

Wachsender Fachkräftebedarf als eine neue Aufgabe für unsere Soziale Marktwirtschaft

14



Martin Zeil, MdL*

Wir stehen heute am Ende einer rund 35 Jahre währenden Phase anhaltend hoher Arbeitslosigkeit in Deutschland; in einer stetig wachsenden Zahl bayerischer Regionen wird der Zustand der Vollbeschäftigung erreicht. Das ist eine gute Nachricht. Dahinter stehen nicht nur demographische Veränderungen – die in anderen Gegenden Deutschlands bereits wesentlich weiter vorangeschritten sind. Vielmehr ist unsere vorbildliche Arbeitsmarktbilanz in Bayern primär das Verdienst all jener Unternehmerinnen und Unternehmer, die gemeinsam mit ihren leistungsstarken Belegschaften für die klar überdurchschnittliche Dynamik der bayerischen Wirtschaft stehen. Hier würde ich mir in der öffentlichen Wahrnehmung die deutliche Würdigung eines ausgesprochen erfolgreichen Unternehmertums wünschen, gerade auch mit Blick auf die Leistungen der eigentümergeführten Betriebe bei Mittelstand und Handwerk. Das soziale Schreckgespenst einer oft als »Massenarbeitslosigkeit« apostrophierten Arbeitsmarktlage verschwindet immer mehr von unserer Landkarte; die Erfolgsgeschichte unserer Sozialen Marktwirtschaft hat ihren Gravitationspunkt hier bei uns in Bayern.

Deshalb bin ich sehr zuversichtlich, dass wir auch die vor uns liegenden Herausforderungen unseres Beschäftigungssystems meistern werden. Möglicherweise müssen wir nach 35 Jahren erst wieder lernen, mit einem Arbeitsmarktregime umzugehen, das von einer Tendenz zur Angebotsknappheit geprägt ist. Dabei ist die Komplexität des Arbeitsmarktes heute ungleich höher als zu Beginn der 70er-Jahre: Die branchenbezogene fachliche Ausdifferenzierung hat mit dem voranschreitenden technologischen Fortschritt ebenso zugenommen wie die vertikale Differenzierung von beruflicher Qualifikation. Einzelne fehlende Fachkräfte in Schlüsselpositionen – beispielsweise bei Forschung und Entwicklung – können die Wettbewerbsfähigkeit eines gesamten Unternehmens in Frage stellen. Schließungen von Handwerksbetrieben in der ländlichen Region aufgrund von Nachfol-

gerproblemen haben möglicherweise negative Auswirkungen für die Qualität des jeweiligen regionalen Wirtschaftsstandorts, weil diese Betriebe wichtige Versorgungs- bzw. Zuliefererfunktionen haben können. Gleichzeitig besteht zunehmend eine Paralleltät von Überschuss und Mangel: Beispielsweise hatte selbst im »Krisenjahr 2009« das SHK-Handwerk (Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik) aufgrund großer Nachfrage im Bereich energetischer Maßnahmen eine Sonderkonjunktur, die mit einem Mangel an Fachkräften einher ging. Heute, im Jahr 2011, werden qualifizierte Handwerker der SHK-Branche mit »Headhuntern« gesucht. Klientel von Headhuntern zu sein, war früher ein Privileg von Mitarbeitern des gehobenen Managements, unsere Handwerker können hier inzwischen durchaus mithalten; dies ist jedoch ein zweifelhaftes Kompliment.

Als ein Zwischenfazit möchte ich festhalten, dass wir uns davor hüten sollten, auf der Suche nach einfachen Antworten den gesamten Arbeitsmarkt über einen Kamm zu scheren. Die Frage nach »zu viel« oder »zu wenig« lässt sich nicht für den Arbeitsmarkt als Ganzes beantworten, weil wir es mit vielfältigen, oftmals voneinander unabhängigen Teilarbeitsmärkten zu tun haben. »Komplexitätsreduktion« führt zwar zu bequemen – und damit manchmal beliebten – Antworten, löst in der Praxis aber keine komplexen Probleme. Es reicht nicht aus, mit dem Finger auf die verbleibenden Arbeitslosen zu zeigen. Im Umgang mit dem wachsenden Fachkräftebedarf müssen wir kurz- und langfristig wirksame Ansätze ebenso entwickeln – bzw. zugänglich machen – wie Strategien, die auf Absolventen der unterschiedlichen Schulzweige abstellen. Qualifizierte Abiturienten sind ebenso gefragt wie leistungsmotivierte Haupt- und Mittelschüler. Darüber hinaus werden sich die Begriffe »Fachkräftebedarf« und »Langzeitarbeitslosigkeit« noch auf absehbare Zukunft die Schlagzeilen derselben Ausgaben von Tageszeitungen und Wochenmagazinen teilen müssen, weil sich beides gleichzeitig auf unterschiedlichen Arbeitsmärkten abspielt. Gleichwohl werden wir zukünftig sicherlich bes-

* Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie.

sere Möglichkeiten haben, »Sozialhilfekarrieren« im Vorhinein zu vermeiden.

Diese Gesamtsituation rückt auch die Selbstverantwortung des Individuums wieder stärker in den Vordergrund: In einer Zeit der Parallelität von Überfluss und Mangel auf den unterschiedlichen Teilarbeitsmärkten ist niemand von Haus aus chancenlos. Wir sollten allerdings die Schülerinnen und Schüler helfend begleiten und es zulassen, dass in unseren Schulen zukünftig das Thema »Wirtschafts- und Arbeitsmarktcompetenz« eine größere Rolle spielt. Aber auch außerhalb der Schulen sollten wir mit Information und Aufklärung hilfreich an der Seite einer jungen Generation stehen, die gefordert ist, ihre neu gewonnene Freiheit und ihre hervorragenden Perspektiven zu ihrem eigenen Wohl und damit zum Wohl des Gemeinwesens konstruktiv zu nutzen. Hierauf aufbauend, haben wir dann in unserer Sozialen Marktwirtschaft auch die notwendigen Ressourcen, um nachhaltig an der Seite der wirklich Bedürftigen stehen zu können.

Wir brauchen ein integrales Gesamtkonzept zum langfristigen Erhalt der personalen Wachstumskräfte in unserem Land. Zwar müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass der Staat nicht die Verantwortung für grundlegende Veränderungen der Knappheitsrelationen auf einzelnen Märkten übernehmen kann. Hier sind die Marktteilnehmer gefordert, die Situation sorgfältig zu analysieren und die nötigen ökonomischen Schlussfolgerungen – rechtzeitig – zu ziehen. Der Staat kann aber im Schulterschluss mit den Organisationen der Wirtschaft Rahmenbedingungen schaffen, die es den Unternehmen erleichtern, auf eine für sie schwieriger werdende Arbeitsmarktlage adäquat zu reagieren. Neben Maßnahmen die konkret am Beschäftigungssystem ansetzen, sind hier auch allgemein unternehmensfreundliche Rahmenbedingungen gefordert, unter denen die Unternehmen ihre Investitionsfähigkeit und ihre organisatorische Leistungskraft optimal zur Entfaltung bringen können. Deshalb müssen wir gerade die »guten Jahre« nutzen, um die Steuer- und Abgabenbelastung zurückzuführen, um Bürokratie und Überregulierung abzubauen und um mit unserem gesamten Repertoire der Mittelstandsfinanzierung entschlossen an der Seite von Mittelstand und Handwerk zu stehen.

Ich engagiere mich für die Umsetzung einer Sechs-Säulen-Strategie zur verbesserten Bewältigung des Fachkräftebedarfs. Wir müssen auch in der Politik »unternehmerisch Denken«; wir müssen alle Optionen vorbehaltlos und ideologiefrei auf ihre Zweckmäßigkeit hin prüfen und bei positivem Ergebnis im Rahmen unserer fiskalischen Möglichkeiten umsetzen. Dabei ist ein partnerschaftliches Zusammenwirken aller Akteure des Beschäftigungssystems gefordert. Folgende Aktionsfelder müssen wir in Angriff nehmen:

1. Unsere erste Pflicht muss es sein, Arbeitslose aus Deutschland in den Erwerbsprozess zu integrieren. Dies sind wir zum einen den Betroffenen schuldig. Zum anderen müssen wir an den Abbau von Sozialkosten denken und an die Rückführung der Beitragsbelastung durch das System der sozialen Sicherung. Unsere Soziale Marktwirtschaft steht nicht primär für Sozialtransfer, sondern es geht um »Wohlstand für alle« auf der Grundlage des eigenen Leistungsvermögens. Dabei lege ich großen Wert auf die Feststellung, dass Unabhängigkeit von Sozialtransfers nicht zuletzt auch etwas mit unseren Vorstellungen von Menschenwürde und individueller Freiheit zu tun hat.

Natürlich müssen wir realistisch sehen, dass der Rückgriff auf das Potential an Arbeitslosen nur begrenzt geeignet ist, einen Fachkräftebedarf zu decken, der sehr stark auch in Bereichen spezieller und hochentwickelter Qualifikationen in Erscheinung tritt. Zudem müssen wir auch akzeptieren, dass die Unternehmen oft gefordert sind, ihren Fachkräftebedarf sehr kurzfristig zu decken. Hier kann man nicht immer darauf warten, dass Arbeitslose etwaige qualifikationsbezogene Anpassungsmaßnahmen erfolgreich abschließen. Offene Stellen können die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und damit auch die Sicherheit der bestehenden Arbeitsplätze gefährden; unbesetzte Stellen sind daher sowohl wirtschafts- wie auch sozialpolitisch kontraproduktiv.

2. Bildung ist wichtiger denn je. Wir müssen unsere heimischen Arbeitskräfte auf möglichst hohem Niveau einsetzen, damit »weniger« Arbeitskräfte »mehr« leisten können. Gleichzeitig darf uns wachsender Fachkräftemangel in immer mehr Berufen nicht dazu verleiten, die Qualitätsstandards der Berufsausbildung oder beispielsweise der Weiterbildung zum Handwerksmeister abzusenken.

Seit den Zeiten von Adam Smith ist es eine klassische Aufgabe des Staates, für die notwendige Infrastruktur zu sorgen, insbesondere im Bereich des »Unterrichtswesens«. Mit Blick auf die Fachkräftethematik ist hier die Bildungspolitik in ihrer gesamten Breite angesprochen. In Bayern kann die Bildungspolitik auf hervorragende Potentiale aufbauen; diese müssen jetzt mit Blick auf eine veränderte Situation zielführend – das heißt qualitätsorientiert – weiterentwickelt werden. Dabei muss unbedingt auch der Übergang von Schule – bzw. Hochschule – und Beruf »nahtlos« passen.

Das Bayerische Wirtschaftsministerium engagiert sich daher seinerseits sehr stark bei der beruflichen Bildung, insbesondere im Bereich des Handwerks. Jeder dritte Euro, der von den Ländern für die berufliche Bildung durch die Handwerksorganisationen ausgegeben wird, kommt vom Freistaat. Für die Zukunft müssen wir verstärkt der Tatsache Rechnung tragen, dass der technische Fortschritt mit seinen wachsenden Anforderungen an das Personal in immer mehr Bereichen des Hand-

werks Einzug hält. Deshalb brauchen wir eine hochwertige und moderne Ausstattung unserer überbetrieblichen beruflichen Bildungsstätten. Leistungsqualität ist eine Trumpfkarte von Mittelstand und Handwerk, die national und international sticht; erstklassige Qualität kann aber nur derjenige liefern, der erstklassig ausgebildet ist.

3. In Zukunft können wir es uns nicht mehr leisten, im bisherigen Umfang personale Ressourcen ungenutzt zu lassen; wir müssen die Erwerbsbeteiligung spezieller Personengruppen und der Erwerbsbevölkerung insgesamt erhöhen. Dabei sollten wir es uns nicht so einfach machen, immer nur auf »Erwerbsquoten« zu schauen. Beispielsweise sollten wir uns mit Blick auf berufliche Integration von Frauen nicht mit einer Verbesserung der »Frauenerwerbsquote« zufrieden geben; politische Ziele dürfen sich nicht auf das beschränken, was sich bequem messen lässt. Nach meiner Auffassung muss es gleichzeitig auch um eine qualifikationsadäquat hochwertige Beschäftigung gehen. Dasselbe gilt für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und für die berufliche Integration von Migranten und von Menschen mit Behinderungen. Bei diesen vier Personengruppen sind die Aufgaben freilich unterschiedlich verteilt. Bei der Frauenerwerbsbeteiligung ist die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungsangeboten eine Schlüsselgröße; hier gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, an denen öffentliche Träger, private Initiativen und die Unternehmen – auch gemeinsam – beteiligt sein können.

Mit Blick auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer können wir viel von unseren europäischen Nachbarn lernen. Gefordert ist primär das Personalmanagement in den Betrieben; hier findet vielfach bereits ein Umdenken statt. Weiterhin wird auch die Lebensarbeitszeit immer mehr zum Thema. Wichtige Ansatzpunkte sind die Vermeidung von Ausbildungs- und Studienabbrechern zu Beginn des Erwerbslebens und eine Flexibilisierung des Ruhestandalters und Altersteilzeitmodelle am anderen Ende der aktiven Erwerbsphase.

Bei der beruflichen Integration von Migranten werden wir mit der für dieses Jahr anstehenden Verabschiedung des »Gesetzes zur Verbesserung der Anerkennung von im Ausland erworbener Berufsqualifikationen« durch Bundestag und Bundesrat einen wichtigen Schritt weiterkommen. Ich stehe in engem Kontakt mit meinem Amtskollegen Bundesminister Rainer Brüderle, um eine wirtschaftsnahe Umsetzung dieses Gesetzes zu begleiten.

4. Ohne bedarfsgerecht gesteuerte Zuwanderung nach Bayern wird es nicht gehen. Dabei sollte die Binnenwanderung aus anderen Regionen Deutschlands sicherlich Vorrang haben, insbesondere, wenn dadurch in Deutschland Arbeitslosigkeit abgebaut werden kann. Andererseits gibt es mit Blick auf die Binnenwanderung auch gewisse Grenzen, weil wir nicht wollen, dass andere Regionen Deutschlands personell ausbluten; diese Rech-

nung müssten wir dann in Bayern mitbezahlen. Ebenso wie in Bayern mit seinen vielfältigen Regionen werden wir in ganz Deutschland nur gemeinsam stark genug sein können, um die Herausforderungen der Globalisierung und des wachsenden internationalen Wettbewerbs sowie des technologischen Wandels nachhaltig zu bestehen. Diese Perspektive hindert uns in Bayern natürlich nicht daran, sportlicher zu sein als andere.

Nur über eine bedarfsgerecht gesteuerte Zuwanderung sind unsere Unternehmen in der Lage, offenen Fachkräftebedarf auch kurzfristig zu decken. Außerdem gibt es für zahlreiche Spezialisten, insbesondere in den MINT-Berufen, schon längst einen internationalen Arbeitsmarkt; hieran müssen wir partizipieren. Wir dürfen unseren Arbeitsmarkt nicht von den globalen Arbeitsmärkten abkoppeln, weil sonst wir diejenigen sind, die abgekoppelt werden. Abwanderung von Arbeitskraft und Produktion darf nicht einfacher sein als Zuwanderung. Mir ist es lieber, wenn wir hier bei uns mit ausländischen Fachkräften produzieren, als wenn die Produktion – mit ihren Patenten und der gesamten Expertise – ins Ausland geht und damit dauerhaft verloren ist.

Mit einem Exportüberschuss von rund 13,6 Mrd. Euro im Jahr 2010 (nach 14 Mrd. Euro im Krisenjahr 2009) ist die bayerische Wirtschaft ein klarer Globalisierungsgewinner; wir profitieren von der Weltoffenheit unserer Partner im Ausland. Schon allein deshalb sind wir gut beraten, wenn wir in Bayern für eine Kultur der Weltoffenheit stehen – sonst werden wir Lehrgeld bezahlen müssen. Ich sehe in dem sogenannten »Punktesystem« einen international bewährten Ansatz, um eine sehr gezielte Zuwanderung zu ermöglichen. Dieses System ist intelligent und ideologiefrei: Intelligent, weil Zuwanderung bedarfsgerecht und jederzeit flexibel abgegrenzt und angepasst werden kann; ideologiefrei, weil die anforderungsbezogene Qualifikation zählt, nicht die Herkunft.

5. Nicht nur die Arbeitnehmer werden weniger, sondern auch die Unternehmer. Wir brauchen aber langfristig ein gesundes Potential an Nachwuchsunternehmern, um das Existenzgründergeschehen und die Unternehmensnachfolge in Mittelstand und Handwerk abzusichern. Das gilt insbesondere für die ländliche Region, wo wir Arbeitsplätze und Wertschöpfung erhalten müssen. Bei den Perspektiven auf eine gute Unternehmensnachfolge geht es nicht zuletzt auch um den Marktwert von Betriebsvermögen, das für Eigentümer-Unternehmer oft ein wichtiger Teil ihrer Altersversorgung ist.

Unsere Existenzgründer sind vielfach die Avantgarde des technologischen Fortschritts. Sie erschließen Zukunftsmärkte und bieten innerhalb der Wertschöpfungskette jene Elemente, die den regionalen Standort für die großen internationalen Unternehmen attraktiv machen. Mit Blick auf den privaten Konsum benötigen wir gerade in der ländlichen Region einen gesunden Bestand an Un-

nehmen, insbesondere in den Bereichen Handwerk, Einzelhandel, Gastronomie sowie Freizeit und Tourismus. Deshalb brauchen wir stärker denn je eine Kultur der Selbständigkeit. Der Grundstein hierfür wird nicht zuletzt in unserem Bildungssystem gelegt. Berufsvorbereitung darf nicht mit Berufskunde und Bewerbungstraining abgeschlossen sein; die Perspektive »Selbständigkeit« muss stärker bewusst gemacht werden. Berufsanfänger müssen in der Lage sein, sich selbst als ein autarkes Arbeitsmarkt-Subjekt zu erleben, nicht nur als ein Objekt von Auswahlentscheidungen. Weiterhin würde ich mir sehr wünschen, dass unser Bildungssystem die Schülerinnen und Schüler noch stärker als bisher zu einer differenzierten Bewertung der Leistungen des Unternehmertums befähigt. Gegenüber spektakulär aufgemachten Negativ-Schlagzeilen aus Großunternehmen – auch auf der internationalen Bühne – muss die vielfache Aufbauleistung im Rahmen des unternehmerischen »Alltagsgeschäfts« insbesondere bei Mittelstand und Handwerk wieder stärker ins Bewusstsein rücken. Unsere Jugend muss von ganzem Herzen »mitmachen« wollen.

Im Bereich der Existenzgründungen ist Bayern mit einem Gründersaldo von + 6 726 im ersten Halbjahr 2010 deutschlandweit führend. Dies ist eine hervorragende Bilanz unserer 50 Gründeragenturen und unseres Coaching-Programms für Existenzgründer. Seitens des Wirtschaftsministeriums unterstützen wir außerdem das Existenzgründer- und Unternehmensnachfolgegeschehen mit Informationskampagnen, günstigen Finanzierungsbedingungen und im Rahmen des Existenzgründerpakts der mittelständischen Wirtschaft in Bayern. Wir wollen unser selbständiges Unternehmertum insbesondere im Bereich der eigentümergeführten Unternehmen nachhaltig absichern.

6. Aufgrund der vor uns liegenden demographischen Veränderungen werden unsere Unternehmen stärker als in der Vergangenheit gefordert sein, ihre Innovationsfähigkeit abzusichern und weiterzuentwickeln:
 - Die Bewältigung des demographischen Trends fordert von den Unternehmen zusätzliche Innovationskraft im Personalbereich. Soweit die Produktpalette ihrerseits von den Auswirkungen der demographischen Veränderungen ebenfalls betroffen ist, sind auch an dieser Stelle zusätzliche innovative Anstrengungen nötig.
 - Die Substitution von Arbeit durch Kapitaleinsatz kann – je nach Produktionstechnologie – für einzelne Unternehmen ein Ansatz sein, um Personalknappheit zu kompensieren. Damit gewinnt die Fähigkeit zur Prozessinnovation in der Phase des demographischen Wandel einiges an strategischer Bedeutung.
 - Gleichzeitig werden aber nicht nur allgemein die Belegschaften älter, sondern auch das Durchschnittsalter der Innovatoren wird ansteigen. Die hochinnovativen Teams der Zukunft werden daher nicht nur mul-

tinational strukturiert sein, sondern auch Mitglieder sehr unterschiedlicher Altersgruppen umfassen, in denen die spezifischen Leistungsvermögen der verschiedenen Altersgruppen zielführend zusammengebunden sind.

In der Gesamtschau müssen wir sehen, dass die Situation des internationalen Wettbewerbs in Zukunft kaum geringere Anforderungen an die Innovativkraft der Unternehmen stellen wird, zumal der Verfolgerwettbewerb seitens der BRIC-Staaten sicherlich weiter an Intensität zunehmen dürfte.

Der Aufbau und Erhalt innovativer Teams ist eine Aufgabe der Unternehmen. Von staatlicher Seite her haben wir in Bayern aufgrund unseres anerkanntermaßen exzellenten Wissenschafts- und Hochschulstandorts und über unsere Forschungseinrichtungen hervorragende Rahmenbedingungen, um Innovatoren für den heimischen Standort zu gewinnen und langfristig zu binden. Mit unserem Engagement beim Wissens- und Technologietransfer optimieren wir darüber hinaus die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Der demographische Trend in Bayern, in Deutschland und in allen entwickelten Industrienationen stellt die Unternehmen, Wirtschaftsorganisationen, Wissenschaft und die Politik vor eine neue Situation und vor neue Aufgaben. Gefordert ist der Freistaat insgesamt, wie auch die einzelnen Regionen und Kommunen. In Bayern stehen wir dauerhaft zum Grundsatz gleichwertiger Lebensverhältnisse in allen bayerischen Regionen; auch in Zeiten des demographischen Wandels darf niemand abgehängt werden. Dabei sollten wir sehen, dass weniger Arbeitslose auch weniger Sozialkosten bedeuten. Der Haushalt der Bundesagentur für Arbeit wies im Jahr 2009 einschließlich öffentlicher Mittel deutschlandweit ein Volumen von 85 Mrd. Euro aus; hinzu kommen noch Sozialkosten der Arbeitslosigkeit in weiteren Bereichen staatlich finanzierter Sozialtransfers. Hier können wir eine »demographische Dividende« aufgrund niedrigerer Arbeitslosigkeit erwarten, die zudem durch Einsparungen aufgrund rückläufiger Schülerzahlen und rückläufigen Bedarfs bei Kindertagesstätten noch verstärkt wird. Diese »demographische Dividende« müssen wir nutzen, um die öffentliche Neuverschuldung sowie Belastungen mit Steuern und Sozialabgaben zurückzuführen. Gleichzeitig müssen wir allerdings auch flächendeckend in die Qualität der Bildung und in die regionalen Standorte investieren. Dies ist eine Chance für bessere Zukunftsperspektiven aller Regionen im Freistaat.

Zweifellos stellt uns der wachsende Fachkräftebedarf vor eine Herausforderung. Wir wollen mit dieser Herausforderung sportlich umgehen, weil Herausforderungen mit interessanten Perspektiven verbunden sein können, wenn man sie offensiv annimmt. Suchen wir unsere Chancen in dieser Zeit des demographischen Wandels und setzen wir diese Chan-

cen um. Hierin sehe ich eine wichtige Aufgabe unserer heutigen Sozialen Marktwirtschaft. Es entspricht der Denkkultur der Sozialen Marktwirtschaft, die Dinge differenziert aus unterschiedlichen Perspektiven zu sehen: Risiken und Chancen, Herausforderungen und neue Perspektiven.

Auch mit Blick auf diese neue Wettbewerbssituation muss die Politik unternehmerisch denken und handeln: Es liegt an uns, in diesem neuen Wettbewerb um Leistungsträger Führung zu übernehmen und aus den vor uns liegenden Veränderungsprozessen nicht nur »relativ gut«, sondern vielleicht sogar als Gewinner hervorzugehen. Hierfür haben wir in Bayern mit unserem hervorragenden Bildungssystem, mit exzellenten Hochschulen und einem sehr leistungsstarken Mittelstand und mit unserer hohen Lebensqualität am »Tourismusstandort Nr. 1« in Deutschland eine hervorragende Ausgangssituation; diese müssen wir jetzt in einem engen Zusammenspiel von Unternehmen, Wirtschaftsorganisationen und Staatsregierung konstruktiv und koordiniert nutzen. Die Positionierung und Absicherung des Beschäftigungsstandorts Bayern ist ein großes Gemeinschaftswerk; alle Akteure unseres bayerischen Beschäftigungsstandorts sind hierzu herzlich eingeladen.