
DIE ARBEITS- WELT IM UMBRUCH

DEMOGRAPHIE
UND
STRATEGISCHE
PERSONAL-
PLANUNG

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|----|---|---|
| 1. | „Alt war gestern“ | 3 |
| 2. | Fokus der Strategischen Personalplanung | 4 |
| 3. | Ableitung von Handlungsfeldern | 5 |
| 4. | Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung | 6 |
| 5. | Damit das Wissen nicht in Rente geht | 8 |

1. „Alt war Gestern“

Die Arbeitswelt wird nachhaltig durch den demographischen Wandel verändert. Gleichzeitig lassen sich weitere Megatrends beobachten, die die arbeitsrelevanten Aspekte der Demographie zusätzlich beeinflussen:

- eine rasante technologische Entwicklung
- die Globalisierung
- der Trend zur Wissensgesellschaft
- der gesellschaftliche Wertewandel
- steigender Fachkräftebedarf

Diese Trends und Entwicklungen sind für Arbeitgeber und ihre Beschäftigten mit zahlreichen Herausforderungen verbunden, zu denen u. a. gehören:

- berufliche Flexibilität und lebenslanges Lernen
- Wettbewerb um die Talente
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- zunehmende Komplexität der Arbeitsanforderungen
- steigende Veränderungsgeschwindigkeit
- sinkende Halbwertszeit von Wissen
- zunehmender Frauenanteil in Führungspositionen

Die aktuell größte Herausforderung erleben die Unternehmen im sich abzeichnenden Fachkräftemangel. Dieser ist heute schon in den Ingenieurberufen und technischen Qualifikationen so deutlich, dass die Unternehmen und ihre Verbände Zuwanderungserleichterungen für ausländische Fachkräfte gefordert und auch durchgesetzt haben. Gleichzeitig bedeutet dies für die qualifizierten Fachkräfte in Deutschland auf Dauer herausragend gute Entwicklungschancen und attraktive Jobangebote. Der Arbeitsmarkt bleibt auch in Zeiten der nachlassenden Konjunktur stabil, weil die Unternehmen die Fachkräfte halten. Für eine mittel- und langfristig erfolgreiche Arbeitsmarkt- und Personalpolitik ist es im Zeichen des demographischen Wandels erforderlich, zentrale Herausforderungen erfolgreich anzugehen und dabei teilweise einen Paradigmenwechsel zu akzeptieren. Der erste Schritt hierzu ist indes der Aufbau einer strategischen Personalplanung, um die Zukunftsrisiken für den jeweiligen Betrieb zu erkennen.

2. Fokus der Strategischen Personalplanung

Das notwendige Personal zur richtigen Zeit, am rechten Ort und mit der richtigen Qualifikation effizient zur Verfügung zu haben – dies war schon immer eine große Herausforderung für die Betriebe und zentrale Aufgabe des Personalmanagements. Das wichtigste Instrument hierfür ist die Personalplanung und diese muss die folgenden Fragen beantworten:

- Sichert das Mitarbeiterportfolio die Unternehmensziele und die Umsetzung der Strategie?
- Welche Alters- und Kapazitätsrisiken gibt es in den wesentlichen Jobfamilien (Funktionsgruppen) über die nächsten 3 – 5 Jahre?
- Wie muss die Rekrutierungspolitik vor dem Hintergrund des erwarteten Bedarfs aussehen?
- Ist die Anzahl der Führungsnachwuchskräfte ausreichend, um künftig den Bedarf an Führungskräften zu decken? Welche Entwicklungspfade gibt es, auch in die Fach- oder Projektkarriere?

Bei der strategischen Personalplanung geht es darum, den Geschäftszweck über die notwendigen Personalressourcen zu sichern und abgestimmte Personalprogramme abzuleiten. Die aufgeführten Fragen müssen vor dem Hintergrund der jeweiligen Organisation weiter konkretisiert werden. Drei Kategorien treten jedoch besonders hervor, die über die strategische Personalplanung abgebildet werden müssen: die Kapazitäts- und Qualifikationsrisiken sowie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels das Altersrisiko (siehe Bild 1). Demografiebetrachtungen stellen – entgegen häufig zu hörender Meinungen – nur einen Teilaspekt der strategischen Personalplanung dar. Anders formuliert: eine Altersstrukturanalyse ist noch keine strategische Personalplanung, insbesondere wenn dabei der Fokus nur auf der Arbeitsangebotsseite – dem eigenen Personalbestand liegt. Vor dem Hintergrund der gravierenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt – Entwicklung vom Anbietermarkt zum Nachfragemarkt durch Arbeitskräfte – ist daher jedem Unternehmen dringend zu raten, die Personalplanung zu professionalisieren.

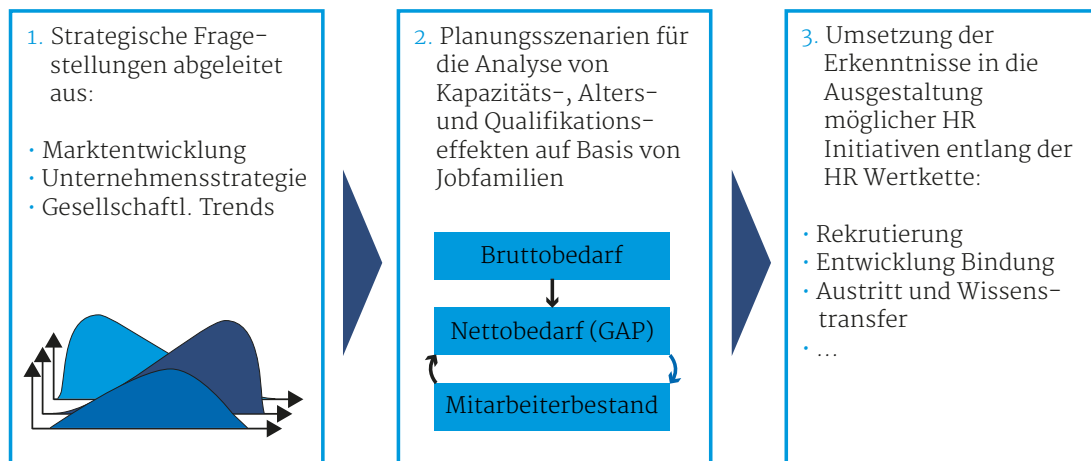


Bild 1: Grundzüge der strategischen Personalplanung

3. Ableitung von Handlungsfeldern

| Risikokategorie | Altersrisiko | Kapazitätsrisiko |
|-----------------|---|--|
| Maßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbetriebsvereinbarungen; Stress-Policy • Demografieorientierte Ergonomie, z. B. alterangepasste Arbeitsplätze • Arbeitswissenschaftliche Schichtsysteme • BGM-Maßnahmen (z. B. Work Ability Index – WAI) • Bedarfsanalysen/Analyse der Altersstruktur • Reaktivierung von Experten; gezielter Know-How Transfer • Spezielle Arbeitsteilzeitprogramme | <ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsorientierte Ausbildungsplanung; Ausbildung und Übernahme von Azubis • Optimierung des Zielratios zwischen Expats und Locals • Vermeidung von Unterdeckung v. a. in innovations-/technikgetriebenen Unternehmen • Unbefristete Einstellung von Facharbeitern; Einführung einer Erneuerungsquote im Facharbeiterbereich • Personalmarketing; moderne Rekrutierungstools; Ausbau der Arbeitgeberattraktivität • Personaleinstellungen für kritische Funktionen • Steigerung Prozesseffizienz • Digitalisierung von Programmen und Prozessen • Erschließung der internen und externen Arbeitsmarktes • Verstärkte Nutzung der internen Zeitarbeit • Höhere Ausbildungsquote |
| Umsetzung | <ul style="list-style-type: none"> • Implementierung eines Altersteilzeitprogramms • Ergonomische, arbeitsplatzbezogene Optimierung; Anpassung der Schichtsysteme • Einführung des WAI zur Evaluation von betriebl. Gesundheitsmanagement (BGM) • Neue Beschäftigungskonzepte: Silver Liner/Vetragsanpassungen • Herstellung von Transparenz in der Altersentwicklung • Veränderung des Rekrutierungs- und Ausbildungskonzeptes • ATZ-Angebote schaffen Kapazitäten für Azubis | <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsverantwortliche verbessern ihre Ausbildungsplanung • Erhöhung des Anteils lokaler Führungskräfte verbessert die Retention-Rate • Organisation des Unternehmens kann effizienter gestaltet werden • Strategiebasierte Einstellungen; Einführung einer „Erneuerungsquote“ • Ausbau verschiedener Marketingkanäle; Berücksichtigung der Social-Media-Generation (Azubi Media Programm) • Erhöhte Einstellung von Auszubildenden • Stringenter Diversity-Ansatz über alle Ebenen und Bereiche • Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen für Mütter und geringfügig Qualifizierte • Aktivierung der Mitarbeiter auf den 2. Bildungsweg • Bedarfsgerechte Qualifizierung über internen Arbeitsmarkt • Anpassung der Ausbildungsquote |

Bild 2: Alters- und Kapazitätsrisiko

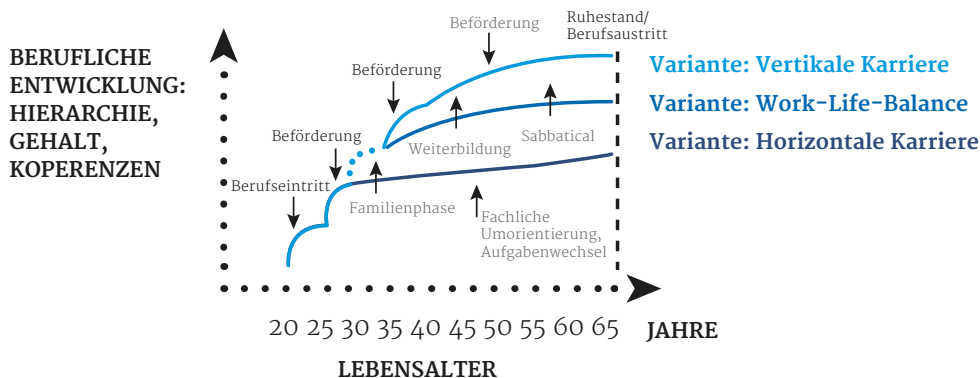
| Risikokategorie | Qualifikationsrisiko | Kosten |
|-----------------|---|---|
| Maßnahmen | <ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit lokalen Fachhochschulen • Wissenstransfer • Kontinuierliche Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte • Spezielle interne Programme für kritische Funktionen • Longlife Learning Ansatz • Gezielter Wissenstransfer • Sicherung der Know-how Transfers durch alters- und erfahrungsgemischte Teams | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung bezogen auf konkrete Maßnahmen • Turnover-Cost-Analyse mit den Faktoren: Personalbeschaffungs-, Abfindungs-, Transfer-, Frühverrentungs-, Funktionswechsel- und Fluktuationskosten • Portfoliosteuerung als Lösungsansatz der Personalkosten • Steuerung nach KPI-Ansatz (Skaleneffekte/ Benchmarking) |
| Umsetzung | <ul style="list-style-type: none"> • Eigener Rekrutierungskanal für zukünftige Facharbeiter • Gezielter Wissenstransfer über Mentoring und z. B. Explikation über Wissensbäume • Zielgerichtet Steuerung um „kritische funktionen zu begegnen“ • Lokale und globale Weiterbildungsstudien (intern) • Gezielte Jobrotationen • Mit rechtzeitiger Vorbereitung 65+ als Berater einsetzen • Statt Azubis externe Einstellungen im mittleren Alter und Funktionsausbildung | <ul style="list-style-type: none"> • Kosten-/Nutzenanalyse • Eigenes Turnover Cost Modell • Obligatorischer Bestandteil des Management-Dialoges • Erhöhung der bestehenden Budgets respektive Ressourcen |

Bild 3: Qualifikationsrisiko und Kosten

4. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Ausbildung – Arbeit – Ruhestand: So lautete jahrzehntelang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplanung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebensphasenorientierte Personalpolitik“ (siehe Schaubild 4). Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeiter in deren unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebensphasen miteinander zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil diese einen hohen Stellenwert bei den Beschäftigten hat. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig. Deshalb fördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, bei dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten wie z. B. Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-/Lebens-/Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub und Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

DIFFERENZIERTE WEGE DER BERUFLICHEN ENTWICKLUNG



Nach: E. Regnet: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation?

Bild 4: Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Lebensarbeitszeitkonten

Flexibilität heißt dabei das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Vorbildlich haben dies die Tarifvertragsparteien in der chemischen Industrie mit ihrem 2008 abgeschlossenen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ umgesetzt. Lebensarbeitszeitkonten funktionieren grundsätzlich nach einem einfachen Prinzip: „Heute ansparen – bei Bedarf nutzen“. Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter dadurch, dass das Entgelt für einen Teil der geleisteten Arbeit nicht unmittelbar zur Auszahlung gelangt, sondern angespart wird. Die angesparten Guthaben werden dann zu einem späteren Zeitpunkt in Form von bezahlter Freistellung abgebaut, wobei diese nach den Regelungen des Sozialgesetzbuches eine sogenannte „vorruhestandsnahe Freistellung“ oder eine zwischenzeitliche Auszeit – in Form eines Sabbaticals für z. B. Erziehungsurlaub, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen sein kann. Der Arbeitgeber muss hierbei eine Werterhaltungsgarantie geben, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme mindestens die Summe aus übertragenem Arbeitsentgelt (Arbeitszeit) und dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zur Verfügung steht. In der Praxis übernehmen Versicherungsunternehmen diese Werterhaltungsgarantie, allerdings gibt es auch viele Beispiele von Großunternehmen, die diese Garantie aussprechen. Hier wird eines deutlich: Es geht in diesen Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeitgeber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand in der Gestaltung, damit dies überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden und die Sicherheit der Anlage steht im Vordergrund. Schließlich hat es der Mitarbeiter aus seinen eigenen Zeitanteilen finanziert.

Ausgestaltung der Modelle in der betrieblichen Praxis

Ist dies nur ein Modell für die gut verdienende Mittelschicht im Unternehmen? Ist doch bei Beschäftigten in den unteren Verdienstgruppen der Monat oft länger, als das Geld reicht. Gerade diese Beschäftigten haben durch die Umwandlung von Gleitzeit- oder Mehrarbeitskonten die Chance, an diesen Modellen teilzuhaben. Wenn die übrigen Entgeltbestandteile für die Alltagsausgaben verplant sind, bietet sich den Niedrigverdienern durch solche Modelle die Möglichkeit, ebenfalls Auszeiten zu nehmen oder vor Übergang in die Rente eine (Teil)-Auszeit zu nehmen.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren. Nach dem gesetzlichen Auslaufen der geförderten Altersteilzeit müssen aber weitere Optionen, wie z. B. die bessere Ausgestaltung von Teilrente mit Teilzeitarbeit geprüft werden. Während des gesamten Arbeitslebens sind – nicht nur für ältere Beschäftigte – die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Dazu zählen flexiblere Pausenregelungen ebenso wie intelligente Schichtsysteme,

die Nachtschicht insbesondere für ältere Beschäftigte reduziert, wenn nicht ausschließt. Erfolgreich werden in Zukunft die Unternehmen sein, die die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter während der gesamten Erwerbsbiographie im Blick haben.

Diese Gestaltungsmodelle haben für funktionierende gleitende Übergänge vom Arbeitsprozess in die nachberufliche Phase noch einen erheblichen Vorteil: mit Modellen der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung lassen sich Modelle des Transfer von Wissen von in Zukunft ausscheidenden Beschäftigten hin zu den jüngeren Kolleginnen und Kollegen gleitend über mehrere Jahre organisieren. So kann das Wissen der Älteren genutzt werden und gleichzeitig können ältere Beschäftigte bei verringerter Arbeitszeit noch sinnvoll im Betrieb eingesetzt werden. Wie kann das gehen?

5. Damit das Wissen nicht in Rente geht

Das Jahr 2010 markiert am europäischen Arbeitsmarkt so etwas wie eine Zeitenwende: Erstmals lag die Zahl der potenziellen Ruheständler (Altersklasse 60 – 64 Jahre) erkennbar über der Zahl der potenziellen Berufseinsteiger (Altersklasse 15 – 19 Jahre). Zeitgleich zu den demographischen Schrumpfungs- und Alterungsprozessen entsteht eine globale Wissensgesellschaft. So wird in der EU der Anteil von Arbeitsplätzen, für die ein höheres Bildungsniveau gefordert wird, zwischen 2006 und 2020 von 25,1% auf 31,3% steigen; auch der Prozentsatz von Stellen, für die mittlere Qualifikationen notwendig sind, wächst Prognosen zufolge von 48,3% auf 50,1%. Dies entspräche 38,8 bzw. 52,4 Millionen angebotenen Arbeitsplätzen für hohe bzw. mittlere Qualifikationen (EU-Kommission 2009).

Lernpartnerschaften

An die Stelle des herkömmlichen „Mensch-Maschine- Systems“ tritt zunehmend die Gestaltung einer „Mensch-Multimedia-Interaktion“ im Verbundsystem einer teamorientierten Organisationsstruktur. Dass sich der Übergang zur Wissensökonomie und der demographische Wandel parallel vollziehen, stellt Personal- wie Wissensmanager vor komplexe Herausforderungen: Wie lässt sich die Ausschöpfung der Wissens-, Fähigkeits- und Begabungspotenziale im Unternehmen optimieren? Welche Lernkulturen müssen für ältere Beschäftigte geschaffen werden? Wie kann das Wissen ausscheidender Mitarbeiter rechtzeitig im Unternehmen gesichert werden? Ein Schlüssel zur Lösung insbesondere der letztgestellten Frage ist die Etablierung von Lernpartnerschaften im Unternehmen, um das Wissen in Bewegung zu halten. Lernpartnerschaften zwischen Jung und Alt funktionieren besonders gut in einem lernförderlichen Umfeld. Dies zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass Älteren die Lernfähigkeit zugetraut wird, das zu erlernende praxisrelevante Wissen an den vorhandenen Kenntnisstand angepasst ist und eine positive Feedbackkultur zu Lernerfolgen im Unternehmen besteht. Ältere und jüngere Mitarbeiter verfügen über unterschiedliche kognitive Qualitäten, die sich sehr gut ergänzen. Lernpartnerschaften verfolgen dabei den Zweck, die Potenziale aller Altersstufen zu nutzen, sowie den Blick auf das Wissen und die Kompetenzen der jeweils anderen Altersgruppe zu stärken. Ein solcher Ansatz wird beispielsweise in der Göttinger Sartorius AG praktiziert. Der Anbieter für Labor- und Prozesstechnologie organisiert den Wissenstransfer über Lernpartnerschaften, in denen freiwillige Partner zusammenkommen, die entlang definierter Inhalte und Lernziele einen gemeinsamen Lernprozess beschreiten. In einigen Fällen sind die Partner in ein gemeinsames Büro gezogen oder haben sich für gemeinsame Projekte gemeldet. Wie das Unternehmen bilanziert, habe dies die älteren Beschäftigten stark motiviert, weil sie sich als Personen und Wissensgeber wertgeschätzt sehen. Die jüngeren Beschäftigten arbeiteten sich wiederum schneller und zügiger in neue Aufgabenfelder ein, in denen das Ablauf- und Prozesswissen der älteren Kollegen so wichtig ist.

Nachfolgeplanung und Mentoring

Eine weitere Anwendung des intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfers liegt in der Nachfolgeplanung. Bereits einfache Instrumente wie eine Altersstrukturanalyse schärfen frühzeitig den Blick bzgl. der Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung. Wird das Wissen rechtzeitig gesichert, verlaufen F+E-Projekte, Auftragsabwicklung oder logistische Prozesse eher störungs- und reibungsfrei. Als förderlich erweist sich bei der Etablierung von Lernpartnerschaften die Begleitung und Unterstützung durch ein Mentoring-Programm. Damit können der ältere Kollege (Mentor) und der jüngere Beschäftigte (Mentee) lernen, mit welchem „Werkzeugkasten“ sie den gegenseitigen Lerntransfer am besten vermitteln. Hierzu gehören der Aufbau von Mentoringbeziehungen, Gesprächs- und Fragetechniken oder auch das Storytelling: Was zeichnet eine gute Geschichte zur Wissensweitergabe aus? Wird es so praktiziert, wird Wissenstransfer über den Tellerrand hinaus in der Organisation erfolgreich.

Karrierepfade

Die demografische Entwicklung verschärft den Fachkräftemangel und als Folge steigen die Chancen für die Anerkennung der Experten im Vergleich zu den Führungskräften mit Generalistenwissen. Wollen die Unternehmen also ihre Experten nicht verlieren, müssen sie ihnen eine Antwort auf deren Frage nach Entwicklung und Förderung geben. Noch mindestens zwei weitere Herausforderungen sprechen aus Sicht der Unternehmen für die Einführung einer Spezialistenkarriere: Erstens die Chance, ältere, erfahrene Mitarbeiter auf deren Wunsch hin im letzten Berufsabschnitt als Experten zu halten. Zweitens sehen sich viele Unternehmen mit dem Wunsch von Berufseinsteigern konfrontiert, anspruchsvolle Fachaufgaben zu erhalten und nicht in die immer schwieriger werdende Führungsrolle einzusteigen.

Fazit:

Der demografische Wandel ist eine große Herausforderung, aber gleichzeitig eine große Chance, alte Sichtweisen aufzugeben und einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Die hier aufgezeigten Ausschnitte aus betrieblichen Handlungsfeldern sind wichtige Handlungsfelder, weitere Themen sind die Familienorientierte Personalpolitik (auch unter dem Aspekt der Frauenquote), die Förderung von Talenten oder die bessere Integration von Migranten. Die deutsche Arbeitsgesellschaft wird bunter, älter, weiblicher und flexibler. Wir sollten aufhören mit dem Jammern und stattdessen die Chancen ergreifen, die diese für die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt bringen werden.

Über Haufe

„Der größte Hebel für wirtschaftlichen Erfolg sind Menschen, die das Richtige tun“. Unter diesem Motto steht Haufe für ein Management, das den Menschen – und nicht Prozesse – ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns stellt. Denn Menschen sind es, die gemeinsam Strukturen und Prozesse mit Leben füllen, die mit ihrem Wissen die treibende Kraft für Erfolg sind und durch ihre Motivation und ihre Energie Unmögliches möglich machen.

Diese Überzeugung prägt alle Aktivitäten von Haufe und ist Grundphilosophie für ein einzigartiges integriertes Portfolio aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung.

Die **Haufe Suite** vernetzt als quellenübergreifendes Portal für Wissensproduktivität internes Mitarbeiterwissen mit bewährtem, rechtssicherem Fachwissen von Haufe.

Die **Haufe Office Line** ist die Reihe marktführender Fachinformationsdatenbanken für Unternehmen, Kanzleien und öffentliche Organisationen, in denen Inhalte, Arbeitshilfen und Tools praxisgerecht aufbereitet werden.

Die **Haufe Akademie** bietet passgenaue Lösungen und Services für die kontinuierliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften und damit für die Zukunftsgestaltung von Unternehmen.

Die Software **umantis Talent Management** verbessert drei wesentliche erfolgsrelevante Prozesse in Unternehmen: das Gewinnen der gewünschten Mitarbeiter, das Leisten der richtigen Arbeit und das Entwickeln der persönlichen Kompetenzen.

Über fünf Millionen Nutzer in rund 75.000 Unternehmen und Organisationen aller Branchen arbeiten erfolgreich mit Lösungen von Haufe. Zu den Kunden zählen unter anderem tesa, flyeralarm, Edeka, Stadt Karlsruhe, BMW Group, Deutsche Telekom und Siemens.

Haufe ist neben der Haufe Akademie und Lexware eine Marke der Haufe Gruppe. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Freiburg wurde bereits 1951 gegründet und beschäftigt heute über 1.500 Mitarbeiter im In- und Ausland. Die Unternehmensgruppe konnte im Geschäftsjahr 2014 (Juli 2013 bis Juni 2014) einen Umsatz von über 266 Mio. Euro erzielen (Vorjahr: über 251 Mio. Euro).