

9.2. Der Arbeitsmarkt ist flexibler als gedacht

Frank Mattern, Deutschland-Chef von McKinsey, empfiehlt Firmen, lieber auf Gewinn als auf Arbeitskräfte zu verzichten und sich besser gegen Krisen abzusichern.

Als die Unternehmensberatung McKinsey vor zwei Jahren die Ergebnisse ihrer Studie "Deutschland 2020" in der "Welt am Sonntag" veröffentlichte, sorgte sie für viel Wirbel. 4,5 bis 6 Millionen Arbeitskräfte würden in Deutschland fehlen, wenn die Volkswirtschaft ihr Wachstumspotenzial optimal nutzte. Aufgrund der Finanzkrise hat McKinsey die Prognose nun korrigiert, kommt aber immer noch auf ein Defizit von zwei Millionen. Deutschland-Chef Frank Mattern legt dar, wie sich Unternehmen in Zeiten verhalten sollen, in denen der Wettbewerb um Arbeitskräfte zunimmt und die Wirtschaft krisenanfälliger geworden ist.

Welt am Sonntag: Herr Mattern, ist die Kurzarbeit ein gefährliches Subventionsprogramm oder die goldene Brücke ins Jahr 2020, wenn uns die Fachkräfte fehlen werden?

Frank Mattern: In den vergangenen Monaten hat sich gezeigt, dass der deutsche Arbeitsmarkt flexibler ist als von vielen gedacht. Die staatlich subventionierte Kurzarbeit war nur einer von vier Stabilisatoren, die gut funktioniert haben. Auch die Reduzierung der tariflichen Arbeitszeit, die Arbeitszeitkonten und der Abbau von Überstunden gehörten dazu. In Summe haben die Unternehmen, Gewerkschaften und die Politik in dieser Krise einen guten Job gemacht.

Die Kurzarbeit ist eine Wette auf 2010. Was passiert, wenn doch noch ein Abschwung kommt?

Mattern: Das ist reine Spekulation. Vor dem Hintergrund des abzusehenden Fachkräftemangels sollten die Unternehmen grundsätzlich ein großes Interesse daran haben, ihre qualifizierte Stammbesetzung zu halten. Zur Überbrückung sollten sie, wo immer das sinnvoll ist, weiterhin auch die Kurzarbeit nutzen.

Aber wie lange kann sich die deutsche Volkswirtschaft einen Arbeitskräfteüberhang von 2,2 Millionen Menschen leisten?

Mattern: Ich würde das keinen Überhang an Arbeitskräften nennen, das würde nach einem bleibenden Zustand klingen. Es ist eher so, dass die Kapazitäten vorübergehend nicht ausgelastet sind, was den Staat und die Unternehmen natürlich finanziell belastet. In den USA etwa hat die Industrie schneller und schärfer restrukturiert, was zu einem spürbaren Anstieg der Arbeitslosigkeit führt. Wir in Deutschland haben das vermieden, was kein Fehler war. Denn der Fachkräftemangel wird ab 2015 richtig durchschlagen.

Muss die Politik den Arbeitsmarkt noch weiter flexibilisieren, damit Unternehmen 'besser auf Krisen reagieren können?

Mattern: Wir brauchen mehr Arbeitskräfte im Niedriglohnsektor bei Dienstleistungen, um auch Menschen mit geringer Qualifikation eine Beschäftigungsperspektive zu geben. Haushaltsnahe Jobs könnten ein deutlich stärkerer Beschäftigungsmotor sein, wenn einige Hürden ausgeräumt würden.

Was meinen Sie konkret?

Mattern: Mehr und höhere Mindestlöhne helfen an dieser Stelle sicher nicht. Und es ist viel zu umständlich, einen haushaltsnahen Arbeitsplatz überhaupt einzurichten. Haben Sie das mal versucht? Sie kriegen das ohne Steuerberater nicht hin.

Die Deutschen gelten als dienstleistungsfaul. Das sind keine guten Perspektiven.

Mattern: Wir haben einfach andere Konsummuster als zum Beispiel die Amerikaner oder die Franzosen. Das ist nicht schlimm. Und dass die Sparquote bei uns höher ist als in den meisten anderen Ländern, ist mit Blick auf die Demografie auch ein Vorteil. Altersvorsorge wird immer wichtiger.

Aber es ist doch überhaupt nicht nachvollziehbar, warum ein Deutscher, der 50 Euro brutto pro Stunde verdient, am Wochenende noch sein Auto selber poliert. Können Sie uns das erklären?

Mattem: Nein. Aber dafür sind die Deutschen Reiseweltmeister, haben teurere Autos als andere und hochwertige Immobilien. Sagen wir es so: Der Deutsche hat lieber einen Fünfer-BMW oder eine E-Klasse, die er selber poliert, als einen Dreier oder eine C-Klasse, die er dann polieren lässt.

In Ihrer Studie warnen Sie vor starken Konjunkturausschlägen. Dabei sind die Aufschwünge in den USA seit Jahren viel länger als die Abschwünge: Seit 1982 haben die Amerikaner gerade mal 16 Monate in der Rezession gesteckt. Warum sind Sie so pessimistisch?

Mattern: Ich bin überhaupt nicht pessimistisch, im Gegenteil. Volatilität bringt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Aber die von Ihnen genannte Phase war beflügelt vom Fall der Mauer, dem Internet und der beschleunigten Globalisierung. Das kann man nicht einfach fortschreiben, diese Effekte verlieren nun an Dynamik. Und wir hatten auch in den vergangenen 25 Jahren mindestens sechs Finanzkrisen mit spürbaren volkswirtschaftlichen Folgen - vom Aktienabsturz 1987 über die Dotcom-Blase im Jahr 2000 bis zu den Ereignissen der vergangenen 18 Monate. Es ist wahrscheinlich, dass andere Faktoren uns in den nächsten Jahren neuen Schub verleihen, aber die Volatilität wird unser ständiger Begleiter sein. Darauf sollte sich die Wirtschaftspolitik ebenso wie die Unternehmen einstellen.

Wie sollen Firmen damit umgehen, dass nichts mehr sicher ist?

Mattern: Da gibt es viele Beispiele: Ein Konzern kann sich unabhängiger von wenigen Zulieferern machen oder sich bei internationalen Lieferketten nicht mehr als nötig Währungsrisiken oder Verschiebungen von Rohstoffpreisen aussetzen.

Absicherung kostet viel Geld. Müssen wir uns auf dauerhaft geringere Unternehmensgewinne einstellen?

Mattem: Das kann zulasten der Rentabilität gehen, muss es aber nicht. Nehmen Sie ein Unternehmen, das in erster Linie in Europa produziert, aber in die ganze Welt liefert. Damit ist es automatisch exponiert gegen den Euro-Dollar-Kurs, der schon lange hochvolatil ist. Da wäre es eine Strategie, einen größeren Anteil der Produktion außerhalb der Eurozone zu haben

Was Sie gerade beschrieben haben, ist das typische Argument gegen das deutsche Exportmodell. Denn langsam, aber sicher werden Produktionskapazitäten abwandern.

Mattern: Für viele Unternehmen ist es heute erforderlich, einen gewissen Teil ihrer Produktion in die Absatzmärkte zu verschieben. Das heißt aber nicht, dass hier keine Produktion übrig bleibt oder dass hierzulande keine neuen Arbeitsplätze entstehen.

Aber der Trend zu weniger Industrie in Deutschland ist vorgegeben, oder?

Mattern: Deutschland wird eine Industrienation bleiben. Die Produktion wird sich dabei weiter konzentrieren auf das Premiumsegment, also auf Produkte, für die man eine hohe Spezialisierung braucht. Nur So kommen wir mit dem hohen deutschen Lohnniveau zurecht.

Außerdem werden ja nicht nur Produkte, sondern auch Dienstleistungen exportiert. Industrienaher Dienstleistungen machen heute schon einen wesentlichen Teil unserer Exporte aus. Wir sind bereits weiter auf der Transformation zur Dienstleistungsgesellschaft, als viele denken.

Wir werden also auf weitere 20 Jahre in erster Linie von unseren Ausfuhren leben?

Mattern: Das exportorientierte Modell war in der Vergangenheit gut für uns und wird es auch bleiben. Wir haben 24 Prozent Industrieanteil am Bruttosozialprodukt, 60 Prozent des Wachstums kamen in den vergangenen zehn Jahren aus dem Außenhandelsüberschuss. Natürlich müssen wir uns weiterentwickeln und den inländischen Dienstleistungssektor stärken. Aber erst die Erfolge im Export schaffen den Wohlstand, der uns mehr Konsum ermöglicht.

Das Gespräch führten
Jörg Eigendorf und Ileana Grabitz
Welt am Sonntag Nr. 12 – 21. März 2010

McKinsey: Unternehmen sollen Kurzarbeit möglichst lang nutzen

Deutsche Firmen beschäftigen zwei Millionen Angestellte, für die nicht genügend Arbeit da ist. Dennoch müssen die Unternehmen die Mitarbeiter halten – sonst drohen sie Opfer des Fachkräftemangels zu werden.

BEI LIEBHERR im Allgäu hat die Krise voll eingeschlagen. Um 40 Prozent wird der Umsatz in diesem Jahr unter dem Niveau von 2008 liegen, erwartet der Maschinenbauzulieferer. Bis Jahresende werden inklusive Zeitarbeit dennoch nur 20 Prozent der Jobs gestrichen. "Wir haben deutlich zu viele Leute an Bord", sagt Firmenchef Friedrich Hesemann. Doch viele Mitarbeiter bleiben, arbeiten weniger, bauen Überstunden ab, machen Kurzarbeit.

Damit ist das Unternehmen nicht allein: Hätte die deutsche Wirtschaft auf den Auftragsrückgang mit Entlassungen reagiert, würden heute rund 2,2 Millionen Menschen weniger in deutschen Betrieben arbeiten, hat der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ausgerechnet. Doch statt Kündigungen zu schreiben, haben Unternehmen in allen Branchen die Arbeitszeit verkürzt und ihre Mitarbeiter behalten.

Die Unternehmer taten das weniger aus Mitleid, sondern aus handfestem Eigeninteresse: Sie wissen, dass es sehr schwierig und teuer sein wird, ähnlich spezialisierte Fachkräfte zu finden, wenn die konjunkturelle Erholung sich ebenso fortsetzt wie die demografische Alterung: In den kommenden Jahren werden weniger junge Fachkräfte nachrücken als ältere in Rente gehen. Bis 2020, so hat die Unternehmensberatung McKinsey ausgerechnet, wird deshalb eine Lücke von bis zu zwei Millionen Arbeitskräften entstehen. Die Unternehmensberatung empfiehlt Firmen deshalb, an ihren Fachkräften so lange wie möglich festzuhalten.

Vor zwei Jahren waren die Berater in ihrer Studie "Deutschland 2020" noch von einer Lücke von 'bis zu sechs Millionen Arbeitskräften' ausgegangen. Durch den krisenbedingten Wachstumseinbruch hat sich der künftige Mangel zwar stark verringert, er ist aber nicht verschwunden.

Auch Wolfgang Franz, der Vorsitzende des Sachverständigenrats, rechnet damit, dass Deutschland 'mehr und mehr Arbeitskräfte fehlen werden. "Der Fachkräftemangel wird durch die Wirtschaftskrise nur zeitweise verdeckt, das Problem wird aber wieder virulent werden. Die Unternehmen sind deshalb gut beraten, durch Kurzarbeit qualifizierte Fachkräfte zu halten."

Ähnlich denkt man auch bei Liebherr. "Wir haben die Demografie schon im Kopf", sagt Hesemann. "Unsere Alterskurve bildet bei den 40- Jährigen einen Berg", sagt er, "das sind unsere Leistungs- und Knowhow-Träger, die wir unbedingt halten wollen, um längerfristig gut aufgestellt zu sein." Trotz Krise liegt der Anteil der Azubis im Betrieb weit über dem Bundesdurchschnitt.

Allerdings hat diese Strategie ihren Preis. Die Bundesregierung fördert die Kurzarbeit auf jeden Fall bis Ende des Jahres, voraussichtlich sogar bis Mitte 2012. Und in der Metallindustrie gibt es schon eine eigene Tariflösung zur Arbeitszeitverkürzung, bei der die Mitarbeiter Lohn einbußen hinnehmen müssen. Dennoch ist es auch für die Unternehmen kostspielig, die Mitarbeiter zu halten - oder gar neu auszubilden und anschließend nur in die Kurzarbeit zu übernehmen. Bei Liebherr hat die Finanzierung des Personalüberhangs 2009 zwischen sechs und neun Prozent des Jahresumsatzes ausgemacht. Denn das Unternehmen musste beispielsweise Leistungen, wie das Urlaubsgeld voll weiterzahlen. "Kurzarbeit kostet die Unternehmen viel Geld", sagt auch der Wirtschaftsweisen Franz. Er schätzt die Kosten, die den Firmen dadurch entstehen, auf rund ein Drittel der regulären Lohnkosten: "Für Unternehmen, die mit dem Rücken zur Wand stehen, wird es schwer werden, ihre Belegschaften zu halten."

Liebherr hat diese Sorgen noch nicht. Aber weil die Firma mit mehr Mitarbeitern als nötig produziert, steigen die Lohnstückkosten. Nun haben die Eigentümer die Wahl, ihre Produkte zu verteuern und dadurch weniger konkurrenzfähig zu werden - oder auf einen Teil ihres Gewinns zu verzichten. Wann die Schmerzgrenze erreicht sein wird, ab der man manche Mitarbeiter doch nicht mehr halten könne, sei derzeit noch nicht klar, sagt Hesemann.

Auch wenn die kurzfristigen Probleme drängen, sollten die Unternehmen auf keinen Fall die langfristige Perspektive aus den Augen verlieren, warnt McKinsey. Die Arbeitsplätze und -bedingungen an ältere Beschäftigte anzupassen und Mitarbeiter gerade in der Krise aus- und weiterzubilden, liege im Interesse der Firmen. Das könnte helfen, die Arbeitskräftelücke zu schließen: Eine Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsquote um fünf Prozentpunkte würde rein rechnerisch schon ausreichen, sagen die Berater, etwa indem Frauen häufiger Vollzeit und Ältere länger arbeiten. Zudem könne gezielte Migration helfen. Auch der Staat müsse etwas beitragen; etwa durch Investitionen in Bildung, damit die nachrückenden Arbeitskräfte auch den Anforderungen der Unternehmen genügen. Denn im Jahr 2020 würden allein eine Million Akademiker dem Arbeitsmarkt fehlen - darunter vor allem Absolventen naturwissenschaftlicher und technischer Fächer.

von Tobias Kaiser
und Flora Wisdorff
Welt am Sonntag Nr. 12 - 21. März 2010