. Entsprechend haben 91 % der Befragten keine Stellen abgebaut oder sogar neue geschaffen. Auch planen 94 % der Unternehmen für die nächsten sechs Monate keine Verringerung der Mitarbeiterzahl.

Geschäftsklima Spezial: Ob Roland Berger, Prognos oder Bitkom; zum Thema Fachkräftemangel wurden in den letzten Monaten zahlreiche Studien veröffentlicht und darüber hinaus in den Medien hitzig diskutiert. Wie aber sieht es in der Region Hannover aus? Eine eindeutige Antwort gestaltet sich schwierig. Zwar haben nur 17 % der befragten Unternehmen offene Arbeitsstellen, die sie nicht besetzen können, doch hat die Nichtbesetzung bei mehr als der Hälfte der betroffenen Unternehmen „sehr starke“ (6,6 %) oder „starke“ (49,2 %) Auswirkungen. Die drei meistgenannten Folgen sind dabei eine steigende Arbeitsbelastung der bestehenden Belegschaft, das Nichtausschöpfen des eigentlichen Wachstumspotentials, sowie die Vernachlässigung der internen Unternehmensentwicklung. Als Hauptgrund für den Umstand, dass Arbeitsplätze nicht besetzt werden können, wird dabei mehrheitlich auf die mangelnde Qualifizierung der Bewerber (51 %) verwiesen, allerdings spielen auch zu hohe Lohnforderungen (20 %) und Bewerbermangel (18 %) eine Rolle.

Die befragten Unternehmen stimmten auch über Maßnahmen ab, die der angesprochenen Problematik entgegenwirken sollen. In diesem Zusammenhang gaben viele der Unternehmen an, bereits Schritte in diese Richtung unternommen zu haben. So schreiben sie vor allem der Intensivierung betrieblicher Ausbildung, der Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Einkauf externer Dienstleistungen und der Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen eine hohe Lösungskompetenz zu.

Im **Experteninterview** bestätigt **Prof. Dr. Peter von Mitschke-Collande** die aktuell positive Beschäftigungssituation in der Region, warnt aber gleichzeitig vor langfristigen Auswirkungen des demografischen Wandels. Obwohl die Situation auch in den nächsten Jahren stabil bleibe, dürfe Hannover die Herausforderungen durch rückläufige Bevölkerungsentwicklung und Konkurrenz zu Metropolregionen wie Berlin oder Hamburg nicht vernachlässigen. In diesem Zusammenhang könnten vor allem die Vernetzung von Hochschulen und Unternehmen, sowie eine Stärkung der „weichen Standortfaktoren“ hilfreich sein, Fachkräfte in der Region zu halten

und die Attraktivität zu steigern. Auch bei der Bildungspolitik sieht Professor von Mitschke Col-
lande Nachholbedarf: Eine zentrale Gestaltung sollte dem Bildungsföderalismus vorgezogen
werden, des Weiteren müsse die Ausbildung generell stärker Selbstständigkeit und Flexibilität
fördern. Im Gegensatz zu anderen europäischen Modellen wird die Umsetzung des Bologna-
Prozesses in Deutschland als Rückschritt angesehen. Anstatt Ausbildungszeiten zu verkürzen
sollte eine größere Aufmerksamkeit auf das duale Studium und die duale Ausbildung gelegt
werden.

Auch die Unternehmen selbst könnten eine ganze Menge tun, um dem Fachkräftemangel vorzu-
beugen. Insbesondere Kleinunternehmen hätten die Chance sich durch die Ausgestaltung und
Kommunikation einer individuellen Unternehmenspolitik, sowie durch Bildung von strategi-
schen Allianzen als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.

In der Gesamtschau erlauben diese Ergebnisse erneut interessante und aussagekräftige Einbli-
cke in die konjunkturelle Situation der Unternehmen in unserer Region Hannover. Langfristig
soll eine hohe Beteiligung sichergestellt werden, um die Erstellung eines regelmäßigen regiona-
len Geschäftsklimaindizes zu ermöglichen, der einen Vergleich mit dem bundesweiten ifo-
Geschäftsklimaindex und somit einen Vergleich der regionalen Wirtschaftssituation mit dem
Bundestrend ermöglicht.

2 Allgemeine Angaben

Zielsetzung

In Anlehnung an den ifo-Geschäftsklimaindex, dem national wie international hoch angesehenen Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung Deutschlands, hat Janus Consultants e.V. in Kooperation mit der hannoverimpuls GmbH bereits zum vierten Mal das Geschäftsklima speziell für die Region Hannover ermittelt. Ziel dieses langfristigen Vorhabens ist es, die Geschäftslage und Geschäftserwartungen der in unserer Region Hannover ansässigen Unternehmen zu erheben und mit dem nationalen Geschäftsklima zu vergleichen.

Datenerhebung

Die Erhebung der Daten erfolgte auch bei der vierten Erstellung der Geschäftsklimastudie in der Region Hannover durch eine Onlinebefragung. Die Befragten wurden per E-Mail zur Umfrage eingeladen und erhielten jeweils zufällig generierte Zugangsschlüssel. Anonymität und Datenschutz wurden durch dieses Verfahren gewährleistet. Selbst den Mitgliedern des Projektteams ist es zu keiner Zeit möglich gewesen, Antworten einzelnen Personen oder Unternehmen zuzuordnen. Basis des Panels bildeten die Fokusbranchen der hannoverimpuls GmbH. Festzuhalten ist, dass mit 427 teilnehmenden Unternehmen aus der Region Hannover erfreulicherweise ein deutlicher Anstieg der Stichprobengröße im Vergleich zu der vorigen Erhebung zu verzeichnen ist.

Die Haupterhebung erfolgte von der 43. bis zur 45. Kalenderwoche. Zusätzlich gab es noch eine Nachfassaktion innerhalb der 44. Kalenderwoche, in der die Unternehmen nochmals gebeten wurden, an der Befragung teilzunehmen.

Fast 96 % der Fragebögen wurden direkt von Führungspersönlichkeiten der einzelnen Unternehmen wie Geschäftsführern oder Geschäftsinhabern ausgefüllt, wodurch fundierte Kenntnisse über Entwicklung und Verlauf der jeweiligen Geschäftstätigkeiten vorausgesetzt werden können.

Branchenverteilung und Unternehmensgröße

Zur Brancheneinteilung der Unternehmen wurde bei dieser Befragung erneut die allgemein gültige Wirtschaftszweigklassifikation (WZ) 2008 des statistischen Bundesamtes verwendet. Dabei werden die Wirtschaftszweige auf erster Ebene in 21 Branchen unterteilt. Wie in Abbildung 2-1 durch unterschiedliche Farben hervorgehoben, deutlich wird, bilden auch in der aktuellen Geschäftsklimastudie Unternehmen der IuK-Branche, sowie Dienstleister, die Schwerpunkte der breiten Branchenverteilung.

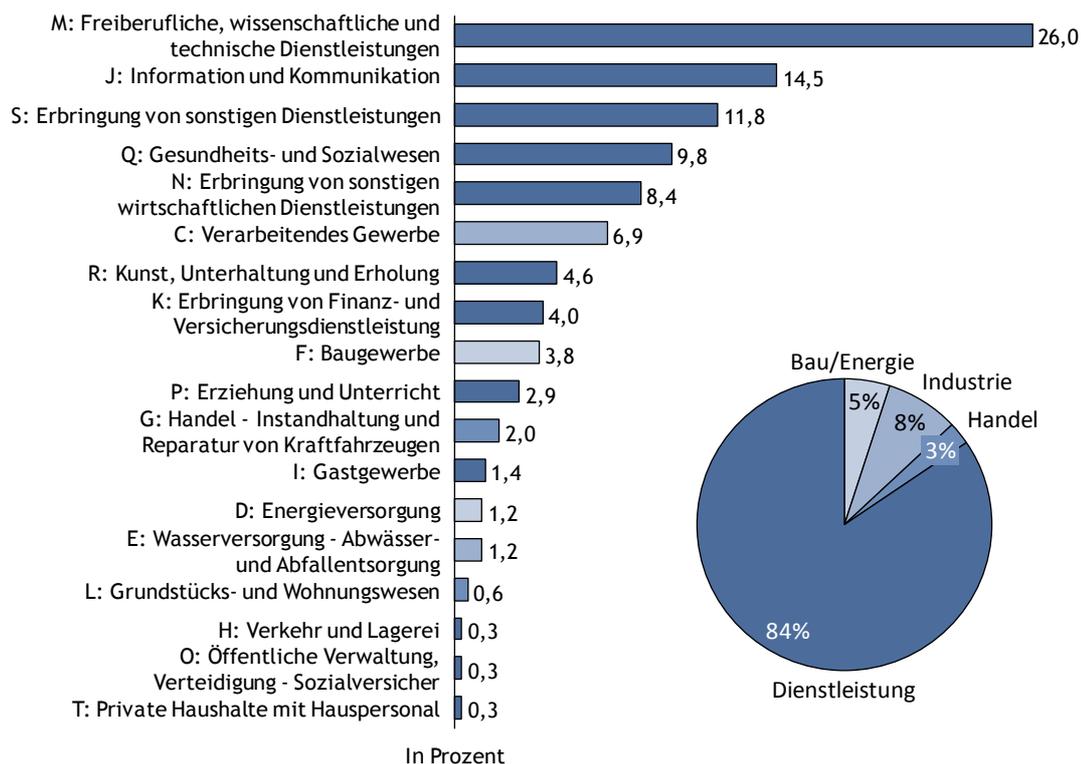


Abbildung 2-1: Branchenverteilung (n=346)

Mit 26 % bilden die freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleister den größten Teil unter den Befragten. Rund 15 Prozent der Unternehmen ordneten sich der Informations- und Kommunikationsbranche zu. Insgesamt 20,2 % der befragten Firmen gaben an, sonstige (wirtschaftliche) Dienstleistungen zu erbringen. Immerhin knapp 10 % der teilnehmenden Unternehmen entfallen auf Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens. 81 Befragte ordneten sich keiner Branche zu.

Darüber hinaus wurden die Unternehmen gebeten, sich einer der sechs Fokusbranchen der hannoverimpuls GmbH zuzuordnen (soweit möglich), welche in der Region für besonders nachhaltiges Wachstum und großes Innovations- und Arbeitsplatzpotential stehen:

- Automotive
- Energiewirtschaft
- Informations- & Kommunikationstechnologie
- Life Sciences
- Optische Technologien
- Produktionstechnik

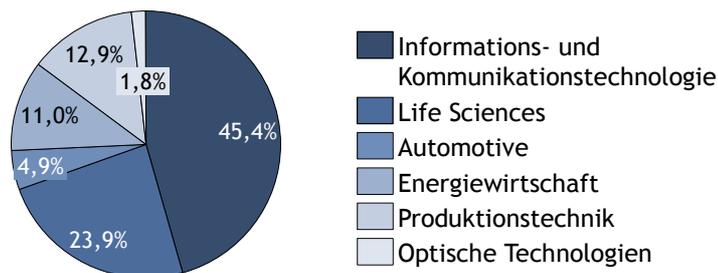


Abbildung 2-2: Fokusbranchen der hannoverimpuls GmbH (n=163)

Immerhin fast 40 % der Teilnehmer konnten sich einer der oben angegebenen Fokusbranchen zuordnen. Der Großteil der antwortenden Unternehmen konzentriert sich mit 45,4 % auf die Fokusbranche der Informations- und Kommunikationstechnologie. Rund 24 % stammen aus den Life Sciences, 12,9 % sind im Bereich der Produktionstechnik tätig, während die Branche der Optischen Technologien mit 1,8 % erneut nur schwach vertreten ist.

Um Aussagen über die Struktur der Unternehmensgröße treffen zu können, wurden die Unternehmen nach ihren Mitarbeiterzahlen befragt und in Anlehnung an die Klassifikation der Europäischen Union wie folgt unterteilt:

- Kleinunternehmen: 1 - 9 Mitarbeiter
- Kleine Unternehmen: 10 - 49 Mitarbeiter
- Mittlere Unternehmen: 50 - 249 Mitarbeiter
- Größere Unternehmen: 250 - 499 Mitarbeiter
- Großunternehmen: > 500 Mitarbeiter

Kleinunternehmen, also Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, stellen mit rund 70 % weiterhin den Großteil der teilnehmenden Unternehmen dar. Kleine und mittlere Unter-

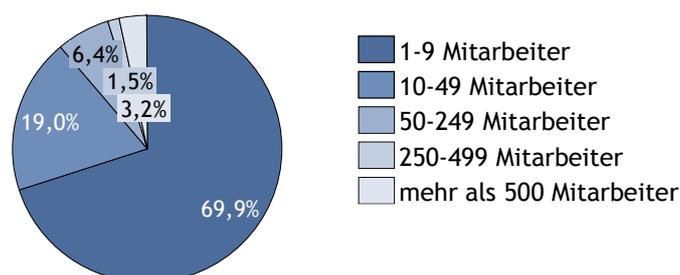


Abbildung 2-3: Unternehmensgrößen (n=342)

nehmen (KMU) mit 10 und mehr bzw. bis zu 250 Mitarbeitern beteiligten sich aggregiert zu 25,4 % an der Studie. Großunternehmen mit mehr als 250 Angestellten sind mit 4,7 % vertreten. 85 Firmen machten keine Angaben zu ihrer Unternehmensgröße.

3 Die Geschäftslage und -erwartung

1. Wie hat sich die **Geschäftslage** Ihres Unternehmens in den letzten sechs Monaten im Vergleich zu den vorherigen sechs Monaten entwickelt?

Die Frage nach der Entwicklung der Geschäftslage in den vergangenen sechs Monaten im Vergleich zu den vorherigen sechs Monaten zeigt, dass beinahe 9 von 10 der befragten Unternehmen ihre Geschäftslage als „eher günstiger“ oder „etwa gleichbleibend“ bewerten (vgl. Abbildung 3-1). Im Frühjahr 2010 haben 43 % mit einer „günstigeren“ Lage gerechnet, die Entwicklung bildet demnach die Erwartungen der Unternehmen sehr gut ab. Im Vergleich zur letzten Erhebung des Geschäftsklimas im Mai 2010 ist der Anteil derer, die von einer günstigeren Geschäftslage berichteten, abermals von 41 % auf aktuell 45 % deutlich gestiegen.

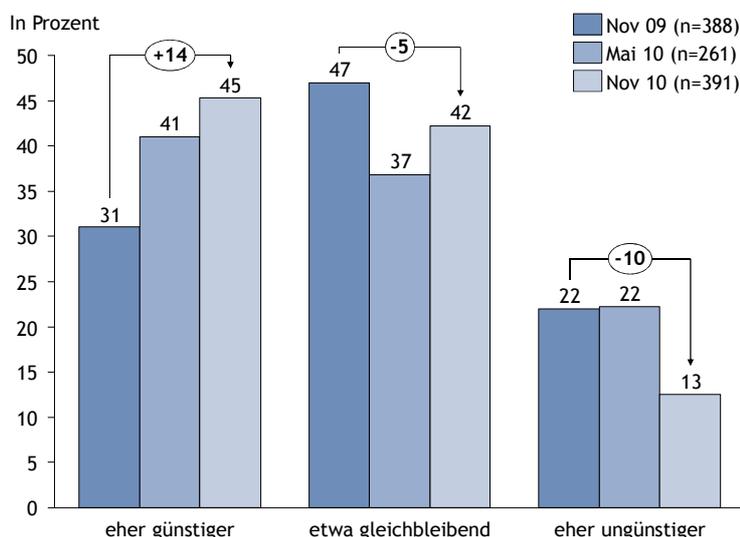


Abbildung 3-1: Entwicklung der Geschäftslage

Im Vergleich zur letzten Erhebung des Geschäftsklimas im Mai 2010 ist der Anteil derer, die von einer günstigeren Geschäftslage berichteten, abermals von 41 % auf aktuell 45 % deutlich gestiegen.

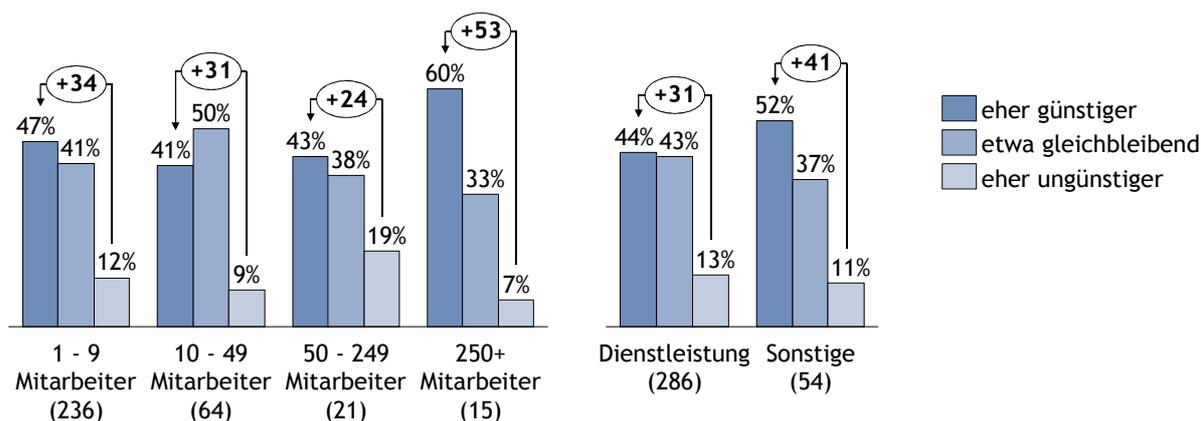


Abbildung 3-2: Detailanalyse Geschäftsentwicklung¹

Die Detailanalyse offenbart, dass besonders die kleinen und mittleren Unternehmen eine positive Entwicklung zu verzeichnen haben. Im Vergleich zu den übrigen Branchen konnte der besonders stark vertretene Dienstleistungssektor eine leicht abgeschwächte Entwicklung verzeichnen, übertrifft aber dennoch die Zahlen des Vorjahres.

¹ Die Zahlen in den Kreisen stellen Salden dar: (positiv in %) – (negativ in %)

2. Wie beurteilen Sie die gegenwärtige **Geschäftslage** Ihres Unternehmens?

Die aktuelle Geschäftslage wird von den befragten Unternehmen mehrheitlich als „gut“ (37 %) oder „befriedigend“ (49 %) angesehen. Beim Vergleich mit den Ergebnissen aus dem November 2009 zeigt sich sogar, dass die Geschäftslage im Saldo² von 13 auf 23 gestiegen ist. Mit Rückblick auf die Vorjahresergebnisse aus dem November 2010 fällt diese Entwicklung umso beeindruckender aus (Saldo von 9). Die Geschäftslage der Unternehmen spiegelt die bundesweite Aufschwungsstimmung auch in der Region Hannover wieder.

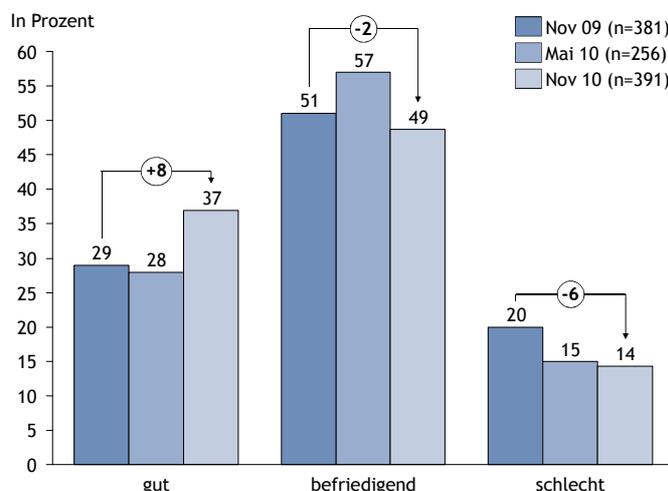


Abbildung 3-3: Gegenwärtige Geschäftslage

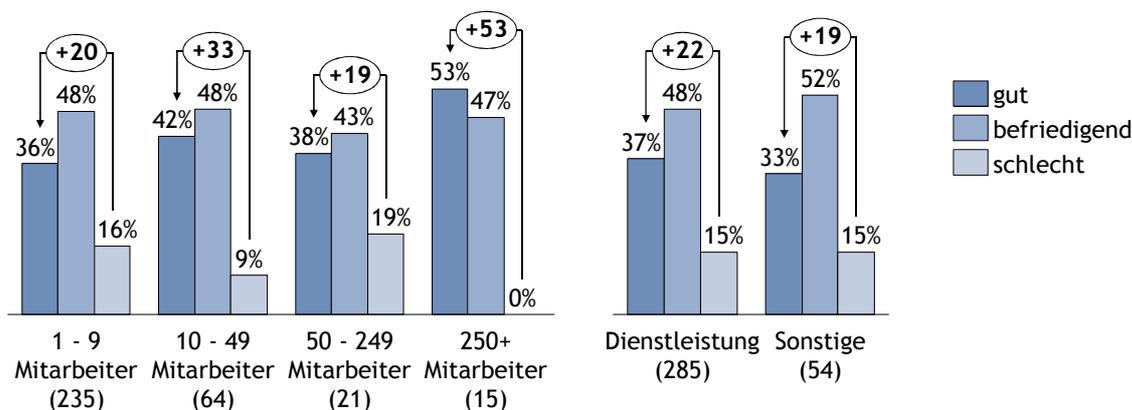


Abbildung 3-4: Detailanalyse Geschäftslage

Im Gegensatz zur Geschäftsentwicklung wird die Geschäftslage besonders in den größeren Unternehmen sehr positiv eingeschätzt. Der Vergleich bezüglich der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen zeigt, dass wiederum im Gegensatz zur Geschäftsentwicklung die Geschäftslage in den Dienstleistungsunternehmen positiver betrachtet wird, als in den übrigen Branchen. Im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Geschäftsentwicklung deutet dieser Sachverhalt daraufhin, dass die kleinen Unternehmen wesentlich sensibler auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren.

² „gut“ in Prozent – „schlecht“ in Prozent (vergleiche hierzu das Vorgehen des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung).

3. Wie sehen Ihre **Geschäftserwartungen** für die kommenden sechs Monate aus?

Der Optimismus der Unternehmen in der Region Hannover setzt sich auch in dieser Erhebung fort: nach einem Anstieg im letzten Halbjahr lässt sich auch an den Geschäftserwartungen für die kommenden sechs Monate eine weiterhin optimistische Stimmung erkennen. Im Saldo (jeweils 31) ist die Geschäftserwartung der Unternehmen sogar identisch mit derjenigen im Mai 2010. Nur 11 % der Unternehmen erwarten eine „eher ungünstigere“ Entwicklung innerhalb der nächsten sechs Monate. Im Verlauf der vorherigen drei Geschäftsklimastudien stellt dies einen neuen Rekordtiefstand dar.

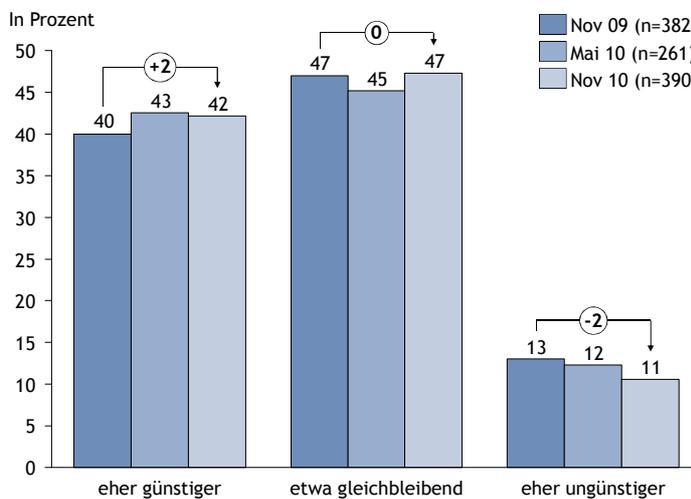


Abbildung 3-5: Gegenwärtige Geschäftserwartungen

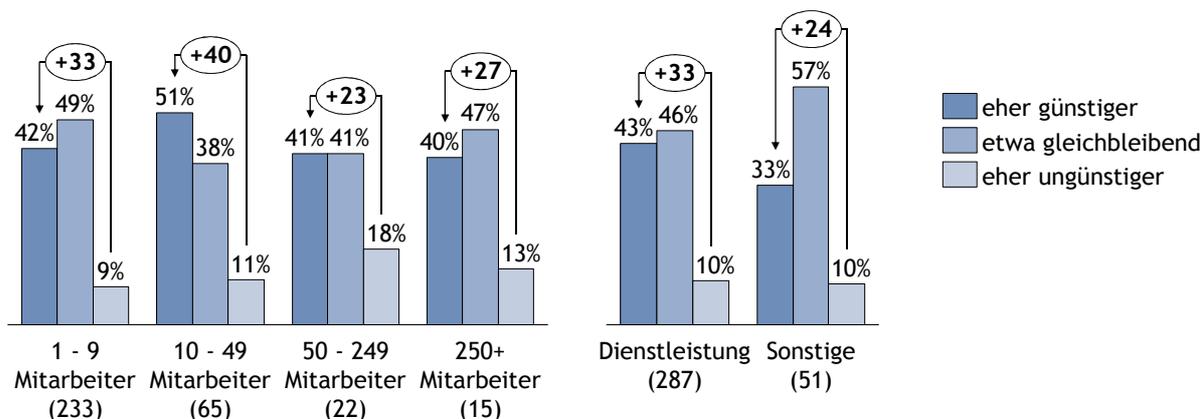


Abbildung 3-6: Detailanalyse Geschäftserwartungen

Die Detailanalyse der Geschäftserwartungen lässt auf eine Fortsetzung der positiven Entwicklung der kleineren Unternehmen und des Dienstleistungssektors hoffen.

4 Die Investitionsentwicklung und -planung

1. Wie haben sich die **Investitionen** der letzten sechs Monate im Vergleich zu den vorherigen sechs Monaten entwickelt?

In der Investitionsentwicklung herrscht ein positiver Trend. Gaben vor einem Jahr noch insgesamt 63 % der befragten Unternehmen an, dass ihre Investitionen gestiegen (23 %) oder gleich geblieben sind (40 %), sind es heute bereits insgesamt 69 %. Auch im Vergleich zur letzten Erhebung im Mai 2010 hat sich die Lage weiter verbessert; damals gaben 25 % der Unternehmen an, ihre Investitionen gesteigert zu haben. Bei 41 % der Unternehmen hat sich die Höhe der Investitionen in den letzten sechs Monaten nicht verändert, was im Vergleich zum Mai 2010 einem Rückgang von einem Prozentpunkt entspricht. Gleichzeitig verringerte sich der Anteil der befragten Unternehmen mit sinkendem Investitionsvolumen: Gaben letztes Jahr noch 19 % der Unternehmen sinkende Investitionsausgaben an, haben sich in der vorliegenden Studie bei nur 10 % der Unternehmen die Investitionen reduziert. Einzig die erhöhte Anzahl von Unternehmen, die keine Investitionen getätigt haben, trübt den positiven Gesamteindruck. Hier kommt es zu einem Anstieg von drei Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr und um zwei Prozent im Vergleich zur letzten Erhebung.

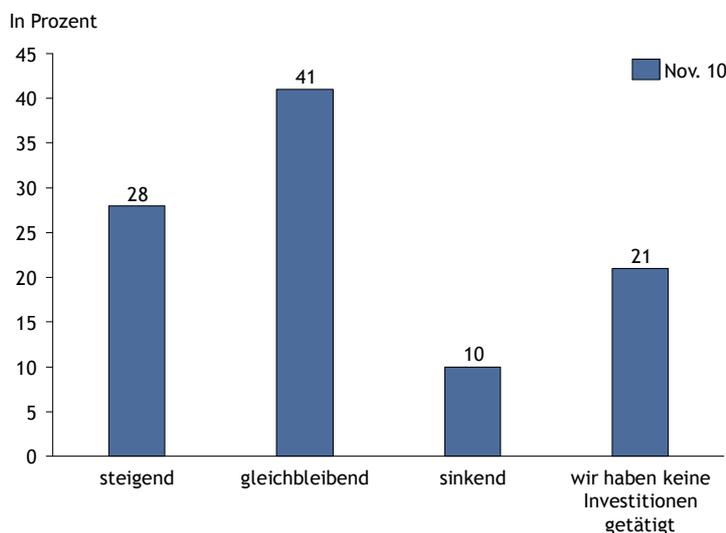


Abbildung 4-1: Entwicklung der Investitionen (n=386)

Als **TOP-3 Motive für Investitionen** nannten die Unternehmen:

1	Ersatzbedarf	138 (31%)
2	Kapazitätserweiterung	127 (29%)
3	Produkt- / Verfahrensinnovation	97 (22%)

(Mehrfachnennungen möglich)

Wie in den vorausgegangenen Geschäftsklimastudien finden sich auch im vorliegenden Gutachten *Ersatzbedarf*, *Kapazitätserweiterungen* und *Produkt- oder Verfahrensinnovationen* unter den Hauptmotiven der Investitionstätigkeit.

Im Vergleich zu den Ergebnissen vom Mai 2010 fällt auf, dass die Investitionen für Kapazitätserweiterungen zurückgefahren wurden, während der Ersatzbedarf der Unternehmen gestiegen ist. Dieser ist nun das Hauptmotiv für Investitionen. Der Rückgang des Investitionsvolumens für Kapazitätserweiterungen ist mit zwei Prozentpunkten jedoch nur minimal.

Ein möglicher Grund für die fortdauernden Investitionen in Anlagegüter ist die endgültige Abschaffung der degressiven Abschreibung zum 1. Januar 2011, durch die die Unternehmen ein wirksames Werkzeug zur Gewinnoptimierung verlieren werden. Nachdem diese Abschreibungsmethode schon 2008 abgeschafft, dann aber aufgrund wirtschaftspolitischer Überlegungen im Zusammenhang mit der Finanzkrise für die Laufzeit von 24 Monaten wieder eingeführt wurde, hatten Unternehmer 2009 und 2010 zum letzten Mal die Möglichkeit, von den Vorteilen degressiver Abschreibungssätze zu profitieren. Auch die aktuell positive wirtschaftliche Grundstimmung kommt als Ursache für den hohen Anteil der Kapazitätserweiterung am Gesamtinvestitionsvolumen infrage.

2. Wie sehen die **Investitionsplanungen** Ihres Unternehmens für die kommenden sechs Monate aus?

Gemäß ihrer aktuellen Planung sehen 32 % der befragten Unternehmen für die kommenden sechs Monate eine Steigerung ihrer Investitionen vor. Verglichen mit den Ergebnissen der Erhebung im November 2009 bedeutet dies einen Anstieg um sechs Prozentpunkte. Gleichzeitig sinken die Anteile der Unternehmen, welche entweder gleichbleibende oder sinkende Investitionen planen,

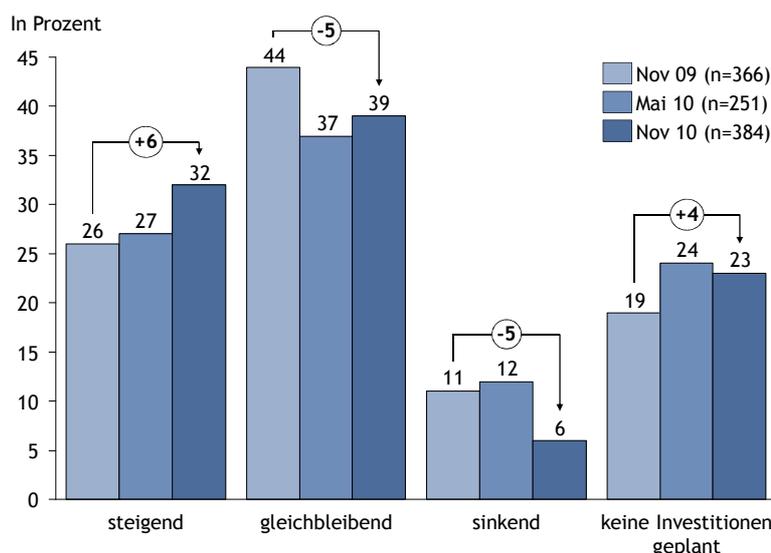


Abbildung 4-2: Investitionsplanungen

um jeweils fünf Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Der positive Trend wird jedoch durch die Unternehmen relativiert, die keine Investitionen planen, da deren Anteil um vier Prozentpunkte steigt. Insgesamt lässt sich keine klare Entwicklung ausmachen.

5 Die Personalplanung

1. Wie hat sich die **Mitarbeiteranzahl** Ihres Unternehmens rückblickend in den letzten sechs Monaten entwickelt?

Die Angaben der befragten Unternehmen zum Personalbestand blieben im Vergleich zur letzten Befragung im Mai 2010 nahezu identisch: 70 % der Unternehmen gaben an, dass ihre Mitarbeiteranzahl unverändert sei (Mai 2010: 66 %), 21 % konnten ihren Personalbestand sogar erhöhen (November 2009: 24 %). Lediglich in 9 % der Fälle wurden Stellen abgebaut – immerhin ein Prozentpunkt weniger als noch im Mai 2010, als 10 % der Unternehmen ihre Mitarbeiterzahl reduzierten.

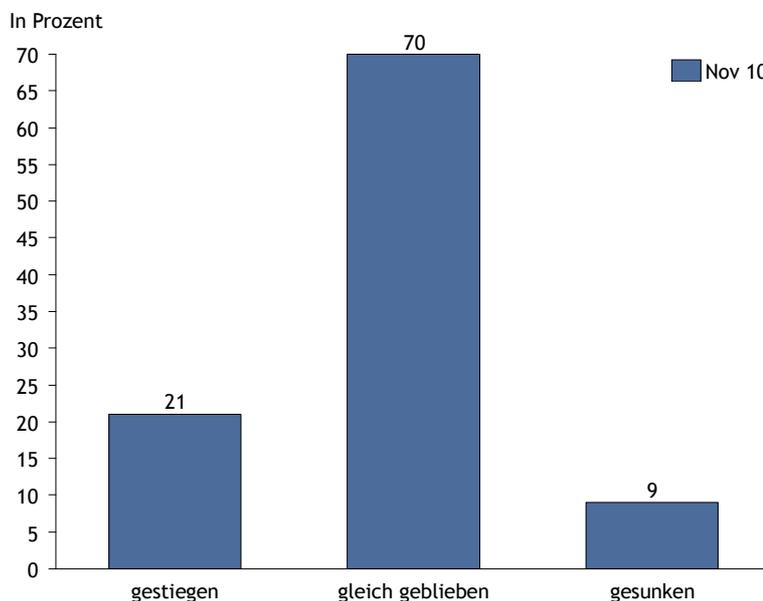


Abbildung 5-1: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl (n=371)

2. Wie schätzen Sie die Entwicklung der **Mitarbeiteranzahl** Ihres Unternehmens ein?

Die Planungen der Mitarbeiterzahl bei den befragten Unternehmen in der Region Hannover sendet erneut positive Signale; für die Zukunft benötigen 26 % der Unternehmen eine gesteigerte Anzahl an Arbeitskräften, bei 68 % wird es zu keiner Veränderung im Personalbestand kom-

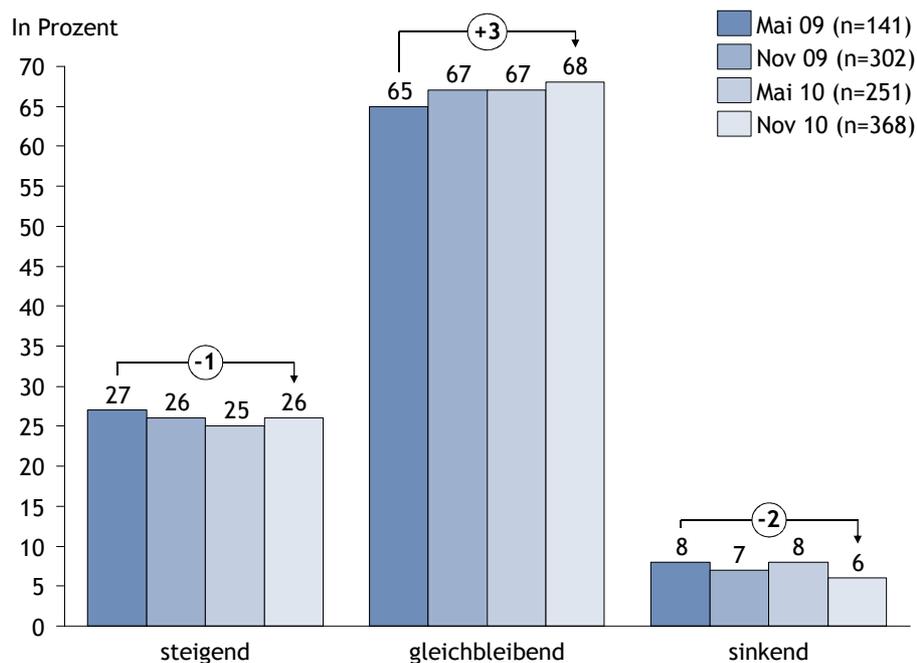


Abbildung 5-2: Personalplanung

men. Für den Großteil der befragten Unternehmen ist die Verringerung ihrer Mitarbeiteranzahl kaum noch eine Alternative; nur 6 % gaben an, dass ein Arbeitsplatzabbau unumgänglich wäre.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung schlägt sich bisher weniger als angenommen in der Personalplanung der befragten Unternehmen nieder. Laut Gemeinschaftsdiagnose der führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute für den Herbst 2010 deuten jedoch alle Frühindikatoren auf einen Beschäftigungsaufbau hin, während in diesem Jahr der bisherige Personalbestand über eine Ausweitung der Arbeitszeiten wieder intensiver genutzt und Kurzarbeit abgebaut wurde.

Ähnliche Entwicklungen sah auch DIHK-Chefvolkswirt Volker Treier aufgrund der Konjunkturerholung und verbesserten Auftragslage in vielen Branchen: „Gegen Jahresende dürften allenfalls noch rund 100.000 Beschäftigte in Kurzarbeit sein“.

6 Ausblick auf die wirtschaftliche Lage

1. Wie schätzen Sie die Entwicklung des **unternehmerischen Umfelds** in den kommenden sechs Monaten ein?

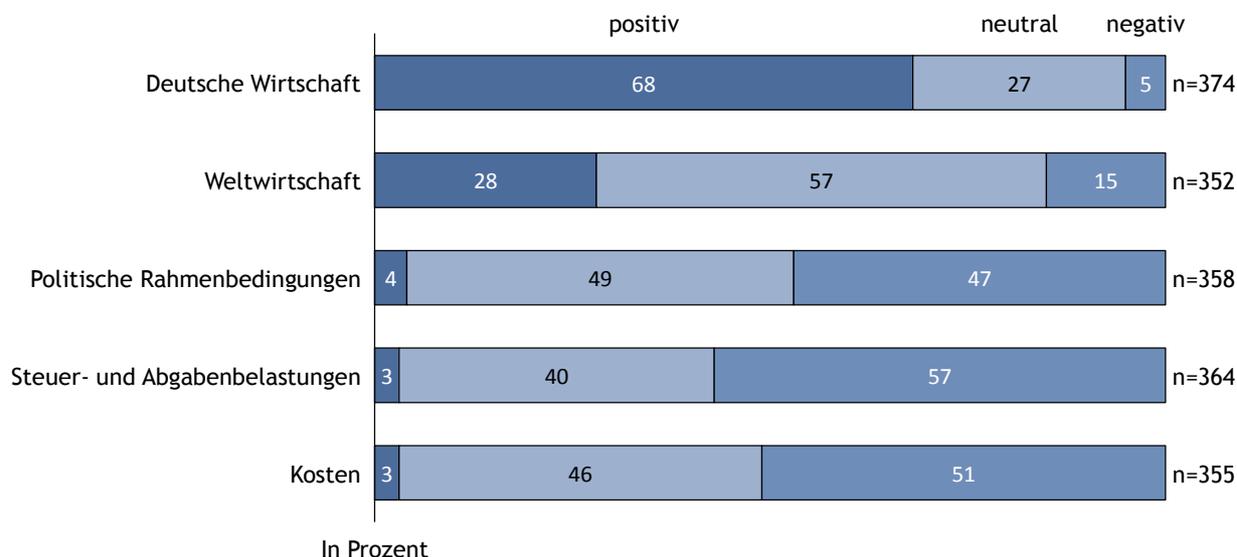


Abbildung 6-1: Entwicklung des unternehmerischen Umfelds

Abbildung 6-1 stellt die Einschätzung der Unternehmen bezüglich des über die Region Hannover hinausgehenden unternehmerischen Umfeldes dar. Als die Bundesregierung im Oktober bekannt gab, dass sie mit 3,4 % ein Rekordwachstum der deutschen Wirtschaft für das Jahr 2010 erwarte, waren die letzten Zweifel an einem bevorstehenden Aufschwung verflogen. Diesen Trend können die teilnehmenden Unternehmen der Region Hannover nur bestätigen. Mit 68 % wurde die kommende Entwicklung der deutschen Wirtschaft in der vorliegenden Erhebung im Vergleich zu den vorigen Geschäftsklimastudien mit Abstand am positivsten bewertet. Allein im Vergleich zur Erhebung im Mai dieses Jahres bedeutet dies nahezu eine Verdoppelung des Positivanteils (Mai 2010: 37 %) und damit einen deutlichen Anstieg. Analog dazu kann auch der äußerst geringe Negativanteil von 5 % interpretiert werden. Ein etwas differenzierteres Bild ergibt sich bei der Betrachtung der globalen Entwicklung. Zwar wird die Entwicklung der Weltwirtschaft überwiegend neutral bis positiv eingeschätzt, allerdings kann im Vergleich mit den zurückliegenden Erhebungen keine nennenswerte Verbesserung verzeichnet werden. Auch wenn zahlreiche Indikatoren eine weitere Erholung der globalen Konjunktur prognostizieren³, so schätzen die Teilnehmer diese Entwicklung noch recht vorsichtig ein. Eine mögliche Ursache für diese Sicht der Unternehmen könnte an der anhaltenden Verunsicherung der Finanzmärkte liegen. Die drohende Zahlungsunfähigkeit von Staaten des Euroraums (wie z.B. Irland, Portugal,

³ Institut für Weltwirtschaft rechnet mit Anstieg des weltweiten BIP um 4,7 %

Griechenland), sowie die damit einhergehende Diskussion um Finanzhilfen, verunsichern viele Unternehmen.

Die übrigen unternehmerischen Rahmenbedingungen bewerteten die befragten Unternehmen dagegen deutlich negativer als die konjunkturellen Entwicklungen. Im Vergleich zu der vorangegangenen Befragung sind die Ergebnisse hier nahezu identisch geblieben. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle allerdings die Bewertungshistorie der politischen Rahmenbedingungen. So rechneten im Anschluss an die Bundestagswahlen im November 2009 immerhin noch 26 % der Unternehmen mit einer positiven Entwicklung der politischen Rahmenbedingungen. Ein Jahr später haben sich diese Hoffnungen größtenteils in Unzufriedenheit und Vertrauensverlust verwandelt und erreichen mit einem Positivanteil von nur noch 4 % (Negativanteil: 47 %) den tiefsten Wert seit dem Start der Geschäftsklimastudie im Mai 2009. Dieses Ergebnis untermauert den Eindruck, dass die Unternehmen den Grund für den Aufschwung keineswegs den politischen Maßnahmen der Regierung, sondern eher den eigenen Stärken und den Fähigkeiten der deutschen Wirtschaft zuschreiben. Ähnlich negativ stellen sich die Ergebnisse bzgl. der Steuer- und Abgabenlast (Negativanteil: 57 %), sowie der Kostenentwicklung (Negativanteil: 51 %) dar. Die Erwartungen an diese Themenfelder befinden sich damit auf dem Niveau der letzten Erhebung.

7 Geschäftsklima Spezial – Fachkräftemangel in Hannover?

1. *Gibt es in Ihrem Unternehmen derzeit **freie Arbeitsstellen**, die Sie nicht besetzen können? Wenn ja, was ist die Hauptursache für die Nichtbesetzung dieser Stellen?*

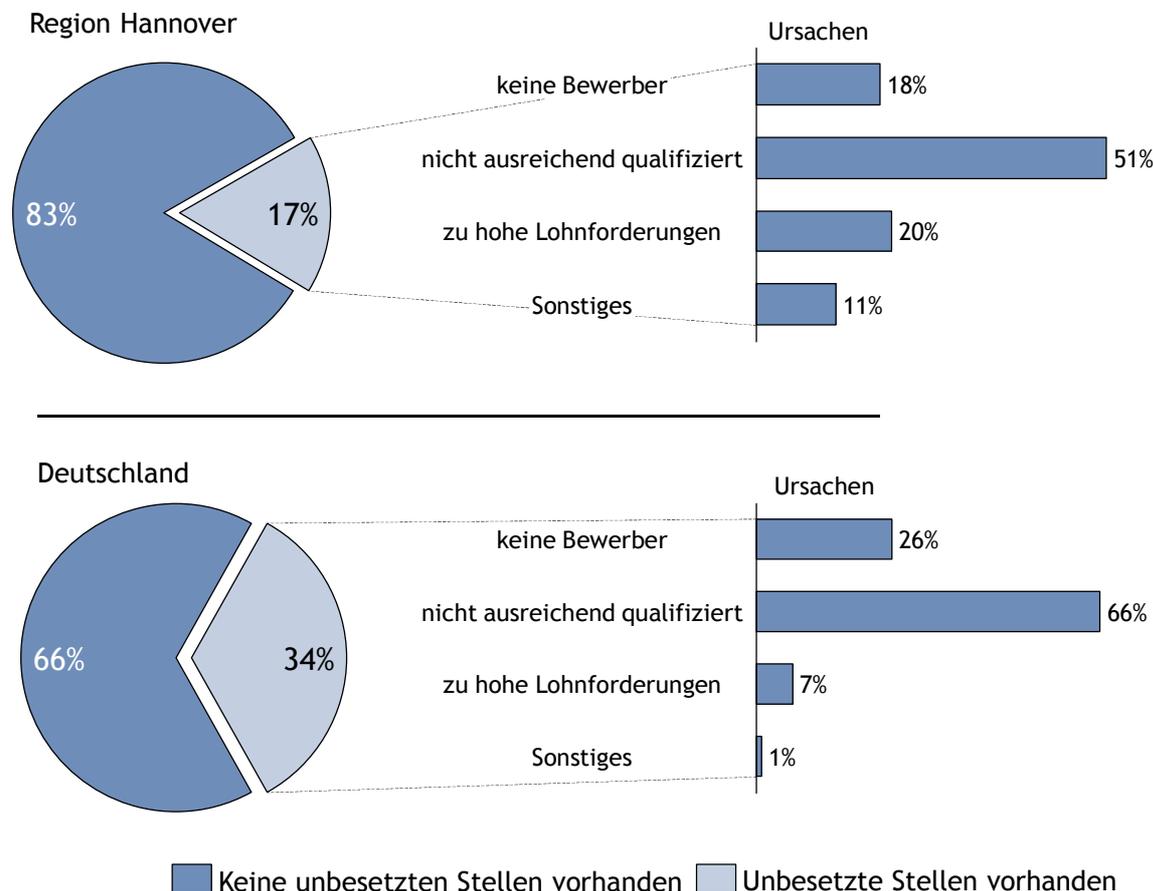


Abbildung 7-1: Ausmaß und Ursachen des Fachkräftemangels im bundesweiten Vergleich
(Quelle: Wirtschaftswoche, KW 33)

Um sich der vieldiskutierten Thematik des Fachkräftemangels zu nähern, bedarf es detaillierter Information und Aussagen der regionalen Unternehmen bzgl. ihrer aktuellen Einstellungssituation. Nur 17 % der befragten Unternehmen gaben an, dass sie derzeit offene Stellen nicht besetzen können, wobei sich hauptsächlich mittelgroße und große Betriebe mit diesem Problem konfrontiert sehen. Von den Unternehmen mit 1 – 9 Mitarbeitern haben nur rund 11,6 % Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung, während dieser Anteil bei den befragten Firmen darüber liegender Größenkategorien deutlich höher ist.

Die Mehrheit, nämlich rund 51 % der betroffenen Unternehmen, nennt die ungenügende Qualifikation der Bewerber als Grund für die nicht besetzten Stellen. Sie empfinden deren Schulbildung oft als nicht ausreichend, bzw. deren Berufsschulausbildung oder Studium als zu praxis-

fern. Des Weiteren sehen sie deutliche Mängel sowohl in Bezug auf Motivation, Arbeitsbereitschaft und den Willen zur Weiterbildung der Bewerber als auch im Bereich der Soft Skills.

Für knapp 20 % geben die zu hohen Lohnforderungen der Bewerber den Ausschlag für deren Nichteinstellung.

18 % geben Bewerberknappheit, welche entsprechend detaillierterer Aussagen besonders in der Ingenieur- und Pflegebranche zu spüren ist, als Grund für die Besetzungsschwierigkeiten an. Die Ursache für die fehlenden Bewerber sehen die Unternehmen, die mit diesem Problem konfrontiert sind, beispielsweise in der mangelnden Attraktivität kleiner und mittelständischer Unternehmen als Arbeitgeber in der Beratungsdienstleistungs- und Softwareentwicklungsbranche. Als weitere Ursachen wurden unter anderem die Präferenz vieler erfahrener Arbeitskräfte, sich selbstständig zu machen und deren Anwerbung durch Großunternehmen genannt.

Im Vergleich zu der ASU-BJU-Umfrage, auf die sich die „Wirtschaftswoche“ in ihrem Artikel zum Thema Fachkräftemangel vom 19. August 2010 bezieht, zeigt sich, dass die aktuelle Situation in der Region Hannover, sowie die bundesweite Betrachtung durchaus gewisse Gemeinsamkeiten aufweisen. So ist mit 66 % auch hier die überwiegende Mehrheit der betroffenen Betriebe der Ansicht, dass der Grund für die unbesetzten Stellen in der nicht ausreichenden Qualifikation der Bewerber liegt. Auch die Bewerberknappheit macht in beiden Umfragen einen hohen Anteil der Stimmen aus. Der dabei für Hannover besonders hervorgehobene Mangel an Ingenieuren und Pflegekräften lässt sich ebenfalls auf Gesamtdeutschland übertragen und ist momentan ein präsenes Diskussionsthema in der öffentlichen Berichterstattung. Angesprochen auf den Mangel an Pflegepersonal sagte Gudrun Gille, Präsidentin des Deutschen Berufsverbands für Pflegeberufe: „Wir sind wütend und zornig und auch manchmal verzweifelt.“⁴

Doch die erhobenen Werte der beiden Studien weisen auch Unterschiede auf, von denen insbesondere die allgemeine Einstellungssituation der Firmen ins Auge fällt: Der Anteil an Unternehmen mit unbesetzten Arbeitsstellen ist in der Region Hannover halb so hoch wie in der Bundesrepublik. Im Direktvergleich ist die Region also deutlich besser gestellt als die BRD insgesamt.

⁴ Quelle: www.tagesschau.de

2. Wie viele dieser Stellen sind mit den folgenden **Qualifikationen** zu besetzen?

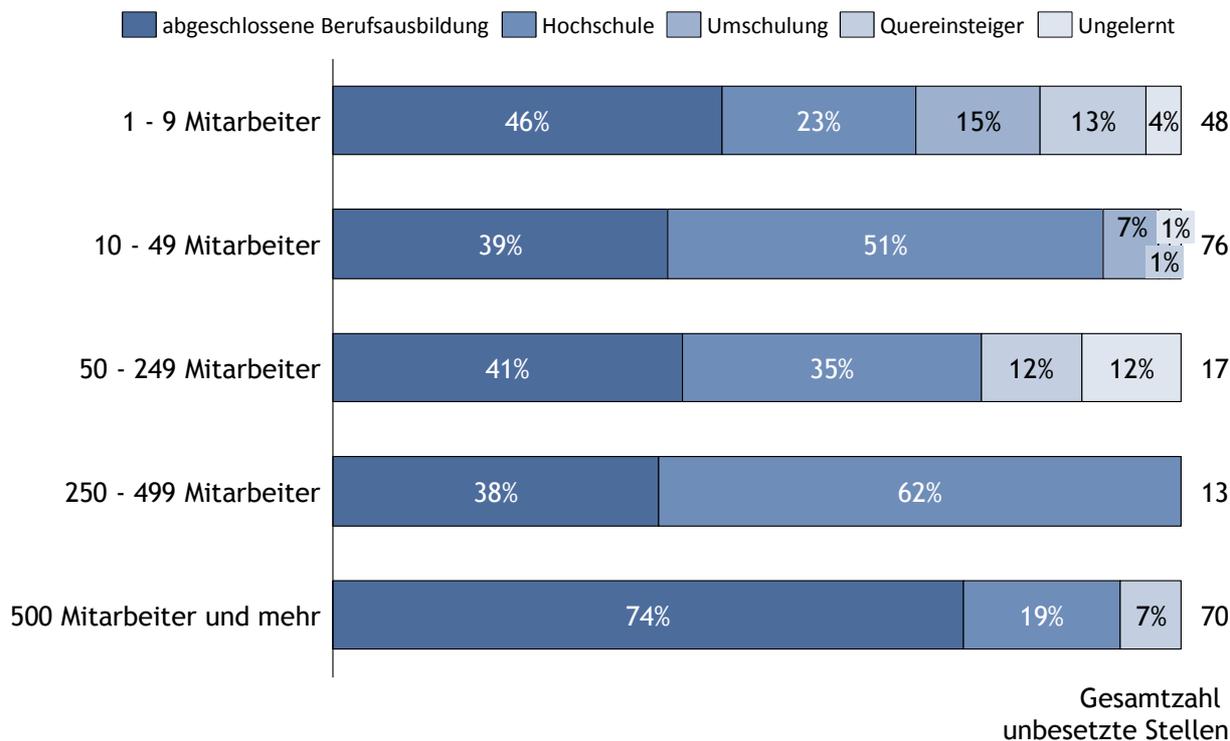


Abbildung 7-2: Qualifikationsabhängige Anzahl unbesetzter Stellen

Die Qualifikationen „abgeschlossene Berufsausbildung“ und „Hochschulausbildung“ dominieren die ungedeckte Nachfrage der befragten Unternehmen nach Personal.

Die Nachfrage nach Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung ist über alle Betriebsgrößen hinweg nahezu konstant.

Die zweitgefragteste Qualifikationsgruppe stellen die Hochschulabsolventen dar. Hochschulabsolventen werden vornehmlich in den Unternehmen mit 10 - 49 Mitarbeitern und 250 - 499 Mitarbeitern benötigt, jedoch auch signifikant in den beiden Extrema Kleinst- und Großunternehmen, wo sie nach der Qualifikation „abgeschlossene Berufsausbildung“ die zweitwichtigste Größe darstellen.

3. Welche der folgenden **Auswirkungen** haben Sie in Ihrem Unternehmen aufgrund von nicht besetzten Stellen festgestellt?

Die Angaben der befragten Unternehmen, welche derzeit nicht besetzte Stellen haben, zu den Auswirkungen dieser Situation sind Abbildung 7.3 zu entnehmen. 82 % der Unternehmen gaben an, dass aufgrund der nicht besetzten Stellen die Arbeitsbelastung der aktuellen Belegschaft steige; fast drei Viertel der Unternehmen haben ihr Wachstumspotential nicht ganz ausschöpfen können. Etwas mehr als die Hälfte gab an, dass durch die Nichtbesetzung der Stellen die interne Unternehmensentwicklung vernachlässigt werde.

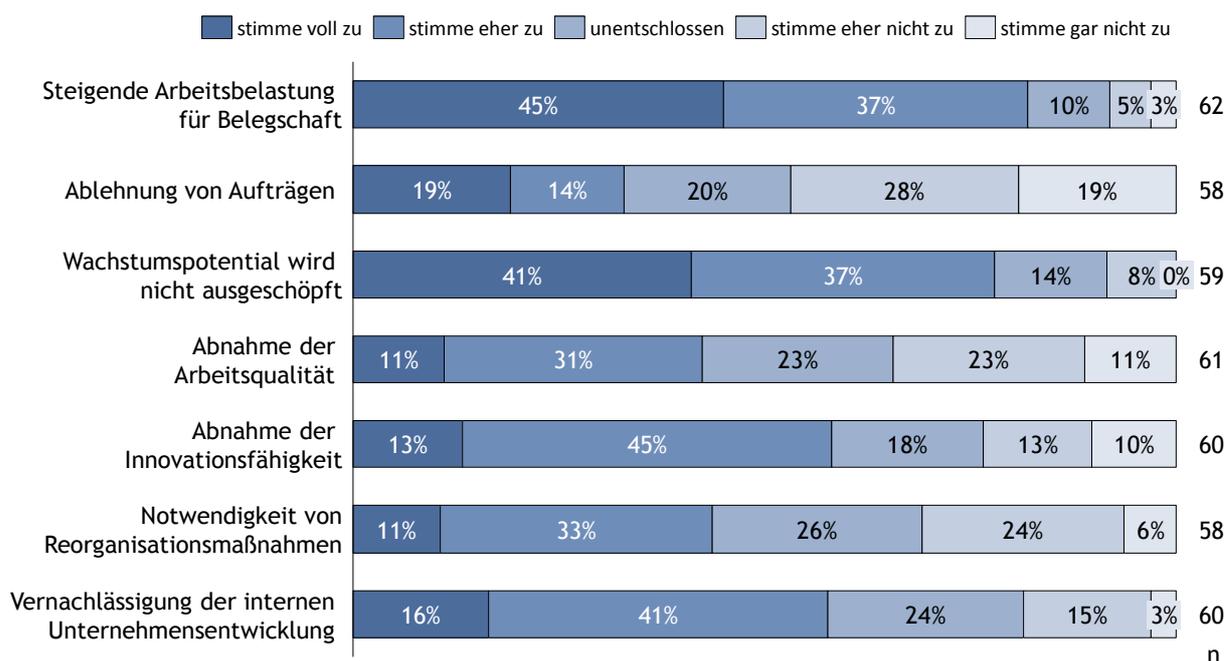


Abbildung 7-3: Auswirkungen aufgrund von nicht besetzten Stellen

Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen mit unbesetzten Stellen gab an, dass die Nichtbesetzung der Stellen nicht zur Ablehnung von Aufträgen führe.

Durch die Bildung von Summen, wobei die Antwortmöglichkeiten von „+2“ bis „-2“ gewichtet wurden („Stimme voll zu“ mit „+2“ und „Stimme gar nicht zu“ mit „-2“ etc.) entsteht das folgende Ranking: die TOP3-Auswirkungen des Fachkräftemangels sind demnach die steigende Arbeitsbelastung der bestehenden Belegschaft, das Nichtausschöpfen des Wachstumspotentials, sowie die Vernachlässigung der internen Unternehmensentwicklung. Aufträge müssten laut Unternehmen dagegen nicht so häufig abgelehnt werden.

1	Steigende Arbeitsbelastung für Belegschaft
2	Wachstumspotential wird nicht ausgeschöpft
3	Vernachlässigung der internen Unternehmensentwicklung
4	Abnahme der Innovationsfähigkeit
5	Notwendigkeit von Reorganisationsmaßnahmen
6	Abnahme der Arbeitsqualität
7	Ablehnung von Aufträgen

(Mehrfachnennungen möglich, Antworten gewichtet)

Die Angaben unterscheiden sich jedoch minimal nach Unternehmensgröße. Während für kleine Unternehmen (1 - 9 Mitarbeiter) die Vernachlässigung der internen Unternehmensentwicklung immerhin Rang 2 der häufigsten Auswirkungen belegt, ist diese Auswirkung für Großunternehmen (500 und mehr Mitarbeiter) kaum spürbar und teilt sich zusammen mit der Ablehnung von Aufträgen Rang 6. Häufiger nimmt bei diesen Unternehmen die Innovationsfähigkeit ab (Rang 3). Bei Unternehmen mit 10 – 49 Mitarbeitern teilen sich die Abnahme der Arbeitsqualität und Innovationsfähigkeit den dritten Rang.

4. Wie wirkt sich die Nichtbesetzung der Stellen auf die **Geschäftsentwicklung** Ihres Unternehmens aus?

Von 61 Unternehmen gaben 55,7 % an, dass die eigene Geschäftsentwicklung durch die Nichtbesetzung von offenen Stellen stark bis sehr stark beeinflusst wird.

Rund 41 % der Befragten spürten eine schwache bis sehr schwache Auswirkung auf die Geschäftsentwicklung ih-

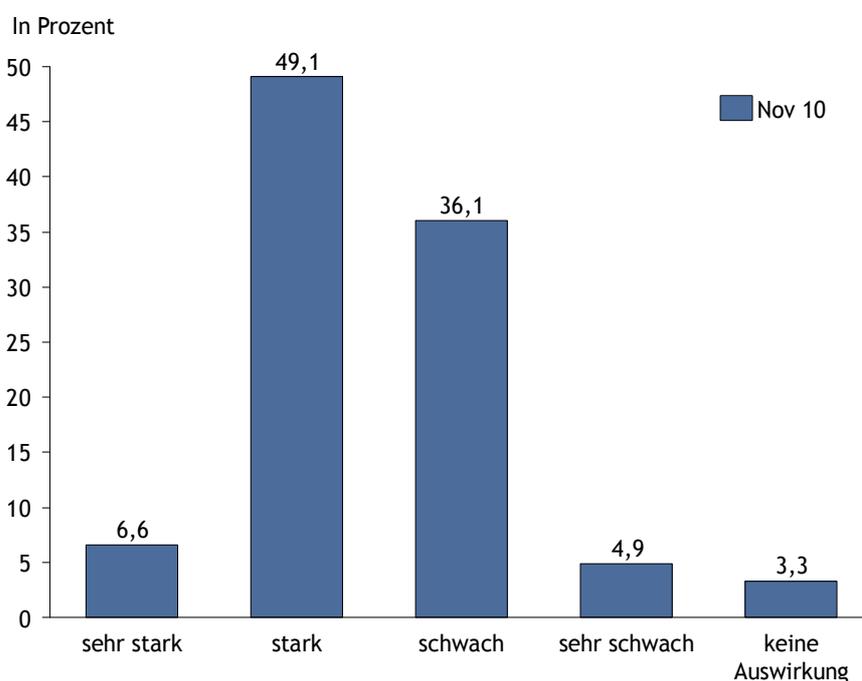


Abbildung 7-4: Intensität der Auswirkungen (n=61)

rer Unternehmung. Nur 3,3 % der hannoverschen Unternehmen sahen keinerlei Auswirkungen durch unbesetzte Stellen.

Folglich lässt sich feststellen, dass die Nichtbesetzung von Stellen ein kritischer Faktor der Unternehmensentwicklung ist.

5. Welche **Erfahrungen** haben Sie mit den folgenden Maßnahmen gemacht?

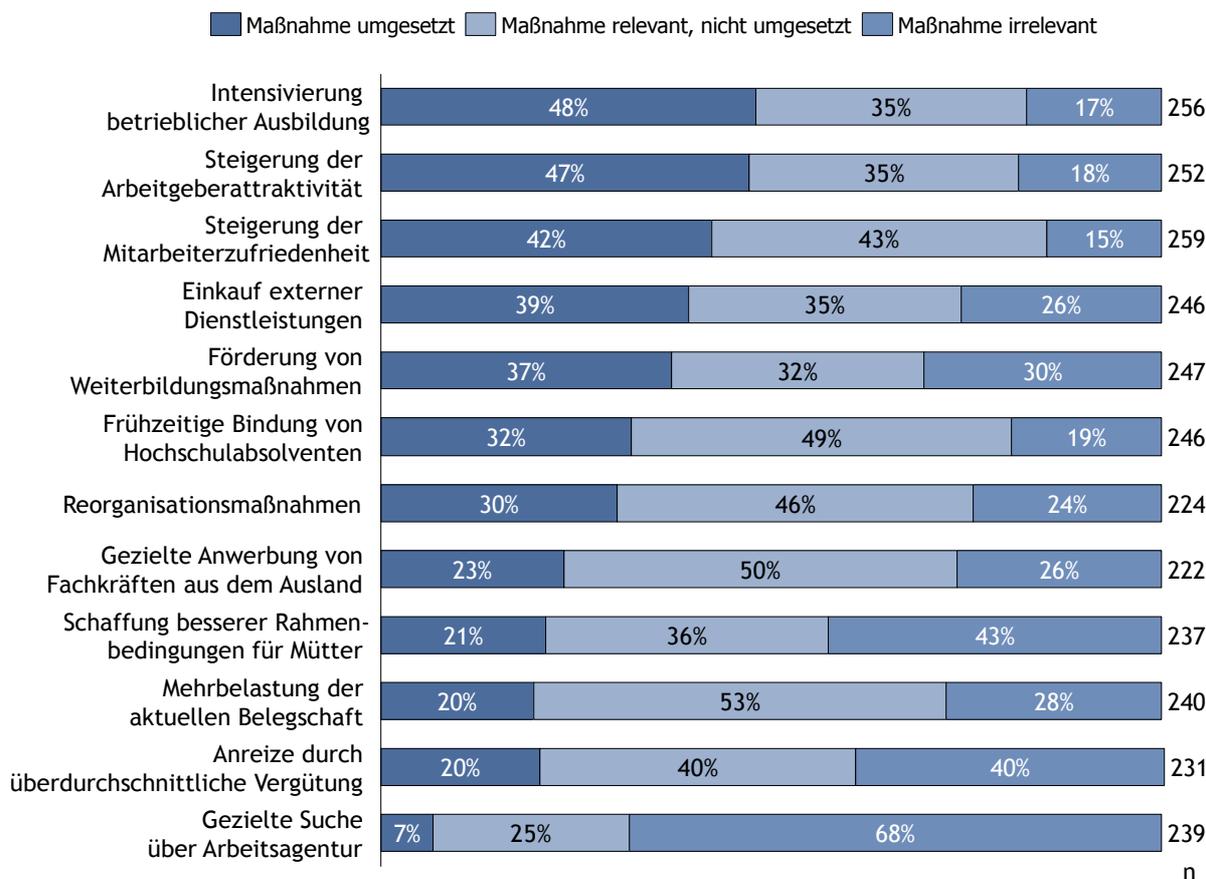


Abbildung 7-5: Unternehmensinterne Erfahrungen mit verschiedenen Maßnahmen

Die Maßnahmen „Einkauf externer Dienstleistungen“ und „Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiterbindung)“ haben 48 % bzw. 47 % der Befragten bereits umgesetzt, um dem Auftreten von unbesetzten Stellen entgegenzuwirken. Das entspricht jeweils 58 % aller Unternehmen, die diese Maßnahmen als für sich relevant bezeichnen. Somit nehmen beide Maßnahmen eine Spitzenposition innerhalb des abgebildeten Maßnahmenkataloges ein. Die gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland wurde dagegen am wenigsten eingesetzt. Nur 7 % aller Befragten gaben an, davon bereits Gebrauch gemacht zu haben. Das entspricht 21 % der Unternehmen, die diese Maßnahme als für sich relevant bezeichnen. Mehr als zwei Drittel aller Befragten gaben sogar an, dass die gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland für sie keinerlei Relevanz besitzt.

Ungeachtet der Qualität einzelner Maßnahmen zeichnet sich hier ein klares Bild darüber, welcher Erfahrungsschatz in unserer Region im Hinblick auf die Umsetzung des Maßnahmenkataloges existiert.

Um eine Aussage über die Erfolgswahrscheinlichkeit einzelner Maßnahmen treffen zu können, wurden diejenigen Unternehmen, die eine Maßnahme bereits umgesetzt haben, nach dem Erfolg dieser Umsetzung gefragt.

Es konnten allein drei Maßnahmen identifiziert werden, die in mehr als neun von zehn Fällen zu einem Erfolg führten. Die Umsetzung von neun der insgesamt zwölf Maßnahmen ist in mindestens acht von zehn Fällen erfolgreich verlaufen. Lediglich die gezielte Suche über die Arbeitsagentur wurde von den Befragten mehrheitlich als erfolglos bezeichnet. In nicht einmal drei von zehn Fällen konnte die Suche über die Arbeitsagentur zur Stellenbesetzung beitragen.

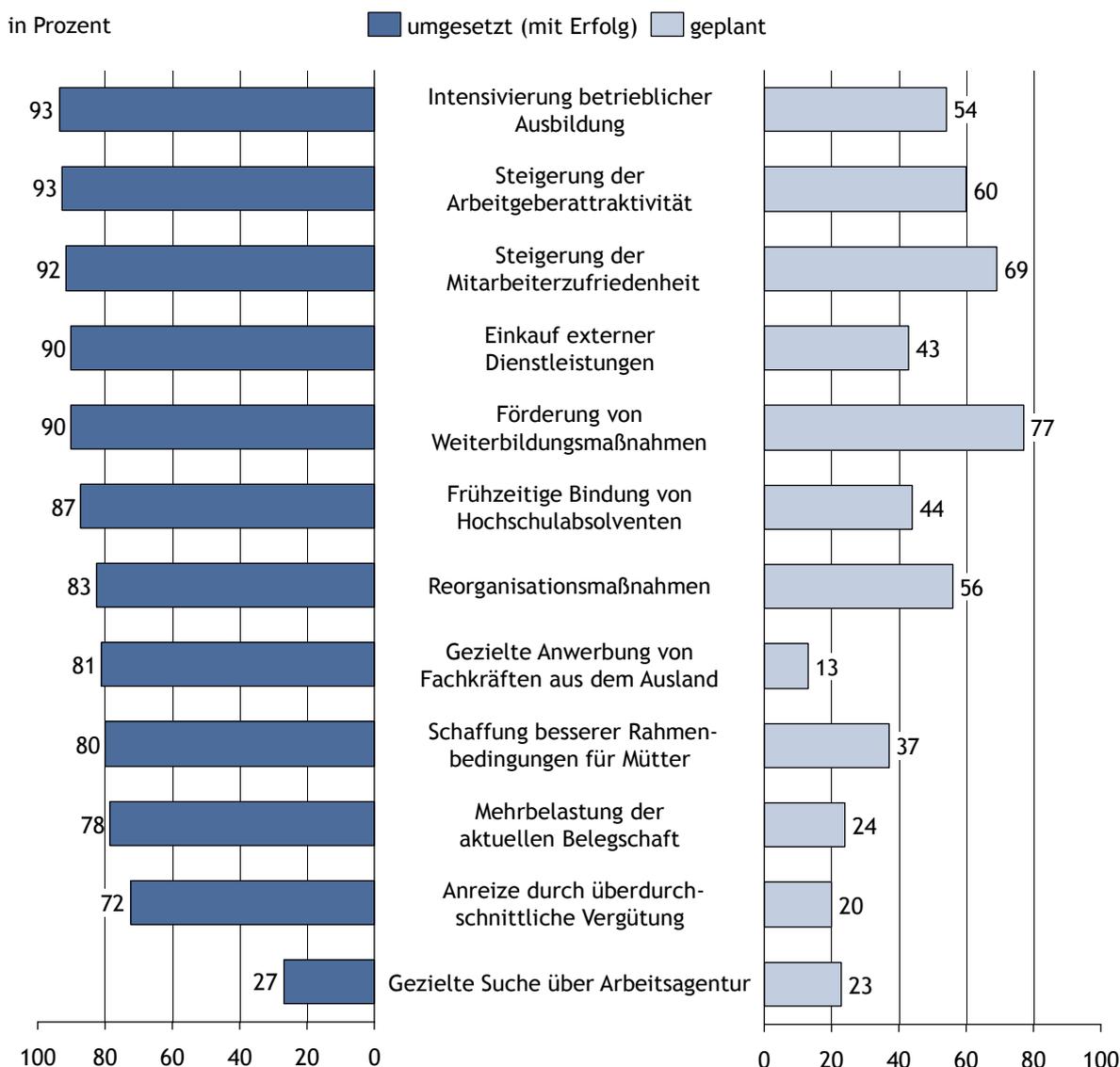


Abbildung 7-6: Gegenüberstellung der Maßnahmenbewertung und -planung

Diese Erfahrungswerte könnten nun als Wegweiser für die Unternehmen dienen, die eine Maßnahme als für sich relevant bezeichnen, diese aber bislang noch nicht umgesetzt haben. Deshalb wurden diejenigen der Befragten, die sich in diese Kategorie einordneten, um die Angabe einer eventuellen zukünftigen Planung gebeten.

Dadurch konnte festgestellt werden, dass die Planung der Maßnahmen durch diese Unternehmen von einer Vorsicht geprägt ist, die der jeweiligen Erfolgsaussicht teilweise entgegensteht. Besonders deutlich wird die Diskrepanz bei der gezielten Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland. Obwohl für das eigene Unternehmen als relevant eingeschätzt, gaben hier nur 13 % der Befragten an, sich zukünftig mit dieser Thematik auseinandersetzen zu wollen. Die Gründe für diese Zurückhaltung können mannigfaltig sein, auch waren sie nicht Gegenstand dieser Erhebung. Die positiven Erfahrungswerte könnten für die verbleibenden 87 % der betroffenen Unternehmen aber ein Anreiz sein, diese Maßnahme einer erneuten Prüfung zu unterziehen. Diese Aussage lässt sich auch auf die übrigen Maßnahmen übertragen. Die einzige Ausnahme dabei bildet die gezielte Suche über die Arbeitsagentur. Hier sind Erfahrungswert und Erwartungswert nahezu deckungsgleich.

Eine Aussage über die Qualität bestimmter Maßnahmen per se bleibt weiterhin offen und kann im Individualfall divergieren. Daher wurden die Befragten gebeten, eine allgemeine, von der Relevanz für das eigene Unternehmen unabhängige, Aussage darüber zu treffen, ob eine Maßnahme geeignet scheint, der Problematik von unbesetzten Stellen entgegenzuwirken.

6. Welche der folgenden **Maßnahmen** halten Sie für **geeignet**, um das Problem der Nichtbesetzung von Stellen zu lösen?

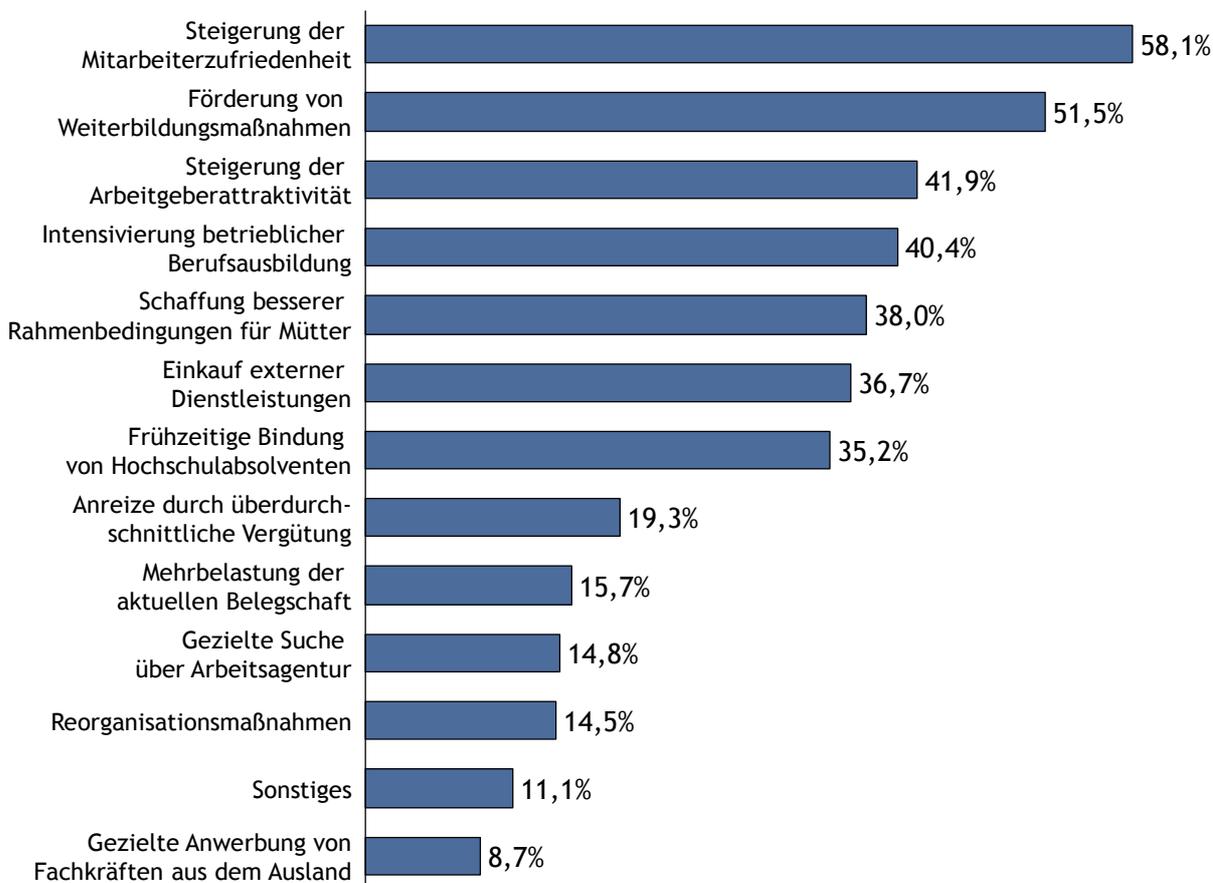


Abbildung 7-7: Allgemeine Maßnahmeneinschätzung

Von insgesamt 322 Unternehmen halten 58,1 % die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit für geeignet, die Problematik der unbesetzten Arbeitsplätze zu lösen. (Zu diesem Sachverhalt herrscht, unabhängig von der Unternehmensgröße, weitestgehend Einhelligkeit.) Auch die Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen nimmt mit 51,5 % einen Spitzenplatz ein und wird von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sogar als wirkungsvollstes Mittel betrachtet (70 %). Ein Großteil der Befragten sieht demnach eine große Chance in der Reduktion der Mitarbeiterfluktuation, während Maßnahmen zur Ausbildung und Akquise neuer Fachkräfte eine untergeordnete Rolle einnehmen, aber dennoch als relevant erachtet werden.

Im Gegensatz dazu werden die gezielte Suche über die Arbeitsagentur (14,8 %), sowie die Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen (14,5 %) nur von einem Bruchteil der Befragten als geeignete Maßnahmen identifiziert. Der Einsatz der Arbeitsagentur wird dabei von größeren Unternehmen besonders kritisch bewertet; gerade einmal 10 % der Unternehmen mit 50 - 499 Mitarbeitern sprechen dieser Maßnahme eine Eignung zu, ebenso die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (10 %).

Das gegenteilige Bild zeigt sich bei der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen: Vor allem kleine Unternehmen stehen diesen Maßnahmen skeptisch gegenüber, wogegen 50 % der Unternehmen mit 50 - 499 Mitarbeitern diese für durchaus geeignet halten, die aktuelle Situation zu verbessern. Hierbei ist der unternehmerische Handlungsspielraum ausschlaggebend, der mit der Unternehmensgröße wächst. Ähnlich verhält es sich mit der gezielten Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland. Die Maßnahme mit dem geringsten Zuspruch wird zwar hauptsächlich von kleineren Unternehmen als nicht geeignet klassifiziert, allerdings geben auch lediglich 15 % (50 - 499 Mitarbeiter) bzw. 20 % (mehr als 500 Mitarbeiter) der größeren Unternehmen an, die Maßnahme für geeignet zu halten.

Für den größten Widerspruch sorgt die Schaffung besserer Rahmenbedingungen für Mütter: 43,9 % der Unternehmen mit 1 - 9 Mitarbeitern halten die Maßnahme für geeignet die Besetzungsprobleme zu mindern. Bei den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind es gerade einmal 10 %.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Präferenzen bezüglich geeigneter Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel recht eindeutig ausfallen. Dabei fällt allerdings auf, dass auch die für am geeignetsten befundene Maßnahme die 60-Prozent-Marke nicht übersteigt. Einen Königsweg scheint es nicht zu geben; die Problematik des Fachkräftemangels ausschließlich mit betrieblichen Maßnahmen anzugehen wird als nicht ausreichend empfunden. Die Teilnehmer der Umfrage sollten sich deshalb im Anschluss auch zur Eignung politischer Maßnahmen äußern.

7. Welche **politischen** und sonstige **überbetriebliche** Maßnahmen halten Sie für geeignet, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Aufbauend auf den Erkenntnissen des vorigen Abschnitts werden im Folgenden geeignete überbetriebliche Maßnahmen bewertet und erläutert. Dazu wurden die Unternehmen mittels eines Freitextfeldes gebeten entsprechende Empfehlungen für überbetriebliche Maßnahmen einzutragen. Anschließend wurden die Kommentare inhaltlich in sieben Cluster unterteilt.

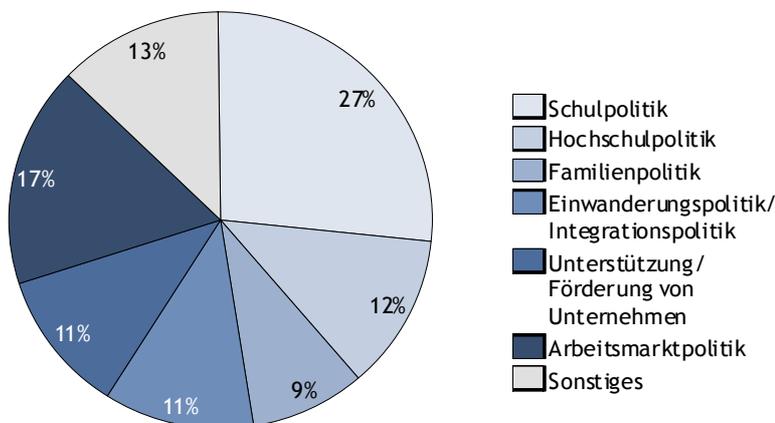


Abbildung 7-8: Genannte Maßnahmen

Wie in Abbildung 7-8 dargestellt, beziehen sich mehr als ein Viertel der Kommentare auf Maßnahmen, die Anpassungen der Schulpolitik betreffen. Vor allem der verkürzte Zeitraum zur Erreichung der Hochschulreife (von 13 auf 12 Jahre) wurde hierbei mehrfach bemängelt. 17 % der Kommentare entfielen weiterhin auf Anpassungsempfehlungen für die Arbeitsmarktpolitik. Diesbezüglich wurde in erster Linie eine verbesserte Eingliederung älterer Arbeitnehmer in den laufenden Arbeitsprozess erwähnt.

Die übrigen Anteile verteilen sich verhältnismäßig homogen auf die verschiedenen Aggregationen. So wird beispielsweise die fehlende Praxisorientierung der meisten Studiengänge im Bereich der Hochschulpolitik kritisiert. Des Weiteren ist die Anpassung der Familienpolitik, insbesondere die familienfreundliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen für Frauen ein wichtiges Thema für viele Unternehmen.

Regionen im Fachkräfte-Wettbewerb - Zukunftssicherung durch Demografie-Management

Interview mit **Prof. Dr. rer. pol. Peter von Mitschke-Collande**, Projektleitung des Demografie-Projekts InnovAging, Leibniz Universität Hannover

Sehr geehrter Herr Professor von Mitschke-Collande,

Vielen Dank, dass Sie für ein Interview zur Verfügung stehen. Ihr Verbundprojekt InnovAging beschäftigt sich mit Fragen des Demografie-Managements in Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Region Hannover. Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang das Ausmaß des Fachkräftemangels in der Region Hannover?



Angesichts der rückläufigen Bevölkerungsentwicklung, der alternden Belegschaften und der Nachwuchsprobleme spricht man von Fachkräftemangel. Im Vergleich zum Bund und zu anderen Regionen in Niedersachsen steht die Region Hannover relativ gut da. Aufgrund der Netto-Zuwanderung an Menschen aus anderen Regionen ist der Fachkräftemangel hier bislang noch nicht so stark zum Tragen gekommen. Dieser Umstand fängt den demografischen Wandel in der Bevölkerungsstruktur gegenwärtig noch auf.

Innerhalb der Region profitiert besonders die Stadt Hannover von ihrer Attraktivität. Bis ins Jahr 2020 bis 2025 zeichnen die Prognosen eine auch weiterhin stabile Bevölkerungsentwicklung vor, danach ist diese auch in Hannover rückläufig.

Wichtig ist jedoch, dass diese aktuell positiven Werte der Region Hannover den Blick auf die zukünftige Entwicklung nicht versperren und so ein proaktives Demografie-Management nicht verhindern dürfen. Ein Ausruhen auf der aktuellen Datenlage ist somit nicht erlaubt. Vielmehr sollten gerade die extremen Herausforderungen des demografischen Wandels – auch die in anderen Regionen - als Chance für die Schaffung innovativer Interventionsmaßnahmen genutzt werden.

Dies gilt umso mehr, weil es attraktive Wachstumszentren wie die Metropolregionen Stuttgart, Hamburg, München und zum Teil auch Berlin gibt. In diesem „demografischen Wettbewerb der Regionen“ muss die Region Hannover weiter für ihre Standortvorteile werben. Dies erfordert jedoch mehr als eine Image-Kampagne; die Standortbedingungen müssen das Verbleiben und

den Zuzug für Studierende, Unternehmen und deren Beschäftigte attraktiv machen. Über die Region Hannover sagt man, sie sei attraktiver als ihr Image.

In welchen Bereichen kann die Region Hannover ihre Attraktivität noch weiter erhöhen?

Das Zusammenwirken von Hochschule und Wirtschaft ist ein zentraler Faktor. Zunächst fördert ein als interessant empfundener Studienort eine Bindung oder Zuwanderung von jungen Menschen. Wenn wir dann die Voraussetzungen schaffen, dass diese zukünftigen Fachkräfte schon während ihres Studiums stärker in der regionalen Wirtschaft hospitierten können, werden sich Attraktivität von Bildungs- und Wirtschaftsstandort gegenseitig verstärken. In der Folge kann es dadurch auch gelingen, Fachkräfte nach Beendigung ihrer Ausbildung in unserer Region zu halten.

Auch die Stärkung der Kulturbranche kann einen wesentlichen Beitrag zur Standortattraktivität leisten. Studien belegen, dass diese „weichen Faktoren“ die Wahl des künftigen Arbeitsplatzes in immer stärkerem Maße beeinflussen.

Als eine Ursache für den Fachkräftemangel haben sie den demographischen Wandel angeführt. Welche weiteren Ursachen sehen Sie?

Oft geben Unternehmen als Grund für die Nichtbesetzung offener Stellen die „nicht hinreichend qualifizierten Bewerber“ an – ein Argument, das in der Geschichte der Industriegesellschaft nicht neu ist. Eine wichtige Ursache dafür liegt in unserem Bildungssystem, das mit dem rasanten Strukturwandel unserer Wirtschaft nicht Schritt halten kann. Hier sind zwei Problemstellungen von einander abzugrenzen. Auf der einen Seite gibt es stark expandierende Branchen, deren Nachfrage an Fachkräften schneller wächst, als das Bildungssystem quantitativ liefern kann. Zugleich müssen neue Berufsbilder erst einmal entwickelt und für die Ausbildung wirksam werden.

Das zweite Problem ist im Bereich der Bildungsqualität zu sehen. Das deutsche Bildungssystem bereitet die Menschen - in der beruflichen wie in der wissenschaftlichen Bildung - nach wie vor auf „abhängige Beschäftigung“ vor. Angesichts der beschleunigten Innovationszyklen wächst jedoch der Sektor der KMU und der Selbständigen rasant. Auch in Großorganisationen wird der Mensch im Laufe seines Arbeitslebens mehrfach seine Tätigkeiten und Berufe wechseln müssen. Dazu braucht es flexible Persönlichkeiten mit Kompetenzen zur projektbasierten Form der selbständigen Arbeit und der Bereitschaft zur lebensbegleitenden Weiterbildung.

Der Bundestag hat im Jahre 2007 die sukzessive Anhebung des Renteneintrittsalters bis ins Jahre 2029 mit einer breiten Mehrheit verabschiedet. Gleichzeitig werden zum Beispiel durch den Bologna-Prozess die Ausbildungszeiten verkürzt. Führen diese Maßnahmen nicht zwangsläufig zu einer Ausweitung des Arbeitskräftepotenzials?

Ein früherer Berufseinstieg sowie ein späterer Ausstieg machen diese Aussage rechnerisch zwar richtig; eine solch einseitige Betrachtung birgt aber die Gefahr, dass wir in der beruflichen und wissenschaftlichen Bildung den Qualitätsaspekt vergessen, für den Deutschland bisher berühmt ist. Das kritisiere ich auch an der Umsetzung des Bologna-Prozesses:

Deutschland war immer durch innovative Facharbeiter und Akademiker gekennzeichnet – doch Entwicklung von Kreativität braucht Zeit für die Phasen des Lernens. Zu kurz angelegte Bachelor-Studiengänge mit eng gefassten Modulen lassen kaum Zeit und Raum zur Förderung kreativer Kompetenzen. Dabei ist es doch gerade wichtig, dass zukünftige Fach- und Führungskräfte sich über ihre Spezialisierung hinaus auch in Projekten, im Sport, in Auslandsaufenthalten engagieren und so die für die Wirtschaft und ein erfolgreiches Berufsleben unentbehrlichen „Schlüssel-Kompetenzen“ erwerben.

Das Mengenproblem der Nachwuchs- und Fachkräfteentwicklung muss also gelöst werden - aber nicht zulasten der Qualität. Wir müssen beide Dimensionen im Blick haben, nicht zuletzt auch unter demographischen Gesichtspunkten. Wenn sie davon ausgehen, dass ein Kind, das heute geboren wird, eine Lebenserwartung von annähernd einem Jahrhundert hat, dann ist es geradezu fahrlässig, die Phase des Lernens am Anfang der Bildungskarriere zu verkürzen.

Welche Maßnahmen sind im Speziellen dazu geeignet, die Qualität der Ausbildung anzuheben und vor allem, wo ist dabei anzusetzen?

Was die Entwicklung unseres Bildungssystems angeht bin ich eher pessimistisch. Ich glaube, dass der Föderalismus uns weit zurückgeworfen hat; alle anderen Staaten, die ihre Bildungspolitik zentral gestalten, haben uns längst überholt - wir wissen es aber noch nicht und zehren nur noch von unserem guten Ruf.

Ansätze einer „Ausbildungsreform“ sehe ich gegenwärtig in der Wirtschaft selbst, in den kreativen Lösungen, welche zum Teil schon heute von den Unternehmen praktiziert werden. Da gibt es z.B. Kooperationen zwischen Betrieben und Haupt- oder Berufsbildenden Schulen, die für den Nachwuchs völlig neue Perspektiven eröffnen. Die Unternehmen kooperieren mit den Schulen, laden die Lehrer und Schüler zu sich ein und gewinnen am Ende des Jahres auf diese Weise motivierte Auszubildende. Auch die übrigen Schüler zeigen sich plötzlich wesentlich motivierter,

weil ihnen das Gefühl vermittelt wurde, gebraucht zu werden. Diese Art von Motivation, diese Form des Austausches zwischen Arbeitswelt und Bildungssystem ist für mich ein erster Schritt zur Synchronisierung von Arbeit und Lernen, zu einer neuen Qualität der Ausbildung.

Die Problematik des Fachkräftemangels wird in erster Linie als Bremse wirtschaftlicher Entwicklung angesehen. Inwiefern bietet der demografische Wandel auch Chancen?

Unternehmen erkennen die Folgen des demografischen Wandels natürlich unmittelbar anhand der alternden Belegschaften sowie des Nachwuchs- und Fachkräftemangels. Gleichzeitig treffen sie aber auch unternehmenspolitische Entscheidungen, die diese Entwicklung noch verstärken, sei es durch den vermehrten Einsatz von Frühverrentungsmodellen, den Abbau von Ausbildungsplätzen oder die Auslagerung von Arbeit in andere Regionen.

Es muss also in Wirtschaft und Gesellschaft umgedacht werden, eine Investition in Humankapital ist unabdingbar für die Zukunftssicherung. Dies beginnt mit einer frühzeitigen vorschulischen Bildung, einer durch Berufsorientierung angereicherten Haupt- und Realschulbildung, der Stärkung der dualen Berufsausbildung und den Ausbau dualer Studienmöglichkeiten sowie der Verbesserung der lebensbegleitenden Fort- und Weiterbildung auf allen Ebenen. Nur wenn die Durchlässigkeit von beruflicher und wissenschaftlicher Bildung gesteigert wird, ist die notwendige flexible Umorientierung der Beschäftigten auf den rasanten Strukturwandel der Wirtschaft durch ihre individuellen Bildungskarrieren möglich.

Somit schärfen die Herausforderungen des demografischen Wandels den Blick für die Notwendigkeit dieser strukturellen Veränderungen in Arbeit und Bildung. Der Weg zu Lösungen ist von Kreativität geprägt und schafft Raum für Innovationen. Die Aussage, dass der Fachkräftemangel die wirtschaftliche Entwicklung nachhaltig abbremst ist somit differenziert zu betrachten und hängt auch stark von einem offenen Umgang mit dieser Problematik ab.

Aus Sicht der Region Hannover sollte eine solche Herangehensweise gefördert werden. Nur so können Fachkräfte im „demografischen Wettbewerb der Regionen“ zu einem positiven Standortfaktor werden. Dabei kommt der Entwicklung der beruflichen wie auch der Hochschulbildung in gleicher Weise eine große Bedeutung zu.

Sie haben verschiedene Ebenen angesprochen, auf denen Lösungen bearbeitet werden können. Welche Maßnahmen ergeben sich speziell auf mikroökonomischer Ebene?

Im Fachkräfte-Wettbewerb haben KMU, obwohl sie schon heute etwa 80% der Arbeitsplätze stellen, oft Nachteile gegenüber größeren Unternehmen. Trotzdem können kleine Unternehmen

aufgrund ihrer flexiblen Strukturen attraktive Arbeitgeber sein. Die Gestaltung von betrieblichen Rahmenbedingungen, wie z.B. die Dauer von Arbeitsverträgen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind Aspekte, die bei den Mitarbeitern eines kleinen Unternehmens deutlich Wirkung zeigen können. Für die KMU gilt es nun, entsprechende Vorteile stärker zu bewerben. Dabei kann die Gründung „strategischer Allianzen von mehreren KMU“ eine wichtige Rolle spielen, indem dieser Verbund potentielle Bewerber durch Angebotscluster auf sich aufmerksam macht oder seine Ressourcen bei der Anwerbung und Ausbildung von Nachwuchskräften sowie bei der Weiterbildung von Fachkräften bündelt.

Für KMU ist auch die Bindung der Mitarbeiter eine wichtige Strategie. Dabei geht es nicht nur um die Belegung des Wunsches eines einzelnen Mitarbeiters, langfristig im Unternehmen zu verbleiben. Auch die Arbeitsbedingungen, Angebote zum Gesundheitsmanagement, regelmäßige Weiterbildungen befähigen und motivieren die Mitarbeiter bis ins hohe Alter, sich auf neue Herausforderungen einzustellen. Diese „Handlungsfelder des Demografie-Managements“ tragen viel zu einer attraktiven Unternehmenskultur bei.

Legen Unternehmen also noch zu wenig Gewicht auf die Ausgestaltung und Außendarstellung ihrer Unternehmenskultur?

Es ist in der Tat so, dass größere Unternehmen ihre interne Entwicklung inzwischen verstärkt thematisieren, d.h. sie arbeiten mit ihren strategischen Stabsabteilungen systematisch an der Beantwortung solcher Fragestellungen. KMU haben in der Regel keine Stäbe; hier sind strategische Entscheidungen eher von der Unternehmerpersönlichkeit abhängig. Der Inhaber selbst ist das Vorbild. Mit der Führungsperson steht und fällt die Attraktivität – damit ggf. auch die Existenz - des Unternehmens. Am sensiblen Beispiel der Nachfolgeregelung lässt sich gut beobachten, wie groß der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die Unternehmensentwicklung sein kann.

Insofern wird die Frage, wie in KMU die Kompetenzen des Demografie-Managements gefördert werden können, an Bedeutung gewinnen müssen. Immerhin existieren allein in der Region Hannover etwa 40.000 Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Wenn wir also „Innovation durch Demografie-Management“ als Ziel verfolgen wollen, dann haben wir ein weiteres Mengenproblem zu lösen. Damit entsteht die Frage: Wie organisiert man für KMU den Wissenstransfer zum Demografie-Management, der in der Region Hannover bisher noch nicht hinreichend gegeben ist? An dieser Fragestellung wird noch zu arbeiten sein.

Das Verbundprojekt InnovAging wurde gerade um zwei weitere Jahre verlängert. Wie können KMU der Region Hannover in dieser Zeit von Ihrer Arbeit profitieren?

InnovAging verfolgt das Ziel, für den Mittelstand in der Region Hannover ein kontinuierliches Dienstleistungsangebot zur Gestaltung des Demografischen Wandels zu schaffen. Dazu soll der regionale Partnerverbund von Forschungs- und Bildungsträgern ausgeweitet werden und in einem „Kompetenzzentrum Demografie“ seine Plattform finden. Die Grundlagen der Zusammenarbeit und des Wissenstransfers wurden in den letzten Jahren erfolgreich entwickelt und erprobt. So gibt es verschiedene Veranstaltungsformate zur Beratung und Weiterbildung, durch die das notwendige Wissen zum Demografie-Management in die KMU transferiert werden kann. Die Zusammenarbeit geschieht überwiegend in betrieblichen Workshop-Sequenzen. Es gibt jedoch auch eine öffentliche Vortragsreihe im Sprengel Museum, zu der alle Interessierten herzlich willkommen sind.

Herr Professor von Mitschke-Collande, wir bedanken uns herzlich für das informative und aufschlussreiche Gespräch.

(Das Interview führten Christian Denkert, Konstantin Krehl und Jan-Philipp Kramer)

Für weitere Informationen dürfen wir auf folgende Kontaktdaten verweisen:



Projektleitung:

Prof. Dr.rer.pol. Dipl.-Ing. Peter von Mitschke-Collande (LUH)

Prof. Dr.med. Gisela Charlotte Fischer (MHH)

Leibniz Universität Hannover

Projekt InnovAging

Bismarckstr. 2, 30173 Hannover

Telefon: 0511-762 8467

E-Mail: office@innovaging.uni-hannover.de

www.innovaging.uni-hannover.de

Projektteam



Konstantin Krehl

Studium: Mechatronik
(B.Sc.)
Semester: 3.



Maria Krehl

Studium: Wirtschaftswissen-
schaften (B.Sc.)
Semester: 7.



Philipp Ehrenwerth

Studium: Wirtschaftswissen-
schaften (B.Sc.)
Semester: 7.



Marissa Voß

Studium: Wirtschaftswissen-
schaften (B.Sc.)
Semester: 5.



Maciej Kulczewski

Studium: Wirtschaftswissen-
schaften (B.Sc.)
Semester: 5.



David Hohmann

Studium: Wirtschaftswissen-
schaften (B.Sc.)
Semester: 7.



Christian Denkert

Studium: Wirtschaftswissen-
schaften (B.Sc.)
Semester: 5.

Alle Rechte vorbehalten. © Copyright by Janus Consultants e. V., Hannover
Das vorliegende Werk unterliegt dem Urheberrecht von Janus Consultants e.V.
Eine Verwendung und Verbreitung des Materials zu nichtkommerziellen
Zwecken ist eingeschränkt möglich.
Jede Reproduktion, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und
Verbreitung der Studie oder Teilen der Studie ist nur zulässig, wenn
sie Janus Consultants e.V. als Urheber der Ergebnisse klar erkennen
lässt.

Für Fragen und Anregungen wenden Sie sich
bitte an Konstantin Krehl unter:

geschaeftsklima@janus-consultants.de

oder besuchen Sie unsere Homepage unter:

<http://www.geschaeftsklima.de>