

# **BMW Group Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Presse-Information

18. November 2005

- Es gilt das gesprochene Wort -

## **Rede von Ernst Baumann Mitglied des Vorstands der BMW AG Demographischer Wandel - Herausforderung und Chance für Unternehmen Pressegespräch, BMW Lenbachplatz München, 18. November 2005**

Meine Damen und Herren,

„die Bevölkerungspyramide in der Bundesrepublik Deutschland steht Kopf. Der Anteil der Älteren wird immer größer und der Anteil der Berufstätigen immer kleiner. Deutschlands Bevölkerung nimmt drastisch ab.“

Mit diesem Zitat aus dem Schlussbericht der Enquête-Kommission ‚Demographischer Wandel‘ begrüße ich Sie herzlich bei BMW Lenbachplatz. Durch diese Entwicklung stehen den Unternehmen in den nächsten Jahren große Veränderungen ins Haus: Die Belegschaft wird im Durchschnitt älter. Gleichzeitig steigt der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Ich möchte Ihnen kurz darstellen, wie die BMW Group diese Herausforderung schon heute angeht.

### *1. Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Bevölkerungsentwicklung*

Deutschland steht mit dieser Bevölkerungsentwicklung natürlich nicht allein da. Doch bei uns werden die Auswirkungen deutlicher zu spüren sein als zum Beispiel in den USA. Zudem ist die BMW Group besonders von der demographischen Entwicklung in Deutschland betroffen – hier sind mehr als 75 Prozent unserer Mitarbeiter.

In Deutschland liegt die Anzahl der Sterbefälle schon seit dreißig Jahren über derjenigen der Geburten. Die deutsche Bevölkerung ersetzt sich nur noch zu zwei Dritteln durch Kinder. Parallel dazu nimmt die Lebenserwartung signifikant zu. Modellrechnungen gehen davon aus, dass sie pro Jahr um sieben Wochen steigt.

Firma  
Bayerische  
Motoren Werke  
Aktiengesellschaft

Postanschrift  
BMW AG  
80788 München

Telefon  
+49 (0)89 / 382-24544

Internet  
[www.bmwgroup.com](http://www.bmwgroup.com)

Dieser so genannte „doppelte Alterungsprozess“ setzt die umlagefinanzierten sozialen Sicherungssysteme unter Druck. Die Rentenbezugsdauer wird auf durchschnittlich 20 Jahre steigen. 1960 lag sie im Durchschnitt bei zehn Jahren. Die Anzahl der Beitragszahler, die einen Rentner finanzieren müssen, halbiert sich von heute 2,6 auf 1,3 im Jahre 2050.

Der Generationenvertrag funktioniert nicht mehr, wenn die Alterspyramide sich so stark verschiebt. Auch die Zuwanderung kann diese Entwicklung nicht bremsen. Allein zur Erhaltung der Bevölkerung wäre eine Zuwanderung von knapp 350.000 Menschen pro Jahr notwendig. Sollte auch der Rückgang der Erwerbsbevölkerung vermieden werden, müssten rund 500.000 Menschen pro Jahr zuwandern.

## *II. Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt*

Meine Damen und Herren,  
der Rückgang an der Erwerbsbevölkerung wird allerdings erst vom Jahr 2020 an spürbar sein: Ab dann nämlich schrumpft das Potenzial an Erwerbstätigen signifikant – laut Prognosen um mehr als 22 Prozent auf unter 30 Millionen im Zeitraum zwischen 2020 und 2050. Am stärksten betroffen ist davon die mittlere Altersgruppe der 30-49-jährigen, sie nimmt um knapp 29 Prozent ab.

In den kommenden Jahren, im Jahrzehnt zwischen 2010 und 2020, steigt die Zahl der Erwerbstätigen dagegen weiter an: Sie erhöht sich um eine Million auf insgesamt 37 Millionen. Die Altersgruppe der 50-64-jährigen wird in diesem Zeitraum um vier Millionen Menschen zunehmen.

Haben wir angesichts dieser Zahlenlage nicht noch einige Jahre Zeit, um uns auf die demographische Entwicklung einzustellen?

Meine Damen und Herren,  
darauf kann ich nur mit einem klaren Nein antworten. Schon jetzt haben Unternehmen Schwierigkeiten, qualifizierte Fachkräfte mit

Schlüsselqualifikationen zu finden. In der Automobilindustrie sind beispielsweise Mechatroniker mit IT-Kenntnissen oder Software-Ingenieure Mangelware.

Wir haben zwar knapp fünf Millionen Arbeitslose, doch der Kampf um die Talente ist längst entbrannt. Die Nachfrage nach Akademikern ist in den letzten Jahren rasant gestiegen – bei der BMW Group hat sich beispielsweise die Anzahl der Akademiker zwischen 1999 und 2003 um gut 50 Prozent erhöht. In der Zulieferindustrie ist er im gleichen Zeitraum um 34 Prozent gestiegen.

Da es heute weniger Kinder gibt, wird sich dieser Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften verschärfen. Prognosen gehen davon aus, dass 2020 viele Hunderttausend Facharbeiter fehlen.

Meine Damen und Herren,  
schon heute ist absehbar, dass der globale Wettbewerb zunehmen wird. Die künftige Situation stellt für Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Die zentrale Frage für uns am Standort Deutschland lautet: Wie bleiben wir mit einer älter werdenden Belegschaft wettbewerbsfähig? Wie erschließen wir die notwendigen Potenziale, um trotz des absehbaren Mangels an Fachkräften leistungsfähig und innovationsfähig zu sein?

### *III. Auswirkungen des demographischen Wandels bei der BMW Group*

In den nächsten zehn Jahren steigt das Durchschnittsalter unserer Belegschaft um etwa fünf Jahre. Wir stellen heute die Weichen, um weiterhin Höchstleistungen zu erzielen. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass sich Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit nicht am Lebensalter festmachen lassen: Viel wichtiger sind Neugierde und die Bereitschaft, sich Neues anzueignen. Diese Bereitschaft wollen wir fördern.

Alter ist grundsätzlich bei der BMW Group noch nie ein Maßstab gewesen. Das bleibt auch so. Nicht das Alter, sondern die Leistung zählen bei der Beurteilung unserer Mitarbeiter. Auch im Alter ist Höchstleistung machbar: Von Henry Ford stammt die Erkenntnis: „Nimm die Erfahrung und die Urteilstkraft der Menschen

über fünfzig heraus aus der Welt, und es wird nicht genug übrig bleiben, um ihren Bestand zu sichern.“

Ältere Mitarbeiter haben wichtige Potenziale, die besonders ausgeprägt sind: Sie verfügen über eine tiefgehende Arbeitserfahrung, ein breites, betriebspezifisches Wissen, über Routine, Urteilsfähigkeit und Qualitätsbewusstsein. Hinzu kommen ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit und ein hohes Maß an Loyalität und Verantwortungsbewusstsein.

In Zukunft verlängern sich die Erwerbsbiographien: Künftig arbeiten unsere Mitarbeiter je nach Gesetzeslage fast zehn Jahre länger als heute und scheiden womöglich erst mit 67 Jahren aus.

Für die BMW Group ergibt sich daraus eine große Herausforderung hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit: Unsere Personaldaten zeigen einen signifikanten Zusammenhang auf, der für unsere Wettbewerbsfähigkeit relevant ist: Die Zahl der Krankheitstage steigt mit dem Alter der Mitarbeiter. Gleichzeitig steigt auch die Anzahl der Mitarbeiter, die nur noch begrenzt einsetzbar sind. Derzeit haben rund 20 Prozent der Mitarbeiter über 55 Jahren Leistungseinschränkungen und können aus medizinischen Gründen nicht alle Tätigkeiten verrichten.

Wenn wir also auch mit einer älteren Belegschaft Leistung auf gleich bleibend hohem Niveau erzielen wollen, müssen wir die Arbeitsstrukturen und die Rahmenbedingungen ändern. Im Unternehmen künftig verstärkt Maßnahmen zu ergreifen, damit auch Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen lange produktiv arbeiten können und die Belegschaft ihre Gesundheit erhält, ist ein Schlüssel zu unserer Wettbewerbsfähigkeit.

Meine Damen und Herren,  
effiziente Prozesse und ein effektives Management stehen bei der BMW Group schon seit Jahren im Fokus. Unser Ziel ist es, Höchstleistung in allen Unternehmensbereichen zu fördern. Die demographische Entwicklung macht es uns in den nächsten Jahren nicht leichter – zumal der Wettbewerbsdruck weiter

zunimmt. Wir werden Gas geben müssen, um dann weiterhin leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein.

Deshalb das Projekt ‚Heute für Morgen‘: Als eines der ersten Unternehmen der Automobilbranche haben wir ein komplettes Maßnahmenpaket geschnürt. Es ist ganzheitlich angelegt – seine Maßnahmen berücksichtigen nicht nur ältere Arbeitnehmer, sondern richten sich an alle Mitarbeiter im Unternehmen.

#### *IV. Projekt „Heute für Morgen“ – Maßnahmen für eine dauerhaft leistungsfähige Belegschaft*

Durch diese Maßnahmen schöpfen wir das Mitarbeiterpotenzial aus beziehungsweise entwickeln es weiter. Das Projekt geht im Ansatz davon aus, die Mitarbeiter bis zum Ausscheiden leistungs- und beschäftigungsfähig zu halten.

Allerdings kann und will nicht jeder Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Rentenalter gleich bleibend hohe Leistung bringen. Ich kann mir persönlich nicht vorstellen, dass jeder Mitarbeiter in der Montage oder in einem Presswerk bis zum 65. Lebensjahr oder künftig womöglich bis zum 67. Lebensjahr bei voller Leistungserbringung durcharbeitet.

Wir entwickeln daher alternativ Austritts- und Vorsorgemodelle. Sie sollen Mitarbeitern im Bedarfsfall auch einen vorzeitigen Ruhestand ermöglichen.

Insgesamt sind wir in fünf Handlungsfeldern tätig, die ich Ihnen kurz vorstellen möchte.

##### *1. Gesundheitsmanagement und -prävention*

Das Gesundheitsmanagement gehört traditionell zu der bei uns gepflegten Mitarbeiterorientierung. Das Ziel unserer Bemühungen ist die Gesundheitsprävention. Wir haben Fitnesscenter und –kurse an allen Werksstandorten.

Wir bieten unseren Mitarbeitern weltweit eine umfangreiche medizinische Betreuung. Wir betreiben mit Vorträgen und Foren gesundheitliche Aufklärung und veranstalten Gesundheitstage zur Vorsorge.

Bei einer älter werdenden Belegschaft hat die Gesundheits-Prävention der Mitarbeiter eine hohe Priorität. Mit Hilfe von Gesundheitstrainings werden wir in den nächsten Jahren alle Mitarbeiter mit den Themen gesunde Ernährung, Fitness und psychische Gesundheit noch stärker vertraut machen.

Zusätzlich werden wir im nächsten Jahr als Pilotprojekt ein lebensbegleitendes Gesundheitsprogramm einführen, das bei der Früherkennung von Krankheiten hilft und das Gesundheitsbewusstsein fördern soll.

Die Gesundheitsprävention funktioniert also im Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Mitarbeitern: Beide leisten ihren Beitrag dazu. Das Unternehmen macht entsprechende Angebote. Der Erhalt der Gesundheit liegt in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Wenn Sie sich ausrechnen, dass ein Mitarbeiter mit 35-Stunden-Woche gerade mal 20 Prozent der gesamten Wochenzeit am Arbeitsplatz verbringt, bleibt ihm Zeit für die eigene Gesundheit. Daher ist die Gesunderhaltung außerhalb der Arbeit so wichtig.

## *2. Ergonomische Arbeitsplätze und adäquate Arbeitsstrukturen*

Im Unternehmen verbessern wir ständig Arbeitsplätze, um eine inadäquate körperliche Belastung zu vermeiden. Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Arbeitsplätze in der Fertigung ergonomisch zu gestalten. Wir vermeiden beispielsweise ein Arbeiten über Kopfhöhe, indem wir mittels Schwenkmontage fertigen. Wir produzieren auf höhenverstellbaren Werkplätzen. Ungünstige und auf die Dauer schädigende Körperhaltungen können damit vermieden werden.

Im Rahmen des Anlaufes des neuen BMW 3er wurden über 25 Millionen € Investitionen im Werk München für die Gestaltung ergonomisch optimierter Arbeitsplätze getätigt. Und das rechnet sich: Ergonomie und Wirtschaftlichkeit sind keine Gegensätze. Ein weiteres Beispiel ist die Cockpit-Montage, die

modular erfolgt und damit eine körpergerechte Arbeitshaltung erlaubt. In Zukunft werden wir immer mehr Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen adäquat einsetzen müssen. Wir benötigen dazu entsprechende Arbeitsplätze, an denen diese Mitarbeiter 100% Leistung erbringen können.

Angesichts des höheren Durchschnittsalters der Mitarbeiter sind auch die derzeit gültigen Arbeitsstrukturen und bestehenden Arbeitszeitmodelle zu überprüfen. Es bleibt zu klären, ob die gängigen Entgeltmodelle aufrechterhalten werden können. BMW ist ständig bestrebt, Leistung und Gegenleistung in Einklang zu bringen.

### *3. Kompetenzen*

Meine Damen und Herren,  
Wettbewerbsfähigkeit setzt Know-how und Qualifizierung voraus. Mit der Strategie der qualitativen Personalplanung ermitteln wir beispielsweise frühzeitig den künftigen Bedarf an Kompetenzen im Unternehmen. Sie dient dazu, das Potenzial der Mitarbeiter voll auszuschöpfen und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Alle fünf bis zehn Jahre muss das Wissen von Mitarbeitern neu aufgebaut werden. Die BMW Group investiert heute schon jährlich über 200 Millionen Euro in Aus- und Weiterbildung – das entspricht dem Budget einer mittleren Universität.

Lebenslanges Lernen wird aber immer wichtiger. Dabei geht es vor allem darum, die innere Bereitschaft der Mitarbeiter für stete Veränderung aufrecht zu erhalten.

Neuere Untersuchungen belegen, dass das biographische Alter kaum Einfluss auf die Entwicklung der Lernfähigkeit hat. Es sind vielmehr Einflussfaktoren wie die Organisation der Arbeit, die Sozialisation der Mitarbeiter oder auch die individuellen Aktivitäten im Arbeits- und Privatleben. Wer den Arbeitsplatz wechselt und sich neu einarbeiten muss, bleibt im Lernen drin.

Deshalb legen wir den Schwerpunkt auf Training-on-the-Job Maßnahmen. Wir fördern arbeitsorientierte Lernformen, bei denen die Lerninhalte unmittelbar an die berufliche Tätigkeit gekoppelt sind. Hierzu laufen in einigen Bereichen des Unternehmens Pilotprojekte: Unmittelbar auf den Arbeitsplatz bezogenes Wissen wird arbeitsbegleitend aktualisiert und erweitert. Wissen entwickelt sich dadurch im Prozess der Arbeit weiter.

Eine lernförderliche Arbeitsorganisation, die die Selbständigkeit und stärkere Beteiligung des einzelnen Mitarbeiters fördert, ist dafür eine notwendige Voraussetzung.

Führungskräfte spielen in diesem Prozess eine tragende Rolle: In Seminaren werden sie für die Herausforderungen und Chancen einer älter werdenden Belegschaft sensibilisiert.

#### *4. Austrittsmodelle*

Angesichts der demographischen Entwicklung ist aus volkswirtschaftlicher Sicht eine Anhebung des Renteneintrittsalters grundsätzlich konsequent. Dennoch wird nicht jeder Mitarbeiter des Unternehmens bis zum Rentenalter höchste Leistung erbringen können oder wollen. Damit komme ich zum vierten Handlungsfeld: Wir brauchen für die Zukunft bedarfsgerechte Austrittsmodelle, orientiert an den Bedürfnissen der Menschen und des Unternehmens. Mittlerweile ist ja die Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre im Koalitionsvertrag vereinbart worden.

Bei älteren Mitarbeitern, insbesondere bei Mitarbeitern mit Leistungseinschränkungen, muss auch dann weiterhin ein gesteuertes, vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben möglich sein. Die Unternehmen werden Regelungen suchen, um ein frühzeitiges Ausscheiden oder aber ein gleitendes Ausscheiden über reduzierte Arbeitszeiten zu ermöglichen. Es ist eine Herausforderung der Arbeitsorganisation, diese Zeitmodelle umzusetzen. Dabei stehen auch Entgeltfragen im Fokus, die gelöst werden müssen.



Auch der Gesetzgeber sollte bei der Festlegung der Altersgrenzen für einen Rentenbezug pauschale Standardlösungen vermeiden und neben der Regelaltersgrenze auch vorgezogene Altersrenten grundsätzlich weiterhin ermöglichen.

Einen ersten Schritt hat die BMW Group bereits getan: In Zusammenarbeit mit unserem Betriebsrat wurden Mittel durch die Umschichtung von Teilen der BMW Erfolgsbeteiligung zurückgelegt. Wir haben hausintern eine vertragliche Lösung gefunden, um künftig finanzielle Gestaltungsspielräume für vorzeitige Altersaustritte zu erhalten. Dies werden wir im einzelnen im sogenannten „Zukunftsvertrag für die Jugend“ regeln. Damit schafft die BMW Group die Voraussetzung, um weiterhin junge Menschen als Ersatz für ausscheidende, ältere Mitarbeiter einstellen zu können.

### *5. Kommunikation*

Die Kommunikation – unser fünftes und letztes Handlungsfeld – begleitet und unterstützt diese Maßnahmen zum Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit. Es geht darum, bei Führungskräften wie auch bei Mitarbeitern ein Bewusstsein für die gesellschaftlichen und betrieblichen Veränderungen zu entwickeln. Jeder Mitarbeiter muss wissen, dass ihn die demographische Entwicklung persönlich betrifft. Dass er eigenverantwortlich vorsorgen und handeln muss – und das nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern eben auch in gesundheitlichen Fragen und bei der Erhaltung seiner Kompetenz.

Wir kommunizieren beispielsweise, wie wichtig eine private Altersvorsorge ist. Wir haben ein unternehmenseigenes Modell, das Persönliche Vorsorge Kapital (PVK), eingerichtet. Dabei können Mitarbeiter Sonderzahlungen des Unternehmens in einen Anspruch auf Altersversorgung umwandeln. Ein Teil der Belegschaft nutzt dieses attraktive Angebot regelmäßig. Aber gerade bei jüngeren Mitarbeitern ist die Teilnahme noch zu gering. Dabei lohnt sich diese Vorsorge aufgrund des Zinseszinses gerade für sie. Hier leisten wir weiter Überzeugungsarbeit.

Presse-Information  
Datum 18. November 2005  
Thema Rede von Ernst Baumann, Mitglied des Vorstands der BMW AG  
Demographischer Wandel – Herausforderung und Chance für Unternehmen  
Seite 10

### *X. Fazit*

Meine Damen und Herren,  
lassen Sie mich zusammenfassen: die BMW Group stellt sich heute auf den demographischen Wandel ein. Wir werden künftig mit einer deutlich älteren Belegschaft Hochleistungen bringen. Dazu setzen wir intern auf Qualifizierung, Gesundheitsprävention und Arbeitsorganisation. Um auch künftig von außen Know-how ins Unternehmen zu bringen, halten wir an unserem Ziel fest, attraktivster Arbeitgeber zu sein.

Daneben arbeiten wir an langfristig tragfähigen Altersaustrittsmodellen, die im Einzelfall ein vorzeitiges Ausscheiden ermöglichen.

Mit diesen Maßnahmen tragen wir der demographischen Realität Rechnung, und wir schaffen uns damit wiederum einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Meine Damen und Herren,  
wenn Deutschland langfristig wettbewerbsfähig bleiben soll, müssen wir, und damit meine ich nicht nur das Unternehmen BMW Group, noch aktiver werden. Meine Ausführungen zeigen, dass wir hierbei nur dann erfolgreich sein können, wenn alle an einem Strang ziehen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.