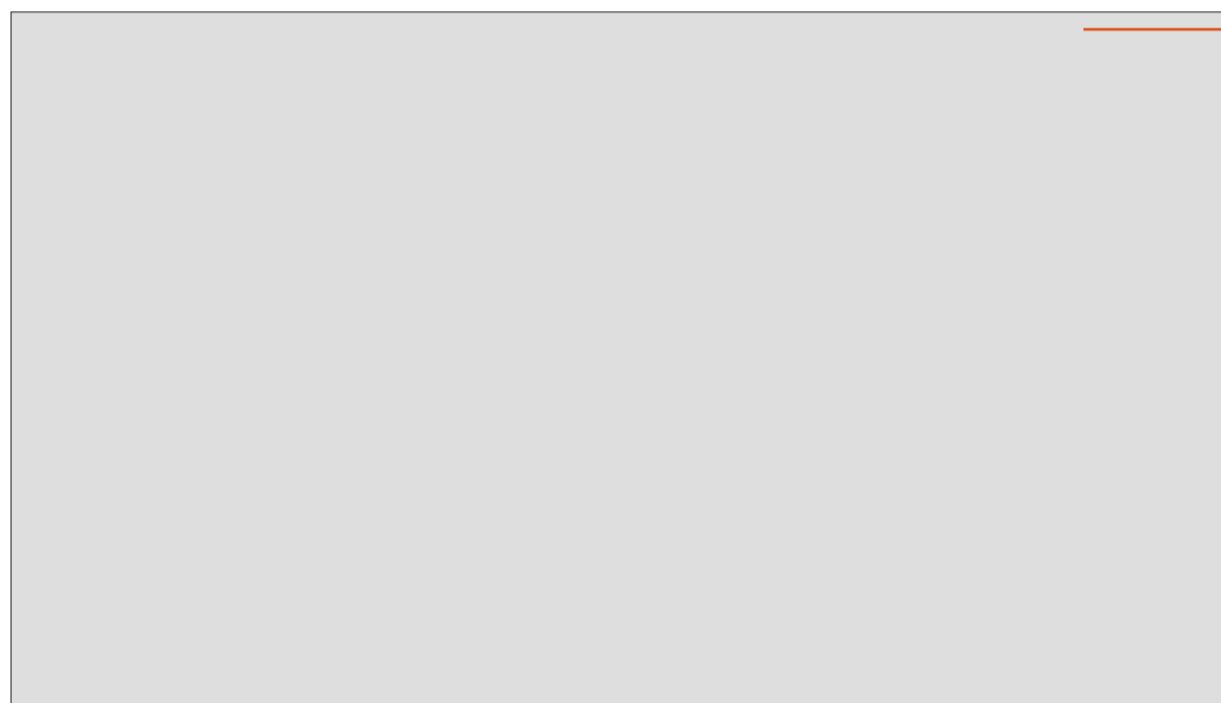


# „Jüngere und Ältere ergänzen einander“

Langfristig weniger junge Fachkräfte: Landwirtschaftsminister Ernst Pfister (FDP) über die Förderung und Forderung älterer Arbeitnehmer



„Die Mischung macht's!“ Baden-Württembergs Wirtschaftsminister und stellvertretender Ministerpräsident Ernst Pfister über demografische Entwicklungen und die Integration älterer Arbeitnehmer.

**RATIO KOMPAKT: Herr Minister, es gibt das Vorurteil, ältere Arbeitnehmer seien unflexibel, langsam und weniger belastbar als jüngere Kollegen. Was sagen Sie dazu?**

Ernst Pfister: Das ist in der Tat ein Vorurteil. Die Arbeitswelt ist auf Jüngere und Ältere gleichermaßen angewiesen, denn beide Gruppen ergänzen einander in ihren Kompetenzen. Ältere sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als Jüngere.

**Und Ältere werden gebraucht, Stichwort Erhöhung des Renteneintrittsalters?**

Die Frage des Renteneintrittsalters hängt eng mit der demografischen Ent-

wicklung zusammen. Denn langfristig werden weniger Beschäftigte zur Verfügung stehen, um die Rentenversicherung zu finanzieren. Daher ist es notwendig, die verbreitete Praxis zu beenden, älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit staatlichen Anreizen ein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben vor Erreichen der gesetzlichen Rentengrenze zu erleichtern. Die Bundesregierung will deshalb das Renteneintrittsalter ab 2012 schrittweise erhöhen. Deswegen müssen wir für die Älteren die Möglichkeit zur Teilhabe am Arbeitsleben deutlich verbessern.

**Wie müssen sich die Unternehmen auf diese Entwicklung einstellen?**

Für viele Unternehmen entsteht eine vollkommen neue Situation: Derzeit be-

schäftigen nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung rund 40 Prozent der Unternehmen in Deutschland keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahren. Da es aber weniger junge Fachkräfte geben wird, müssen sie die Innovationsfähigkeit der bestehenden und alternden Belegschaften fördern. Allerdings sind nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Beschäftigten selbst gefordert.



Landwirtschaftsminister Ernst Pfister

**In welcher Form?** Lebenslanges Lernen ist auch für die Fünfzigjährigen eine Daueraufgabe. Dies gilt sowohl für innerbetriebliche als auch für allgemein bildende Weiterbildungsmaßnahmen. Notwendig ist es ebenfalls, die Eigenverantwortung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu steigern. Dazu

*So entsteht Innovation: Hohes betriebsspezifisches Wissen und Erfahrung der Älteren, aktuelles formales Know-how der Jüngeren.*

zählt unter anderem auch ein bewusster Umgang mit der eigenen Gesundheit.

**Welche Chancen eröffnen ältere Arbeitnehmer den Unternehmen?**

Das Erfahrungswissen ist sicher eine der offenkundigen Stärken von Älteren. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ältere Fachkräfte wegen ihrer Erfahrung mehr betriebsspezifisches Wissen haben, Jüngere dagegen mehr aktuelles formales Know-how. Für Innovationsprozesse ist beides wichtig: Die Mischung macht's!

**Welche konkreten Maßnahmen zur Förderung von älteren Arbeitnehmern können Unternehmen ergreifen?**

Eine Personalpolitik ist erforderlich, die Offenheit beim Thema Alter zeigt. Verschiedene Maßnahmen können dazu beitragen, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger und gesünder im Erwerbsleben zu halten. Wichtig ist beispielsweise eine gezielte betriebliche Gesundheitsprävention, indem die Arbeitsplätze angemessen gestaltet und betriebliche Gesundheitsprogramme durchgeführt werden. Insgesamt sollte die Personalentwicklung in den Betrieben meiner Meinung nach verstärkt auf ganzheitliche generationenübergreifende Konzepte setzen. Übrigens: Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg unterstützt verschiedene Projekte und Maßnahmen. [siehe Kasten]

**Herr Minister, vielen Dank für das Gespräch.**

**Projekte des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg:**

Das Wirtschaftsministerium startete ins Jahr 2006 mit dem Kongress „Jugendwahn in der Gesellschaft? Neue Chancen für Ältere“ im Haus der Wirtschaft. Beispiele aus der Praxis zeigten Möglichkeiten zum Umgang mit älteren Belegschaften.

Im Projekt „Demografische Entwicklung – Belegschaften werden älter!“ werden Personalverantwortliche von Klein- und Mittelbetrieben im Umgang mit älteren Beschäftigten geschult und die Lern- und Leistungsbereitschaft von Beschäftigten gefördert, die vor der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen.

Seit Anfang 2004 fördert das Wirtschaftsministerium das Programm „Beratung zur Qualifizierung und Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“. Antragsberechtigt sind kleine und mittelständische Unternehmen aus Baden-Württemberg, die ältere Arbeitnehmer (ab 45 Jahre) beschäftigen.

Ein Portal zur beruflichen Weiterbildung informiert über Weiterbildungsangebote in Baden-Württemberg – auch zum Thema „Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“.

Das Landesnetzwerk „Wirtschaft und Demografie“ sensibilisiert für Fragen des demografischen Wandels. Dabei ist die Frage älterer Erwerbspersonen zentrales Thema.

Weitere Informationen auf der Internetseite des Wirtschaftsministeriums unter [www.wm.bwl.de](http://www.wm.bwl.de)

## Sind wir alt?

Das neue Jahr ist angebrochen. Die Zeit schreitet voran, und auch wir werden nicht jünger. Dass aber heute die meisten Arbeitnehmer in Deutschland unter 50 Jahre alt sind, ist eine Entwicklung, die man aufmerksam beobachten muss. Nicht nur in Bezug auf die Arbeitslosigkeit und den schwierigeren Wiedereinstieg Älterer. Auch in Bezug auf die Unternehmenspolitik. Denn, wie Landeswirtschaftsminister Pfister in unserem Interview betont, werden aufgrund demografischer Faktoren langfristig weniger Arbeitnehmer insgesamt zur Verfügung stehen. Ein sinnvoller, vorausschauender Generationenmix in der Personalpolitik ist daher heute schon empfehlenswert.



Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer RKW Baden-Württemberg

Vorausschauend planen ist natürlich für alle Bereiche eines Unternehmens nötig. Das betrifft auch die Erschließung neuer Absatzmärkte, die wir durch Netzwerke, Kontakte und den Erfahrungsaustausch fördern. Natürlich werden wir für Sie 2006 unter anderem wieder einen Zulieferertag veranstalten. Auch der große Zuspruch der Unternehmer-Reise ins Elsass (Seite 2) ermutigt uns, ein ähnliches Projekt erneut anzubieten. Ich wünsche Ihnen ein erfolgreiches Jahr 2006 und freue mich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen!

## Innovationen schaffen Arbeit

Zulieferertag-BW 2005: Kooperationen sind gefragt

Der vom Land veranstaltete und vom RKW organisierte „Zulieferertag Automobil“ im November 2005 zeigte: Trotz schwerer Zeiten ist die Automobilbranche gut aufgestellt, vor allem dank ihrer Innovationskraft. Damit dies so bleibt, müssen gerade kleine und mittlere Zulieferer Kooperationen auf- und ausbauen, betonten namhafte Redner aus Politik und Wirtschaft.

Rund ein Drittel der gesamten Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie kommt von den Zulieferern. Ein enormer Aufwand, doch es sind diese Innovationen, die hierzulande für Arbeitsplätze sorgen. Im Fokus der Veranstaltung stand auch die immer größere Bedeutung von Netz-

werken, um die Herausforderungen der kommenden Jahre zu stemmen. Dem Innovationsdruck können KMU langfristig nur durch Zusammenarbeit standhalten.

VDA-Vorstand Arndt G. Kirchhoff im Stuttgarter Haus der Wirtschaft.

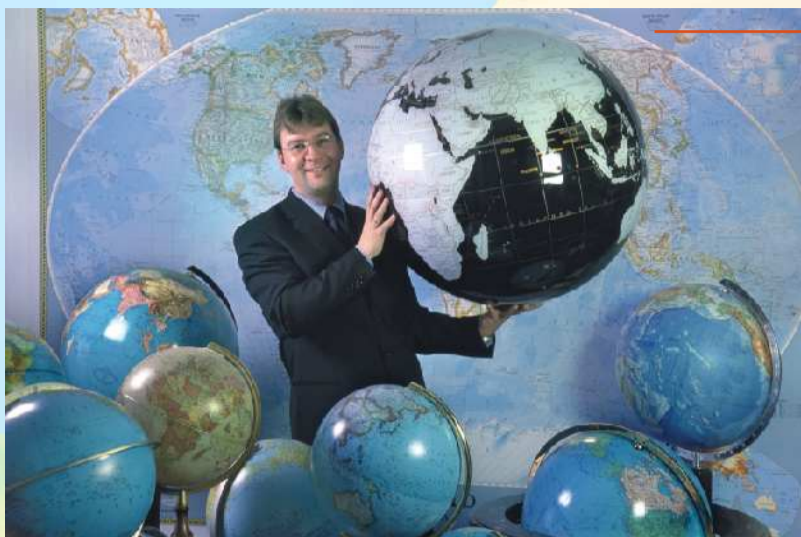
Auf [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de) sind Vorträge der Referenten abrufbar. Weitere Informationen zur Zulieferer-Initiative bei Josef Schuler, Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27 E-Mail: [schuler@rkw-bw.de](mailto:schuler@rkw-bw.de)



# Tradition und Verantwortung

Standortbekenntnis: Der Columbus Verlag produziert seit der Gründung 1909 in Deutschland

Kann ausgerechnet ein Globus-Produzent Globalisierungsgegner sein? Für Torsten Oestergaard wäre diese Bezeichnung kein Widerspruch. Der Geschäftsführer des Columbus Verlags fertigt mit rund 50 Mitarbeitern im oberschwäbischen Krauchenwies. Und ist resolut dagegen, ins Ausland zu gehen, nur um billiger zu produzieren. Im Mittelpunkt seines Bekenntnisses zum Standort Deutschland stehen Tradition und soziale Verantwortung.



Auf die Frage, weshalb er nicht kostengünstiger im Ausland, vielleicht in China, produzieren wolle, kontert Torsten Oestergaard: „Die wichtigere Frage ist doch, was wir tun, um eben nicht ins Ausland zu müssen!“ Sein Erfolgsrezept: Nischen besetzen, innovativ und nah am Kunden sein, Marktführer werden und bleiben. Mit dieser Strategie retteten Torsten Oestergaard und sein Vater einst das 1909 gegründete Traditionsunternehmen vor der Pleite.

Rückblende: Anfang der 90er Jahre stand der Columbus Verlag vor dem Aus: Nach dem Fall des eisernen Vorhangs veränderte sich die europäische Landkarte rasant. Die Farbe auf den gerade hergestellten Globen war noch nicht trocken, da hatten sich Länder

über Nacht verändert. Die DDR verschwand von der politischen Landkarte, aus der UdSSR wurde die GUS, davon spalteten sich kurz darauf die baltischen und später weitere Staaten ab, aus der CSSR wurde die Tschechoslowakische Föderative Republik, änderte einen Monat später erneut ihre offizielle Bezeichnung, und keine zwei Jahre später trennten sich die beiden Länder, dann zerfiel Jugoslawien, kurz: Die politische Dynamik hatte zur Folge, dass Tausende Bestellungen storniert und Lastwagenladungen voll mit brandneuen Globen vernichtet wurden.

Es kam 1993 zum Neuanfang mit dem Umzug nach Krauchenwies, nicht etwa in ein Billiglohnland. Nurmehr acht Mitarbeiter zählte die Belegschaft damals. Aber mit der innovativen Strategie ging es bald wieder aufwärts: Premium-Produkte mit hochwertigen Materialien und ungewöhnliche Ideen brachten den Aufschwung. Edle Weltkugeln wie mannschohe, über 8.000 Euro teure Globen untermauern die Marktführerschaft, machen die Marke bekannt. Dieses

Die Welt kommt aus dem ober schwäbischen Krauchenwies: Innovation, guter Markenname, Kundenbedürfnisse stillen, das ist das Erfolgsrezept von Torsten Oestergaard, auch in Deutschland profitabel zu produzieren. Darüber spricht er bei der Veranstaltung am 1. Februar in Weingarten (s. blauer Kasten).

Top-down-Marketing zahlt sich aus, so dass die Kunden bei „normalen“ Produkten eher zu Columbus denn zur Konkurrenz greifen. „Wichtig ist außerdem, das wir ständig unsere Händler befragen.“ So entschied man sich, zur Fußball-WM einen Globus zu konstruieren, der mit einem Zweibildsystem entweder die normale Topographie oder aber die Länder der teilnehmenden Mannschaften nebst Spieler-Infos zeigt.

Heute ist das Unternehmen, das zur Verfolgung seiner Ziele regelmäßig auf die Weiterbildungs- und Beratungsangebote des RKW zurückgreift, besser denn je aufgestellt. „Es ärgert mich maßlos, wenn Firmen, die in Deutschland schwarze Zahlen schreiben, nur deshalb ins Ausland gehen, um den Profit weiter zu steigern“, meint Torsten Oestergaard. Er könne nie seine 50 Leute im Stich lassen, unterstreicht der 39-Jährige seine unternehmerische Verantwortung. Die freilich muss man sich leisten können, und dazu bedarf es einer – bewiesenermaßen – erfolgreichen Strategie. „Die Situation in Deutschland ist wie sie ist, es nutzt nichts, zu schimpfen.“ Mit dieser Einstellung hat es der Unternehmer und „Globalisierungsgegner“ geschafft, seine Produkte von Krauchenwies aus weltweit zu vertreiben – natürlich auch bis nach China.

## Unternehmensporträt COLUMBUS GLOBUS

Das RKW-Mitglied Columbus Verlag Paul Oestergaard GmbH ist die älteste Globusmanufaktur der Welt. 1909 nahm Paul Oestergaard, Urgroßvater des heutigen Geschäftsführers Torsten Oestergaard, die Produktion in Berlin auf. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde die Produktion in Stuttgart fortgesetzt. Nach dem Umsatzeinbruch Anfang der 90er Jahre (vgl. Text) erfolgte der Umzug nach Krauchenwies. In einer Zeit, in der die Kartographie und die Produktion kaum mit der Schnelligkeit der weltweiten Veränderungen mithalten konnten, wurden die hier ansässigen Zulieferer enger in den Produktionsablauf eingebunden und die Kapazität deutlich ausgebaut. Mit Innovationen macht das Unternehmen auf sich aufmerksam: Man entwickelte zum Beispiel das Zweibild-System für Leuchtgloben, den ersten Tag-/Nachtglobus sowie den ersten Schwebeglobus. Kooperationen mit RAVENSBURGER, WAS IST WAS und GEO ergänzen das umfangreiche Sortiment. Zudem ist COLUMBUS seit 1999 Exklusivlieferant für Globen der NATIONAL GEOGRAPHIC SOCIETY, der größten gemeinnützigen Wissenschaftsorganisation der Welt.

Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren durch innovative Produkte und eine starke Markenpositionierung etabliert. Die Zusammenarbeit mit renommierten Verlagen wie National Geographic Society hat die Bekanntheit des Globus-Verlages weltweit erheblich gesteigert. Die Produktion wird heute in Krauchenwies, Baden-Württemberg, durchgeführt, was die Tradition des Unternehmens bewahrt.

## Drehscheibe Elsass

„Vieles ist anders“: Unternehmerreise ins Nachbarland



Das Elsass ist – nach der Region Paris – der zweitwichtigste Automobilschwerpunkt Frankreichs und eine wichtige Drehscheibe für den Fahrzeugbau in Europa. Die Region bildet für deutsche Unternehmen eine hervorragende Ausgangslage für ihr Frankreichgeschäft. Vertreter von 30 deutschen und 30 französischen Automobilzuliefer-Firmen trafen sich zum Wissensaustausch.

„In Frankreich läuft sehr viel sehr anders“, bringt Dr. Roland Raff vom RKW Baden-Württemberg seine Erfahrungen auf den Punkt. Zum Beispiel werden vom PSA-Werk in Mulhouse aus keine Lieferantenverhandlungen geführt. Das liegt nicht etwa daran, dass es sich um ein kleines, unbedeutendes Werk handelt, immerhin sind dort rund 16.000 Mitarbeiter beschäftigt. Es läuft eben, wie bei vielen Unternehmen im Nachbarland, alles zentral über Paris. Wie man mit nahe gelegenen Werken dennoch Geschäfte (über Paris) abschließen kann, dafür gab's Tipps und Ratschläge französischer Unternehmer.

Bei der vom RKW und der Wirtschaftsförderung Elsass (A.D.A.) organisierten Unternehmerreise stand der Erfahrungsaustausch an erster Stelle. Besuche bei PSA, Behr France und Faurecia gaben Einblicke in die aktuelle französische Automobilindustrie. Nostalgisches gab's bei der Besichtigung des Automobilmuseums in Mulhouse (Foto unten). Aufgrund des Erfolgs der dreitägigen Veranstaltung und dem Interesse beider Seiten soll noch in diesem Jahr ein Gegenbesuch französischer Unternehmer in Baden-Württemberg organisiert werden.

Weitere Informationen bei  
Dr. Roland Raff  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 37  
E-Mail: raff@rkw-bw.de



## Keine Beratung ohne Vertrauen

Spezifisch und schnell: Studie bestätigt RKW-Kurs

Vertrauen ist eine wichtige Grundlage für viele Dinge des Lebens. Das fängt bei persönlichen Beziehungen an, entscheidet über den Kauf dieses oder jenes Produkts, und das gilt in selbem Maße auch für die Zusammenarbeit zwischen Berater und Unternehmer. Eine Studie der RKWs in Baden-Württemberg, Brandenburg und Sachsen, durchgeführt von der TU Bergakademie Freiberg, fand die wichtigsten, vertrauensbildenden Faktoren heraus.

Die Studie von Prof. Margit Enke „Regional erfolgreich am Markt: Tendenzen im Dienstleistungsmarketing – Vertrauen zwischen KMU und Unternehmensberatungen“ umfasste rund 260 Mittelständler und knapp 280 Beratungsunternehmen.

Demnach ist es für KMU insbesondere wichtig, dass die Lösungen spezifisch auf deren Bedürfnisse ausgerichtet sind. Die offene Kommunikation und soziale Kompetenz von Beratern wird

besonders wertgeschätzt. „Die Studie hat uns wichtige Hinweise gegeben, wie auch wir unser Angebot noch weiter verbessern können“, erklärt Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer des RKW Baden-Württemberg. Außerdem habe die Untersuchung den Kurs des RKW bestätigt: Denn die Beratungen werden immer spezifischer, komplexer und die Geschwindigkeit von Beratungsprozessen schneller. Einzelne Beratungsunternehmen, so die Studie, können diese Aufgaben nur schwer bewältigen. „Darin sehe ich unser großes Potenzial, da wir in ganz Baden-Württemberg mit unserem großen Berater-Pool vertreten sind und enge Netzwerke mit Wirtschaftsförderern aufgebaut haben“, so Dr. Albrecht Fridrich weiter.

Weitere Informationen bei  
Gisela Präg-Sczepansky  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 16  
E-Mail: sczepansky@rkw-bw.de

**Herausgeber**  
RKW Baden-Württemberg  
Königstraße 49  
70137 Stuttgart

Telefon 07 11 / 2 29 98-0  
Fax 07 11 / 2 29 98-10  
E-Mail info@rkw-bw.de  
Internet www.rkw-bw.de

**Redaktion**  
Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Roland Raff,  
Ralph Sieger, Alexander Zipperle,  
Andreas Werum (IHRE-ZEITUNG.de,  
Tübingen)

Nachdruck oder Fotokopien der Beiträge (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des RKW Baden-Württemberg. Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg erhalten die Zeitung im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

**Auflage** 5.000 Exemplare

**Impressum**

**RKW  
BW**

## RKW-Termine

### Alternativen zur Standortverlagerung

Die Veranstaltungsreihe, auch in Deutschland zu wettbewerbsfähigen Bedingungen zu produzieren, geht auch im Jahr 2006 weiter. Unternehmensberater und Unternehmer zeigen, wie Kosten und Produktivität so beeinflusst werden können, dass sich eine Verlagerung erübrigt.

Die Termine:

Dienstag, 24. Januar, in Ulm (IHK Ulm)

Mittwoch, 1. Februar, in Weingarten (IHK Bodensee-Oberschwaben)

Dienstag, 7. März, in Heilbronn (IHK Heilbronn)

Informationen und Anmeldung bei  
Gisela Präg-Sczepansky  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 16  
E-Mail: sczepansky@rkw-bw.de

### Lehrgang „Projektleiter“

Nur ausgebildete Projektleiter können die Methoden, Instrumente und Spielregeln des Projektmanagements richtig einsetzen. Wo diese Voraussetzung nicht gegeben ist, werden Kosten und Zeit vergeudet. Ein erfolgreicher Projektleiter muss wissen, wie man ein Vorhaben zum Projekt macht und es zielorientiert steuert. Er hat die soziale Kompetenz, ein Projektteam zu führen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Veranstaltungsort: Bad Boll.

1. Block: 6. bis 8. März  
2. Block: 3. bis 5. April  
3. Block: 8. bis 10. Mai

Informationen und Anmeldung bei  
Helga Renner  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 25  
E-Mail: renner@rkw-bw.de

### Lehrgang „Produktmanager“

KMU wollen durch Produktmanagement mehr Kundennähe schaffen und intern mehr Unternehmertum herstellen. Ob sie das erreichen, hängt von der Qualifikation der Produktmanager ab. Sind diese in der Lage, die verschiedenen Funktionen zielorientiert zu steuern? Beherrschen sie das Handwerkszeug des Produktmanagers? Mit diesem speziellen Training wird die fachliche und soziale Kompetenz der Teilnehmer für ihre Koordinationsfunktion gestärkt. Veranstaltungsort: Herrenberg.

1. Block: 22. bis 25. März  
2. Block: 10. bis 12. Mai  
3. Block: 21. bis 23. Juni  
4. Block: 20./21. Juli

Informationen und Anmeldung bei  
Helga Renner  
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 25  
E-Mail: renner@rkw-bw.de

Das Seminarprogramm 2006 kann auf [www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de) heruntergeladen oder bei [weiterbildung@rkw-bw.de](mailto:weiterbildung@rkw-bw.de) angefordert werden.