

**DEMOGRAFISCHER WANDEL.** Wenn man die Bedeutung eines Themas an der Medienaufmerksamkeit messen würde, kämen die Probleme um die alternde Gesellschaft direkt hinter Fußball. Aber: Wie viel kommt von all den Rechenexempeln, Szenarien, Strategien und Analysen wirklich in den Unternehmen an? Wo Realitätssinn gefragt wäre, herrschen zurzeit die Taktiken „Vogel Strauß“ oder „Wolkenkuckucksheim“ vor. Alte Menschen sind als Konsumenten hoch willkommen, erwirtschaften sollen sie allerdings möglichst nichts. „markt + wirtschaft“ hat sich zu diesem Thema umgehört.

»» Josef Klinkhammer hat als Konsument die Nase vorn: In Sachen Medien macht ihm keiner so schnell etwas vor. Filme digitalisieren, E-Mail-Kommunikation – und selbst im Urlaub mit dem Laptop unterwegs. Josef Klinkhammer ist 83. Das Credo des pensionierten Oberwerkmeisters bei Ford: „Ich bin immer sehr daran interessiert, alle technischen Neuerungen zu erkunden. Am Besten geht es mit ‚learning by doing!‘“ Mit speziellen Seniorenprodukten kann man den rüstigen Rentner nicht hinter dem Ofen hervorlocken. Ist er typisch für die neue Zielgruppe der „jungen Alten“? Und wie spricht man diese wachsende Gruppe Menschen an?

#### Ist man mit 48 schon alt?

Diese Fragen sind jetzt schon zu spürende Auswirkungen des demografischen Wandels. Wächst die Zahl der Senioren, bedeutet das jedoch noch nicht unbedingt einen Wachstumsmarkt. Und: Ab wann ist ein Senior ein Senior? André Winter, Geschäftsführer der artenreich werbeagentur GmbH in Köln, hat sich dazu ganz eigene Gedanken gemacht. Für einen mittelständischen Versicherungsmakler entwickelten er und sein Team das Webportal [www.48plus.de](http://www.48plus.de). „Viele der Best Ager fühlen sich jünger, als sie sind“, erklärt er, „in der Regel um bis zu zwölf Jahre. Dies wurde bei dem Portal berücksichtigt. So sprechen wir mit der Farb- und Bilderwelt auch über Sechzigjährige zielgruppengerecht an.“

# Die Alten

## Als Konsumenten top, als Arbeitnehmer Flop?

Für Versicherungen, das weite Feld der Gesundheitsbranche, Immobilienspezialisten, Reiseanbieter und die Elektronikbranche sind der Ausblick auf mehr graue Köpfe unter den Kunden eher rosig. Das bestätigt auch Dr. Helmut Hofmeier, Vorstandsvorsitzender der Gothaer Lebensversicherung AG: „Senioren sind steil im Aufwind – aufgeklärt, mobil und finanzstark. Wir entwickeln deshalb nicht nur ein einzelnes Produkt für diese Zielgruppe, sondern ein Gesamtpaket, das die wichtigsten Bedürfnisse abdeckt.“

Ein Vertreter aus dem weiteren Segment der Gesundheit erwartet ebenfalls Zuwachszahlen: Axel Jaschek, einer der vier Geschäftsführer der Kölner LIFTA Lift- und Antrieb GmbH, die Treppenlifte für Privathaushalte herstellt. „Irgendwann ist Lifta ein ganz normales Möbelstück. Etwas, das zu jedem gut ausgestatteten Haushalt dazugehört“, beschreibt er seine Zukunftsvisionen. Helfen soll dabei die konsequente Umorientierung bei der Gestaltung des Produkts: vom Krankenhilfsmittel zum Designerstück.

#### Senior ist nicht gleich Senior

Wie unterschiedlich die Gruppe der Senioren ist, kann eigentlich jeder schon im eigenen Bekanntenkreis feststellen. Wie sehr man sich vom Klischee des Tauben fütternden Opas verabschieden muss, erläutert Jürgen Sinn, Chefredakteur des Seniorenmagazins „Lenz“: „Ältere Menschen bestimmen heute schon den Markt. Beispielsweise liegt das durch-

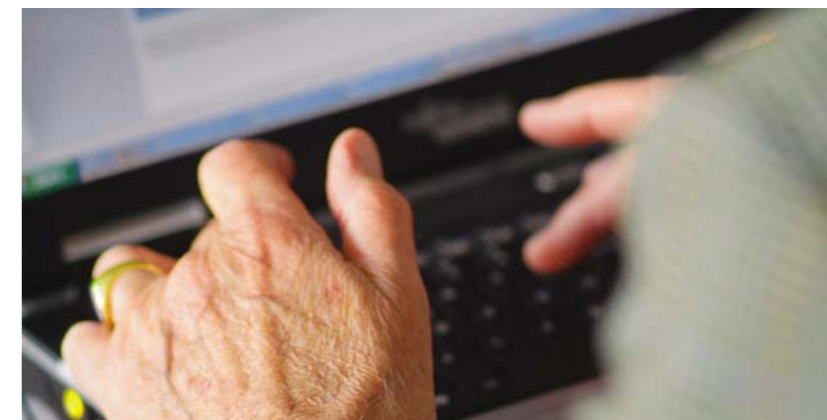
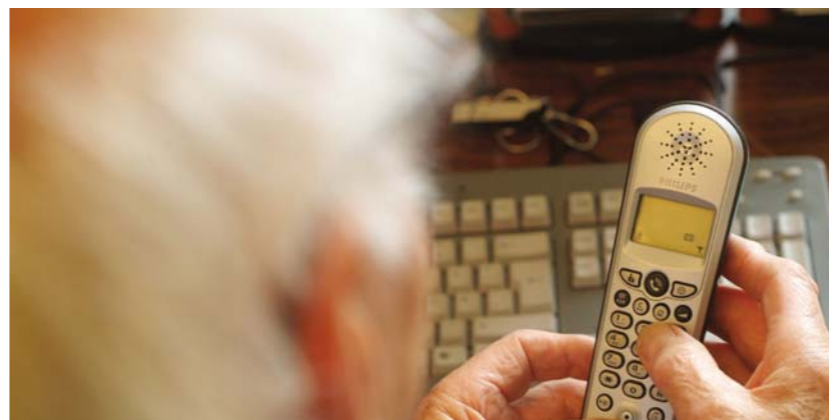
schnittliche Alter eines Harley-Davidson-Fahrers mittlerweile bei 58 – und auch die Brigitte-Leserinnen sind größtenteils über 50.“ Ein junges Auftreten schreckt also ältere Konsumenten nicht unbedingt ab, das Gegenteil ist laut Jürgen Sinn häufig der Fall. „Anti-Age-Produkte werden beispielsweise bevorzugt von 30-Jährigen konsumiert; eine Frau über 50 möchte gar nicht so direkt an die Veränderungen ihrer Haut erinnert werden.“ Hier gilt es, die Zielgruppen sehr sensibel und eher unterschwellig anzusprechen. In der Zeitschrift Lenz werden – mit großem Erfolg, wie Jürgen Sinn betont –, Kochrezepte immer für zwei Personen statt für vier angegeben. Sinns Tipp für Produzenten, die im Seniorenmarkt Fuß fassen möchten: „Der Produzent muss sich sehr tief in die emotionale Welt seiner Zielgruppe einleben und erspüren, wo man das Leben erleichtern kann, ohne den Stempel ‚Hilfsmittel‘ oder ‚Seniorenprodukt‘ zu verwenden.“ Außerdem: Handys mit größeren Tasten, verständliche Gebrauchsanweisungen und klar strukturierte Internetportale erfreuen im Zweifelsfall jede Altersklasse.

Senioren als Zielgruppe sind also durchaus im Fokus der Unternehmen – bei der aktuell steigenden Zahl gut betuchter Älterer sicher auch nicht unberechtigt. Weniger präsent ist in den Köpfen der Unternehmer und Marketing-Experten die Zielgruppe der Migranten, die in der schrumpfenden deutschen Gesellschaft sowohl als willkommene Arbeitnehmer als auch als Konsumenten eine noch wichtigere Rolle spielen werden als heute.

Was aber passiert, wenn die Alten dann doch nicht so agil und aktiv sind, wie sich das Marketing-Experten erhoffen? „Dann schlägt die gesellschaftliche Akzeptanz ganz schnell um – denn Behinderte, psychisch Kranke und hilfsbedürftige alte Menschen sind immer noch große Tabu-Themen“, weiß Carsten Brinkmann, Geschäftsführer der TERRANUS/TAGOS-Gruppe in Köln. Das Pflegeheim als letzte Station wird verdrängt, „aber auch das muss nicht sein“, erzählt Brinkmann weiter. „Die Branche hat – was Image, Wirtschaftlichkeit und Professionalität angeht – einen riesigen Nachholbedarf.“ Brinkmann muss es wissen: Seine Firma beschäftigt sich erfolgreich mit dem Markt der Sozialimmobilien, also mit Pflegeheimen und Krankenhäusern. Wo im Allgemeinen mit roten Zahlen gearbeitet wird, setzt Brinkmann auf Investitionen, auf Prozessoptimierung und professionelles Management: „ein Wachstumsmarkt, in dem wir sehr gute Ergebnisse erzielen.“ Dabei sieht er seine Aufgabe durchaus auch gesellschaftspolitisch: „Erst wenn die Häuser besser geführt werden, kann sich auch das Image wandeln. Denn eigentlich ist es etwas sehr Schönes, Menschen in einer schwierigen Lebenssituation, die aber trotzdem zum Leben dazugehört, zur Seite stehen zu können.“

#### Sag mir erst, wie alt du bist...

Und wie sieht es mit den Älteren als Arbeitnehmer aus? Noch ist Deutschland im europäischen Vergleich Spitzenreiter in der Ausgrenzung





älterer Mitarbeiter. Zum Vergleich: In Schweden liegt der Anteil Erwerbstätiger unter den 55- bis 64-Jährigen bei 68,3 Prozent, in anderen europäischen Ländern und in den USA ist die Situation ähnlich. In Deutschland beträgt diese Quote zurzeit 38,4 Prozent. Wie lange können Unternehmen noch auf die Beschäftigung erfahrener Leute verzichten, die ja schließlich auch Geld zum Konsumieren brauchen? Große Konzerne wie Ford oder die Düsseldorfer METRO AG haben das Problem erkannt. Hier gibt es zahlreiche Maßnahmen zur Weiterbildung und Gesundheitserhaltung älterer Beschäftigter, die Seniorenkunden sind bei der Konstruktion von Autos oder Supermärkten selbstverständlich im Blick. Was für große Unternehmen längst der richtige Weg in eine erfolgreiche Zukunft ist, muss vom Mittelstand mit individuelleren, kreativeren Einzellösungen bewältigt werden.

Sehr aktiv auf diesem Gebiet ist beispielsweise die Kölner ASSTEL-Versicherungsgruppe, deren Leiter Human Resources, Joachim Gröger, gemeinsam mit Vertretern fast aller namhaften Unternehmen – quer durch alle Branchen – das neue Demographie Netzwerk (ddn) gegründet hat. Unterstützt von der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)) will das Netzwerk jetzt in den Themenfeldern Gesundheit, Führung und Unternehmenskultur, Qualifikation, Weiterbildung und Lernen

aktiv werden. Wie das funktionieren könnte, beschreibt Joachim Gröger: „Wir müssen nun endlich fort von der Ebene der Problemdiskussion – hin zu effektiven Strategien. Das erfordert Umdenken: Beispielsweise sind doch auch Karrierepfade denkbar, die einem Manager im Alter erlauben, für mehr Lebensqualität finanzielle Rückschritte hinzunehmen.“ Gröger hat mit ähnlichen Ansätzen im eigenen Unternehmen gute Erfolge erzielt. 1997 mit 21 Mitarbeitern gestartet, beschäftigt ASSTEL heute 300 Menschen. Diese arbeiten statt mit täglichen Kernzeiten mit einem Jahresarbeitszeitkonto, wobei die Arbeitswoche 42 Stunden hat. Statt des Senioritätsprinzips, dass also dem älteren Mitarbeiter aufgrund seiner Erfahrung ein höheres Gehalt zubilligt wird, wird die Vergütung leistungsorientiert über Zielvereinbarungen gesteuert. Ergänzt wird diese Strategie durch ein Bildungs- und Gesundheitspräventionskonzept, das allen Mitarbeitern offen steht.

### Kostenloser Check

Solche Beispiele sind für Sandra Mortsiefer, Senior Consultant der Dr. Mortsiefer Management Consulting GmbH in Köln, noch eher selten. Gemeinsam mit der IHK Köln bietet sie Unternehmen im Rahmen der Betriebsinitiative Demografischer Wandel einen

### Betriebsinitiative Demografischer Wandel: Lassen Sie Ihr Unternehmen kostenlos checken!

Mortsiefer Management Consulting hat mit Unterstützung der IHK Köln, der Handwerkskammer zu Köln und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB Region Köln–Leverkusen–Erfurt–Berg) ein Konzept erarbeitet, das Klein- und Mittelbetriebe rechtzeitig auf die personalpolitischen Herausforderungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels vorbereiten hilft. Ein Teil der Initiative: ein kostenloser, mehrtägiger Betriebs-Check im Unternehmen. Infos und Bewerbungen im Internet unter [www.bd-w-regionkoeln.de](http://www.bd-w-regionkoeln.de).

### Die Fakten

Der Anteil der über Sechzigjährigen an der Gesamtbevölkerung wird bis 2040 stetig zunehmen. Ab 2020 werden in Nordrhein-Westfalen weniger Menschen leben, für 2040 erwarten die Experten 16,9 Millionen, also zirka 1,2 Millionen oder sieben Prozent weniger als heute – mit regionalen Unterschieden. Für 2020 werden etwa für das Ruhrgebiet ein Rückgang und für andere Regionen wie das Münsterland Zuwächse prognostiziert.

**Geburtenrate:** Derzeit liegt die Geburtenrate bei 1,4 Kindern (Deutschland und Nordrhein-Westfalen). Das ist ein auch für europäische Industrienationen sehr niedriges Niveau.

**Lebenserwartung:** Eine um 1900 geborene Frau wurde durchschnittlich 44, ein Mann knapp 42 Jahre alt. Inzwischen beträgt die Lebenserwartung für Männer 75,1 und für Frauen 81,1 Jahre.

**Zuwanderung:** Für die Jahre bis 2040 wird für Nordrhein-Westfalen jährlich ein Außenwanderungsüberschuss von 37.000 Personen erwartet.

Quelle: Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, Internet: [www.mgffi.nrw.de](http://www.mgffi.nrw.de).

### Prognose für Köln und Umgebung

Die Düsseldorfer healthpro GmbH hat mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen (IAW) im Rahmen des Beratungsangebotes rebequa (Regionale Beratung und Qualifizierung in NRW) eine Perspektiven-Karte NRW 2020 für Unternehmen entwickelt. Auf dieser Karte sind Köln und Umgebung als „normale NRW-Stadt“ ausgewiesen. Das heißt: Köln gehört laut dieser Prognose im Jahr 2020 zu den wirtschaftlich stabilen Großstädten mit leicht rückgängiger Bevölkerungsentwicklung und hoher Arbeitsplatzzentralität. Der Familienanteil ist durchschnittlich, der Alterungsprozess verzögert. Auch hier ist der Wanderungssaldo positiv. Insbesondere für Berufseinsteiger sind die Standorte attraktiv. In der Beurteilung der Forscher bedeutet dies: Diese Großstädte haben Potenzial, könnten aber für junge Familien, Frauen und „High-Potentials“ noch attraktiver werden.

Rebequa wird vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales Nordrhein-Westfalen und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert, die Beratung für kleine und mittlere Unternehmen wird von der healthpro GmbH in Zusammenarbeit unter anderem mit der RWTH Aachen und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt.

Infos: [www.rebequa.de](http://www.rebequa.de)

Genauere Daten für die Kölner Region findet man im Internet unter [www.aktion2050.de/wegweiser](http://www.aktion2050.de/wegweiser).

### Internet-Infos

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) und [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)  
Hier informiert das Bundesministerium für Bildung und Forschung über Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen und Beschäftigte.

[www.aktion2050.de](http://www.aktion2050.de)  
Plattform der Bertelsmann-Stiftung „Aktion Demographischer Wandel“. Ziel: Entwicklung eines positiven Leitbildes.

[www.generationendialog.de](http://www.generationendialog.de)  
Vernetzung nationaler und internationaler Generationen-Themen.

[www.dza.de](http://www.dza.de)  
Webseite des Deutschen Zentrums für Altersfragen mit wissenschaftlichen Hintergrundinformationen

[www.nationaler-aktionsplan.de](http://www.nationaler-aktionsplan.de)  
Aktuelle Informationen über den Nationalen Aktionsplan zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

[www.bib-demographie.de](http://www.bib-demographie.de)  
Statistiken zum Thema vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

[www.dialog-der-generationen.de](http://www.dialog-der-generationen.de)  
Informationen der gleichnamigen Stiftung, die sich als Multiplikator eines neuen Altersbewusstseins versteht

[www.seniorenwirt.de](http://www.seniorenwirt.de)  
Portal der Landesinitiative Seniorenwirtschaft NRW

[www.arbid.de](http://www.arbid.de)  
Webseite der Initiative des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit und der Sozialpartner in Nordrhein-Westfalen

[www.herzundhand.com](http://www.herzundhand.com)  
Modellprojekt für Langzeitarbeitslose über 50 und generationsübergreifende Belegschaften

### IHK-Fokus

Die Wirtschaftsbibliothek der IHK Köln hat aus ihren Beständen weiterführende Literatur zu diesem Thema zusammengestellt: [www.ihk-koeln.de](http://www.ihk-koeln.de), Wirtschaftsbibliothek, Literatur zu den Titelthemen in „markt + wirtschaft“.

### Kommentar



Dr. Herbert Ferger,  
Hauptgeschäftsführer der IHK Köln

### Chancen der Demografie nutzen!

Deutschland wird bei gleichbleibend niedrigen Geburtenraten in den folgenden Jahrzehnten einen deutlichen Beschäftigungsrückgang erleben. Seit Jahren ist bekannt, dass unser Land eine zu niedrige Geburtenrate hat und folglich die Bevölkerung nicht nur schrumpft, sondern auch altert. Die Kenntnis über dieses Phänomen, das wir sehenden Auges ignoriert haben, währt schon lange – die Aufregung tritt erst jetzt ein!

Sind heute 18,7 Prozent aller NRW-Bürger über 65, erwarten die Statistiker im Jahr 2035 einen Anstieg dieser Altersgruppe auf 29,5 Prozent. Die Auswirkungen für das Rentensystem, für die Pflege- und Krankenversicherung sind hinlänglich bekannt, und sämtliche Bemühungen, diese Systeme „demografie-fest“ zu machen, sind bisher nicht von Erfolg gekrönt.

Doch bietet der demografische Wandel neben diesen politisch induzierten Problemen nicht auch Chancen und Potenziale für die Wirtschaft?

Derzeit verzichten noch viele Unternehmen auf das Know-how und den Erfahrungsschatz Älterer: Weniger als 40 Prozent der Erwerbspersonen zwischen 55 und 64 Jahren sind beschäftigt. Dieses bedeutet, dass über Jahrzehnte lang aufgebautes Humankapital vergeudet wird. In Zukunft werden ältere Arbeitnehmer – und damit auch ihr Wissen – dem Unternehmen länger zur Verfügung stehen (müssen). Damit die einzelnen Unternehmen den Wettbewerb um erfolgreiche Köpfe bestehen, müssen sie jetzt anfangen, Ältere länger zu integrieren. Diese Möglichkeit sollte als Chance gesehen werden!

Der zweite Vorteil der demografischen Entwicklung sind neue Absatzpotenziale, die sich für die Wirtschaft ergeben. Die Kaufkraft der über Fünfzigjährigen ist drei Mal so hoch wie die der Neunzehn- bis Vierzigjährigen, und der Großteil des Geld- und Grundvermögens ist im Besitz der über Sechzigjährigen. Einige Unternehmen haben diese Potenziale bereits erkannt und durch die Entwicklung seniorenorientierter Produkte und Dienstleistungen an einer konsequenten Erschließung dieser wachsenden Zielgruppe gearbeitet. Noch ist das Marktvolumen für diesen Bereich nicht gesättigt – nutzen Sie auch hier die Chancen, die sich Ihnen bieten, getreu dem Motto von Albert Schweitzer: „Keine Zukunft vermag gutzumachen, was Du in der Gegenwart versäumst.“

kostenlosen Betriebscheck an ([www.bdw-regionkoeln.de](http://www.bdw-regionkoeln.de), siehe Kasten), bei dem die demografische Aufstellung geprüft und Hilfe zur Umsetzung sinnvoller Maßnahmen gegeben wird. „Häufig sind es gerade die kleinen Ansätze, die große Wirkung zeigen“, beschreibt Sandra Mortsiefer ihre Praxiserfahrungen. „Ob es um eine Entlastung der Mitarbeiter geht oder um das Angebot von Gesundheitskursen – die Lösungen sind oft gar nicht kompliziert.“ Zudem sei es gar nicht so, dass Unternehmen unbedingt zur Einstellung älterer Mitarbeiter gedrängt würden. Es käme immer auf die Alterszusammensetzung im einzelnen Betrieb an, und dann natürlich darauf, wie sich diese Struktur perspektivisch in den nächsten Jahren verändern würde, beschreibt Mortsiefer ihren Ansatz. „Wichtig ist die Ausgewogenheit zwischen jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern. Wenn in einem Betrieb beispielsweise der Mittelbau wegbreicht, findet irgendwann kein Wissenstransfer, keine Kommunikation mehr statt.“

Vom Betriebscheck profitiert hat unter anderem die Hans Hess Autoteile GmbH in Köln Braunsfeld. Heinrich Haas, Betriebsleiter und Prokurist des Unternehmens, fühlte sich durch-



aus gut aufgestellt für den demografischen Wandel. „Mit einer Ausbildungsquote von acht Prozent und sehr vielen Übernahmen standen wir immer schon sehr gut da, trotzdem hat der Check bei minimalem Aufwand sehr erstaunliche Ergebnisse gebracht“, erzählt er. So kam heraus, dass viele junge Frauen nach der Ausbildung im Betrieb nicht gehalten werden konnten. Herrschte bei der Unternehmensleitung die Meinung vor, dass sich die jungen Damen doch nicht so sehr für die Automobilbranche interessieren würden, ergaben Mitarbeitergespräche, dass es auch die Unkenntnis über die – vorhandenen – flexiblen Arbeitszeitmodelle war, die zu Kündigungen führten. Ein weiteres Ergebnis: die Lagerhallen waren aufgrund statischer Gegebenheiten nach Gewicht der Ware bestückt worden – von schweren Gegenständen unten bis zu leichten

in einem oberen Geschoss, wo zudem ein schwingender Boden die Arbeit erleichtert. Nach dem Check werden jetzt auch die Mitarbeiter gemäß ihrer körperlichen und altersbedingten Fähigkeiten auf den verschiedenen Lagerebenen eingesetzt; mit wenig Aufwand wurde hier viel verbessert. Das Resümee von Heinrich Haas: „Selbst Unternehmen, die glauben, dass sie gut aufgestellt sind, gewinnen durch den Betriebscheck. Die Verzinsung des Aufwandes lohnt sich!“

Nach dem Informationsüberfluss zum Thema demografischer Wandel ist die Zeit der realistischen Konzepte bei einigen Unternehmen also bereits gekommen. Trotzdem bleiben viele Fragen, die das Thema gesellschaftliche Akzeptanz, den Themenkomplex Ausbildung und Integration sowie die Finanzierung betreffen.

### Gefühltes Alter

Einige der vielen Fragen formulierte Bundespräsident Horst Köhler bei der Konferenz „Demographischer Wandel“ am 6. Dezember 2005 in Berlin: „Können ältere Gesellschaften nicht vielleicht genauso offen für Neues sein wie jüngere? Und: Wer sagt denn eigentlich, ob wir und wann wir alt sind? Es gibt ja den Spruch: ‚Man ist immer so alt, wie man sich fühlt‘ – gilt das auch für ein Land?“ Oder gar für Unternehmen – möchte man ergänzen. Denn mit Mut zu Veränderungen, Innovation und Offenheit für neue Strukturen können die Unternehmen der Region den Rest der Republik ganz schön alt aussehen lassen.

Text: Susanne Hartmann | Fotos: Wolfgang Burat

## Kein Handlungsbedarf?

Bei der Konjunkturumfrage der IHK Köln wurden Unternehmen auch zum Demografischen Wandel befragt. Die befragten Unternehmen sehen bei diesem Thema nur sehr eingeschränkt Handlungsbedarf, so das erstaunliche Ergebnis der Online-Umfrage.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

### 1. Wie schätzen Sie die Folgen des demografischen Wandels für Ihr Unternehmen ein?

Keine Angabe	21
Gravierend	153
Gering	435
Keine	99

### 2. Wie reagieren Sie auf die Herausforderungen des demografischen Wandels?

Keine Angabe	26
Anpassung des Angebots	258
Erschließung neuer Absatzmärkte im Inland	134
Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland	80
Rationalisierung	139
Verzicht auf Investitionen am Standort	33
Verstärkte Ausbildung	174
Verstärkte Weiterbildung	263
Reaktion erst in Zukunft geplant	119
Keine Reaktion	133

### 3. Fühlen Sie sich ausreichend über die Chancen und Risiken des demografischen Wandels informiert?

Keine Angabe	28
Ja	441
Nein, aber an zusätzlichen Infos interessiert	120
Nein, aber das Thema ist auch nicht interessant	119

## Workshop „Demografische Strategien in Unternehmen“

Die stärkere Beteiligung Älterer am Arbeitsleben wird auf Grund der demografischen Entwicklung ein immer wichtigeres Alleinstellungsmerkmal für Unternehmen im steigenden Wettbewerb um die besten Köpfe. Vielleicht haben Sie sich als Unternehmen bereits auf eine älter werdende Belegschaft eingestellt? Vielleicht verfolgen Sie bereits Strategien, die den Mangel der Jüngeren ausgleichen sollen? Vielleicht haben Sie „einen demografischen Faktor“ in Ihren Personalplanungen implementiert? Dann melden Sie sich, wir würden gerne von Ihnen lernen und Sie zu einem Experten-Workshop einladen. Ansprechpartnerin: IHK Köln, Franziska Bense, E-Mail: [franziska.bense@koeln.ihk.de](mailto:franziska.bense@koeln.ihk.de), Tel. 0221 1640-502.