

Margarian, Anne; Lankau, Matthias; Lilje, Alena

**Research Report**

## Strategien kleiner und mittlerer Betriebe in angespannten Arbeitsmarktlagen: Eine Untersuchung am Beispiel der niedersächsischen Ernährungswirtschaft

Thünen Report, No. 55

**Provided in Cooperation with:**

Johann Heinrich von Thünen Institute, Federal Research Institute for Rural Areas, Forestry and Fisheries

*Suggested Citation:* Margarian, Anne; Lankau, Matthias; Lilje, Alena (2017) : Strategien kleiner und mittlerer Betriebe in angespannten Arbeitsmarktlagen: Eine Untersuchung am Beispiel der niedersächsischen Ernährungswirtschaft, Thünen Report, No. 55, ISBN 978-3-86576-179-8, Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig, <https://doi.org/10.3220/REP1513586675000>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/173087>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Strategien kleiner und mittlerer Betriebe in angespannten Arbeitsmarktlagen

Eine Untersuchung am Beispiel der niedersächsischen  
Ernährungswirtschaft

Anne Margarian unter Mitarbeit von Matthias Lankau und Alena Lilje

Thünen Report 55

**Bibliografische Information:**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikationen in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

*Bibliographic information:*  
*The Deutsche Nationalbibliothek (German National Library) lists this publication in the German National Bibliography; detailed bibliographic data is available on the Internet at [www.dnb.de](http://www.dnb.de)*

Bereits in dieser Reihe erschienene Bände finden Sie im Internet unter [www.thuenen.de](http://www.thuenen.de)

*Volumes already published in this series are available on the Internet at [www.thuenen.de](http://www.thuenen.de)*

**Zitationsvorschlag – Suggested source citation:**

**Margarian A, unter Mitarb. von Lilje A, Lankau M (2017) Strategien kleiner und mittlerer Betriebe in angespannten Arbeitsmarktlagen : Eine Untersuchung am Beispiel der niedersächsischen Ernährungs-wirtschaft. Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut, 168 p, Thünen Rep 55, DOI:10.3220/REP1513586675000**

Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei den jeweiligen Verfassern bzw. Verfasserinnen.

*The respective authors are responsible for the content of their publications.*



THÜNEN

## Thünen Report 55

Herausgeber/Redaktionsanschrift – *Editor/address*

Johann Heinrich von Thünen-Institut  
Bundesallee 50  
38116 Braunschweig  
Germany

[thuenen-report@thuenen.de](mailto:thuenen-report@thuenen.de)  
[www.thuenen.de](http://www.thuenen.de)

ISSN 2196-2324

ISBN 978-3-86576-179-8

DOI:10.3220/REP1513586675000

urn:nbn:de:gbv:253-201712-dn059505-0

# **Strategien kleiner und mittlerer Betriebe in angespannten Arbeitsmarktlagen**

Eine Untersuchung am Beispiel der niedersächsischen  
Ernährungswirtschaft

Anne Margarian unter Mitarbeit von Matthias Lankau und Alena Lilje

Thünen Report 55

Dr. Anne Margarian  
Telefon: 0531 596-5511  
E-Mail: [anne.margarian@thuenen.de](mailto:anne.margarian@thuenen.de)  
Fax: 0531 596-5599

Thünen-Institut für Ländliche Räume  
Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei  
Bundesallee 64  
38116 Braunschweig

Dr. Matthias Lankau  
Thünen-Institut für Ländliche Räume (bis 1/2017)

Alena Lilje, M.Sc.  
Thünen-Institut für Ländliche Räume (bis 9/2015)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 033RA04A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.

**Thünen Report 55**

Braunschweig, November 2017

## Zusammenfassung

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse des Teilprojektes „Lokale Strategien für die wirtschaftliche Entwicklung“ des europäischen Forschungsprojekts TRUSTEE („Towards RUral Synergies and Trade-offs between Economic development and Ecosystem services“) beschrieben. Vor dem Hintergrund der erwarteten Fachkräfteknappheit wurde am Beispiel der niedersächsischen Ernährungswirtschaft zwischen 2014 und 2016 untersucht, (1) wie sich lokale Arbeitsmärkte auf Strategien und Entwicklung der überwiegend kleinen und mittleren Betriebe des Sektors auswirken, (2) in wie fern die Betriebe Unabhängigkeit vom lokalen Arbeitsmarkt erlangen können und (3) wie die Unternehmen ihrerseits die lokalen Arbeitsmärkte beeinflussen. Die Untersuchung fand in drei Schritten statt.

Im Sommer 2015 wurde eine standardisierte Befragung der Ernährungswirtschaft in Niedersachsen mit 200 antwortenden Betrieben durchgeführt, die den Hauptteil der Studie bildet. Zweitens wurden im Herbst 2015 bzw. Winter 2015/16 Workshops zum Thema Fachkräftebedarf („Fachkräfteworkshops“) in einer ländlichen und in einer eher urbanen Region Niedersachsens organisiert, dokumentiert und im Nachgang ausgewertet. Um einen tieferen Einblick in das Zusammenspiel verschiedener regionaler Organisationen zu erhalten, wurden drittens im Frühsommer 2016 Interviews mit Beteiligten regionaler Weiterbildungslandschaften in ausgewählten niedersächsischen Regionen geführt.

Die regionalen Fachkräfteworkshops haben ergeben, dass die Arbeitsmarktakteure der Fallregionen sich in ihrer Entwicklung durch die geringer werdende Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal in ihren Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt sehen. Besonders betroffen sahen sich Betriebe der Fleischverarbeitung und große Betriebe, die spezifische Qualifikationen nachfragen und große Wachstumsschritte unternehmen. Anstrengungen zur Verbesserung der Situation werden in verschiedenen Bereichen, wie der Verbesserung der Attraktivität von Arbeitsplätzen und Ausbildungsangeboten, internationaler Rekrutierung, verbesserter interner Mitarbeiterentwicklung und verstärkter Kooperation zwischen den verschiedenen Arbeitsmarktinstitutionen sowie den Betrieben unternommen. Allerdings ist die Bereitschaft oder die Fähigkeit zur Mitarbeit gerade kleiner Betriebe aufgrund ihrer begrenzten Managementressourcen oft gering. Die Beispiele der großen anwesenden Unternehmen haben aber bestätigt, dass sich Betriebe mit den entsprechenden Ressourcen aufgrund ihrer größeren Attraktivität als Arbeitgeber teilweise von den Beschränkungen des Arbeitsmarktes unabhängig machen können. Voraussetzung ist, dass sie sich nicht auf dem Größenvorteil ausruhen. Andererseits sind sie aufgrund spezifischer Qualifikationsanforderungen und größerer Wachstumsschritte manchmal auch besonders von einem geringen lokalen Fachkräfteangebot betroffen.

Die Untersuchung der regionalen Weiterbildungslandschaften hat gezeigt, dass das regionale Weiterbildungsangebot in qualitativer und quantitativer Hinsicht kaum durch die spezifischen Bedarfe der Betriebe vor Ort, sondern vielmehr durch die jeweilige Ausrichtung der Arbeitsverwaltung, durch Präsenz oder Absenz von Kammern und anderen Anbietern und durch den Wett-

bewerb zwischen den Dienstleistern geprägt ist. Der Wille und die Fähigkeit gerade kleiner Betriebe aus wenig technologieintensiven Branchen wie der Ernährungswirtschaft, auf das Weiterbildungsangebot gezielt Einfluss zu nehmen, sind gering.

Der Schwerpunkt des Berichtes liegt auf der ausführlichen Darstellung der Befragungsergebnisse. Es hat sich bestätigt, dass die betriebliche Entwicklung in sehr viel stärkerem Maße von betrieblichen Determinanten als von Faktoren der lokalen Umwelt abhängt. Die Verfügung über freie Ressourcen und gefestigte Führungsstrukturen begünstigen die Etablierung effektiver Managementmaßnahmen und -routinen, die ihrerseits zu einer gelungenen Kommunikation im Betrieb und dem entsprechenden Wissenstransfer und Innovationsfähigkeit beitragen. Nur in sehr kleinen Betrieben können fehlende formale Strukturen teilweise durch spontane Kommunikation kompensiert werden. Aus den unterschiedlichen Anforderungen an die Betriebsleitung ergibt sich bei kleinen Betrieben eine kritische Wachstumsschwelle, an der neue Managementkompetenzen aufgebaut und neue Mitarbeiter rekrutiert werden müssen. Gelingt das, wird die positive Entwicklung zurzeit wenig durch Knappheiten auf dem Arbeitsmarkt gebremst, denn wachsende Betriebe erfahren weniger Rekrutierungsprobleme als stagnierende oder schrumpfende Betriebe. So wird der Strukturwandel durch die Arbeitsmarktentwicklung tendenziell zugunsten der wettbewerbsfähigsten Betriebe beschleunigt. Dabei haben kleine Betriebe in ländlichen Regionen angesichts des geringeren Wettbewerbsdrucks möglicherweise sogar bessere Chancen, die kritische Wachstumsschwelle zu überwinden als kleine Betriebe in urbanen Zentren, vorausgesetzt sie schaffen es, ihre (betriebs-)internen Arbeitsmärkte trotzdem gut zu entwickeln. Hier bieten sich Ansatzpunkte für eine gezielte Unterstützung im Rahmen der existierenden Systeme der Aus- und Weiterbildung sowie der betrieblichen Beratung.

**JEL:** J23, L11, L22, L66, M12, M51, O31, R10

**Schlüsselwörter:** Arbeitskräftebedarf, Arbeitsorganisation, Ernährungswirtschaft, Fachkräfte, Innovation, Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Ländliche Entwicklung, Personalmanagement

## Summary

This report summarises the results of the sub-project “Local strategies for economic development” of the European Research Project TRUSTEE that ran from 2014 to 2016. Against the background of the expected scarcity of professional workers, the Lower Saxon food industry is used as an example to show how local job markets impact mainly small and medium size enterprises (SMEs) in terms of strategies and developments (1); to what extent businesses can achieve independence from the local job market (2); how the businesses, on their part, influence the local job markets (3).

The study design includes three core elements: In the summer 2015 a standardized survey was carried out in the food industry in Lower Saxony with 200 responding firms. In autumn 2015 and winter 2015/16 workshops on the topic of professional staff needs were organized, documented and afterwards evaluated in a rural and in a more urban region of Lower Saxony. Finally, interviews were conducted with participants on the regional continuing education landscape in selected lower Saxon regions in the early summer 2016.

The regional workshops have shown that the job market actors in the case study regions see their development as limited due to the declining number of available qualified labour. Particularly affected were meat processing firms and large companies which require special qualifications and undertake large growth steps. Efforts to improve the situation are undertaken including the improvement of the attractiveness of jobs and training offers, international recruiting, improvement of internal staff development and increased cooperation between the different employment institutions and the companies. However, the preparedness or the ability to contribute, particularly in small businesses, is often low because of their limited management resources. The example of the participating large businesses has, however, shown that businesses with adequate resources can become partially independent from limited job markets due to their greater attractiveness as employers. One requirement is that they do not rely upon the advantages of their size. On the other hand, due to their specific qualification requirements and greater growth steps, sometimes they are also strongly affected by a scarcity of local professionals.

The study of the regional continuing education landscape has shown that the regional further training offerings are not so much adapted to the specific needs of local businesses in either a qualitative or quantitative perspective, but rather much more influenced by the individual targeting of the employment administration, by the presence or absence of chambers of commerce and other providers and by the competition between providers. The desire and ability of smaller businesses from low-technology sectors like the food processing industry to have a targeted impact on the further training offerings is quite low.

The main focus of the report is on an extensive presentation of the survey results. These confirmed that the business development is much more strongly affected by firm-level determinants than by the local environment. Free resources and established leadership structures favour the

establishment of effective management measures and routines, which, for their part lead to successful communication in the company and an according transfer of knowledge and innovative ability. Only in very small businesses can a lack in formal structure be compensated partially with spontaneous communication. From the different requirements on business management originates a critical growth threshold for small businesses, where new management competence and new staff have to be acquired. If this is successful, the positive development is less likely to be slowed by a shortage in the labour market because growing businesses have fewer recruitment problems than do stagnated or shrinking businesses. Thus structural change due to labour market development tends to be faster and more to the favour of more competitive businesses. Small businesses in rural regions with lower competitive pressure can possibly have more opportunity to overcome the critical growth threshold than do small businesses in urban centres, but only when they succeed in developing their internal labour market. Here, targeted support of continuing education and business consulting provide a toe-hold for help within the framework of the existing system.

**JEL:** J23, L11, L22, L66, M12, M51, O31, R10

**Keywords:** Labour demand, work organization, food production, skilled labour, innovation, small and medium enterprises (SMEs), rural development, human resource management

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>i</b>
<b>Summary</b>	<b>iii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Kartenverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Erste Einsichten in die Fachkräftesituation und Handlungsoptionen</b>	<b>5</b>
2.1 Ergebnisse der Workshops zur Fachkräftesituation in den Fallregionen	7
2.1.1 Diskussion von internationaler Rekrutierung und Migration	9
2.1.2 Diskussion der Ausbildung	10
2.1.3 Diskussion der Anwerbung von Arbeitskräften	11
2.1.4 Diskussion der Mitarbeiterentwicklung	11
2.1.5 Zwischenfazit Fachkräfteworkshops	12
2.2 Ergebnisse der Untersuchung regionaler Weiterbildungslandschaften	13
2.2.1 Koordination der Weiterbildung über die Administration	14
2.2.2 Koordination der Weiterbildung über den Markt	15
2.2.3 Koordination der Weiterbildung über Netzwerke	17
2.2.4 Zwischenfazit Weiterbildungslandschaften	17
2.3 Fazit zu Fachkräftesituation und Handlungsoptionen	18
<b>3 Befragung niedersächsischer Unternehmen der Ernährungswirtschaft</b>	<b>21</b>
3.1 Die Erhebung und die Branche der Ernährungswirtschaft	23
3.2 Unternehmensstruktur und Personalressourcen	26
3.3 Unternehmensstrategien	33
3.3.1 Absatzmärkte	35
3.3.2 Produktqualität	37
3.3.3 Service	38
3.3.4 Angebotsvielfalt	38
3.3.5 Tradition / Reputation	39
3.3.6 Originalität / Innovationskraft	41
3.3.7 Bekannte Marken	41
3.3.8 Preis	42
3.3.9 Fazit Unternehmensstrategien	42

3.4	Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen	43
3.4.1	Beschäftigungsverhältnisse	43
3.4.2	Arbeitsorganisation	46
3.4.3	Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung	51
3.4.4	Entlohnung	56
3.4.5	Fazit Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen	61
3.5	Die Bedeutung der lokalen Arbeitsmärkte	62
3.5.1	Probleme und Strategien der Personalrekrutierung	62
3.5.2	Institutionen am lokalen Arbeitsmarkt	72
3.5.3	Abwerben von Nachbarbetrieben	76
3.5.4	Überregionale Rekrutierung	78
3.5.5	Interne Rekrutierung	82
3.5.6	Fazit zur Bedeutung lokaler Arbeitsmärkte	84
3.6	Bestimmungsgründe der Betriebsentwicklung	86
3.6.1	Strukturelle Bestimmungsgründe des Wachstums	89
3.6.2	Betriebliche Strategie und Wachstum	91
3.6.3	Personal und Wachstum	92
3.6.4	Personalpolitik, Arbeitsorganisation und Wachstum	94
3.6.5	Arbeitsmärkte und Wachstum	98
3.6.6	Fazit Betriebsentwicklung	105
3.7	Innovationstätigkeit	107
3.7.1	Strukturelle Bestimmungsgründe von Innovationstätigkeit	107
3.7.2	Externe Impulse der Innovationstätigkeit	111
3.7.3	Management und Innovationstätigkeit	114
3.7.4	Fazit zur Innovationstätigkeit	119
3.8	Unternehmerische Verantwortung	121
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b>	<b>127</b>
4.1	Betriebliche Determinanten der Unternehmensentwicklung	128
4.2	Betriebliche Determinanten der Innovationstätigkeit	129
4.3	Der langfristige Einfluss des Arbeitsmarktes	130
4.4	Rekrutierungsprobleme und betriebliche Reaktionen	132
4.5	Fazit	134
<b>11</b>	<b>Literatur</b>	<b>137</b>
<b>Anhang</b>	<b>Fragebogen mit Anleitung</b>	<b>139</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Regionales Entwicklungsregime	5
Abbildung 2:	Teilnehmer der Workshops nach Kategorien	8
Abbildung 3:	Der institutionelle Rahmen regionaler Weiterbildungssysteme	15
Abbildung 4:	Konzeptionelles Konstrukt der Betriebsbefragung	21
Abbildung 5:	Branchen und Bedeutung überregionaler Aktivität	27
Abbildung 6:	Beschäftigte und höchste formale Qualifikationen nach Branchen	28
Abbildung 7:	Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich nach Branchen	29
Abbildung 8:	Verteilung der Betriebsgrößen nach Zahl der Beschäftigten	30
Abbildung 9:	Anteil Unternehmen mit mehreren Standorten nach Betriebsgrößenklassen	31
Abbildung 10:	Betriebsgrößenstruktur nach siedlungsstrukturellem Kreistyp	32
Abbildung 11:	Marktstrategien der Betriebe in der Befragung	33
Abbildung 12:	Bedeutung verschiedener Absatzmärkte nach Betriebsgrößen	35
Abbildung 13:	Bedeutung verschiedener Absatzmärkte nach Standorten	36
Abbildung 14:	Bedeutung verschiedener Absatzmärkte nach Betriebsgröße und Standorten	37
Abbildung 15:	Alter der Betriebe am Standort und Bedeutung von Reputation	39
Abbildung 16:	Reputationsstrategie nach Region und Marktausrichtung	40
Abbildung 17:	Zeitarbeit und befristete Verträge nach Betriebsgrößenklassen	44
Abbildung 18:	Nutzung von Zeitarbeit und befristeten Verträgen nach Kreistypen	45
Abbildung 19:	Gründe für Zeitarbeit oder befristete Verträge	46
Abbildung 20:	Spontane Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern	47
Abbildung 21:	Mitarbeitergespräche nach Beschäftigtengruppen	49
Abbildung 22:	Formale oder gesteuerte Verfahren der Kommunikation nach Betriebsgröße	49
Abbildung 23:	Existenz von Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenbesetzungsroutinen	51
Abbildung 24:	Ausbildungsberechtigung und Ausbildungsaktivität	52
Abbildung 25:	Ausbildungsengagement nach Größenklassen	53
Abbildung 26:	Zusammenhang in Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nach Größenklassen	54

Abbildung 27:	Weiterbildungsangebote nach Beschäftigtengruppen	55
Abbildung 28:	Ziele der Weiterbildung in den Betrieben	55
Abbildung 29:	Reaktion der Löhne auf finanzielle Situation und Fachkräftebedarf im Betrieb	57
Abbildung 30:	Freiwillige Sozial- und Zusatzleistungen der Betriebe für ihre Mitarbeiter	58
Abbildung 31:	Bonuszahlungen nach Mitarbeitergruppen und Betriebsgrößenklassen	59
Abbildung 32:	Mitarbeiterengagement und Maßnahmen zur Verringerung der Lohnkosten	61
Abbildung 33:	Standort und Rekrutierungserfolg nach Mitarbeitergruppen	64
Abbildung 34:	Zusammenhang zwischen Lage, Rekrutierungserfolg und Betriebsgröße	66
Abbildung 35:	Anforderungen der Betriebe, die die Bewerber am schlechtesten erfüllen	67
Abbildung 36:	Bewerberdefizite nach Betriebsgröße und Regionstypen	68
Abbildung 37:	Wahrgenommene Defizite von Bewerbern und Rekrutierungsprobleme	70
Abbildung 38:	Betriebliche Kontakte im Bereich der Personalentwicklung nach Kreistyp	73
Abbildung 39:	Berufsschulangebot und Wirkung auf Ausbildungsplatzangebot	74
Abbildung 40:	Weiterbildungsangebote und betriebliche Weiterbildungsförderung	75
Abbildung 41:	Direkte Konkurrenz zwischen Betrieben auf dem lokalen Arbeitsmarkt	77
Abbildung 42:	Haltung zu direkter Konkurrenz und Rekrutierungsprobleme und –routinen	78
Abbildung 43:	Überregionale Rekrutierungsbemühungen nach Kreistypen	79
Abbildung 44:	Überregionale Bewerbersuche nach Kreistypen und Betriebsgröße	80
Abbildung 45:	Rekrutierungsroutinen, -probleme und überregionale Bewerbersuche	81
Abbildung 46:	Größe und überregionale Bewerbersuche nach Rekrutierungsroutinen	82
Abbildung 47:	Interner Arbeitsmarkt und Rekrutierungsprobleme nach Kreistypen	84
Abbildung 48:	Mehrstufiges Erklärungsmodell von Betriebsentwicklung und -erfolg	86
Abbildung 49:	Zusammenhang zwischen Beschäftigungs- und Umsatzentwicklung	87
Abbildung 50:	Zusammenhang zwischen Wachstum, Region und Unternehmenskrisen	88
Abbildung 51:	Zusammenhang zwischen Lage, Wachstum und Betriebsgröße	89
Abbildung 52:	Zusammenhang zwischen Personalstruktur und Beschäftigungswachstum	93

Abbildung 53:	Spontanes Engagement, Routinen der Mitarbeiterbeteiligung und Wachstum	97
Abbildung 54:	Tarifbindung, Betriebsgröße und betriebliches Beschäftigungswachstum	98
Abbildung 55:	Umsatzentwicklung und Rekrutierungsaktivität nach Betriebsgrößenklassen	99
Abbildung 56:	Umsatzentwicklung und Rekrutierungsaktivität nach Standorttyp	101
Abbildung 57:	Umsatzentwicklung und Rekrutierungsprobleme nach Betriebsgrößenklassen	102
Abbildung 58:	Umsatzentwicklung und Rekrutierungsprobleme nach Regionstypen	104
Abbildung 59:	Branchenzugehörigkeit und Innovationsneigung	108
Abbildung 60:	Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategien und Innovationsneigung	109
Abbildung 61:	Betriebsgröße, Qualifikationen und Innovationstätigkeit	110
Abbildung 62:	Zusammenhang zwischen Regionstyp, Betriebsgröße und F&E-Beschäftigten	111
Abbildung 63:	Partner für die Unterstützung oder Anregung von Neuerungen	112
Abbildung 64:	Betriebsgröße und Wirkung von Verfahren der Ideenfindung auf Innovationen	115
Abbildung 65:	Mitarbeitergespräche, Betriebsgröße und Innovationen	116
Abbildung 66:	Weiterbildung, Betriebsgröße, Qualifikation und Innovationen	117
Abbildung 67:	Neuerungen mit positiven Umweltwirkungen nach Betriebsgröße	122
Abbildung 68:	Gründe für Neuerungen mit positiven Umweltwirkungen	123
Abbildung 69:	Zertifizierungsbereiche nach Betriebsgröße	124

## Kartenverzeichnis

Karte 1: Verteilung der befragten Betriebe in den niedersächsischen Gemeinden 23

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Betriebsgrößenklassen Ernährungswirtschaft in Deutschland und Stichprobe	25
Tabelle 2:	Branchenverteilung Ernährungswirtschaft in Deutschland und der Stichprobe	25
Tabelle 3:	Verteilung der antwortenden Betriebe auf die siedlungsstrukturellen Kreistypen Niedersachsens	26
Tabelle 4:	Korrelationen nach Spearman zwischen Wettbewerbsstrategien	34
Tabelle 5:	Korrelationen zwischen Arbeitsorganisation und Betriebsstruktur	50
Tabelle 6:	Zusammenhänge der Nennungen der Defizite von Bewerbern	71
Tabelle 7:	Korrelationen (Spearman) zwischen Betriebsentwicklung, Markt und Betriebsgröße	90
Tabelle 8:	Spearman Korrelationen zwischen Wachstum und Personalpolitik	95



## 1 Einleitung

Das Thema einer erwarteten Fachkräfteknappheit ist in aller Munde. Anzeichen eines abnehmenden Arbeitskräfteangebotes finden sich auch in den Arbeitsmarktdaten. Nach Auswertungen der Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) blieben in Deutschland zwischen 2008 und 2012 zwischen 10 % (in den Jahren der Krise) und 15 % (im Jahr des beginnenden Aufschwungs 2011) der ausgeschriebenen Stellen unbesetzt, d.h. die Betriebe beendeten die Suche ohne Erfolg (Rebien et al., 2014). Ein gutes Viertel der betroffenen Betriebe konnte einen Teil der fehlenden Arbeitskraft durch technische oder organisatorische Änderungen kompensieren und etwa 13 % stellten temporäre Arbeitskräfte ein. Ein gutes Viertel lehnte Aufträge ab und in über einem Drittel der betroffenen Betriebe mussten die Beschäftigten den Ausfall durch Mehrarbeit kompensieren (ebd.). Probleme bei der Stellenbesetzung haben also möglicherweise weitreichende wirtschaftliche Konsequenzen für Betriebe und Volkswirtschaften.

Trotzdem ist wenig bekannt darüber, wie sich ein abnehmendes Fachkräfteangebot konkret auf die Strategien und die Entwicklung unterschiedlicher Betriebe in verschiedenen Branchen und Regionen auswirkt und welche weiteren Konsequenzen das im Einzelnen für die regional- und volkswirtschaftlichen Entwicklungen haben wird. Diese Arbeit nähert sich den damit verbundenen Fragestellungen von der Unternehmensseite. Grundlage ist eine Untersuchung der Betroffenheit von Betrieben der niedersächsischen Ernährungswirtschaft.

Niedersachsen ist ein Flächenland, das ähnlich wie die östlichen Bundesländer sowie Schleswig-Holstein und Bayern, aber anders als die anderen westlichen Bundesländer, überwiegend von ländlichen Landkreisen geprägt ist (BBSR, 2015). Es gehört somit zu den Regionen Deutschlands, für die die Frage der Entwicklung ländlicher Arbeitsmärkte besonders relevant ist. Das Bundesland verfügt aber mit Braunschweig, Oldenburg und Osnabrück auch über größere kreisfreie Städte mit über 150.000 Einwohnern. Städtische Kreise finden sich vor allem in der Region Hannover, aber auch im Oldenburger, Bremer, Hamburger und Kasseler Umland. Entsprechend unterschiedlich ist die Situation auf den lokalen Arbeitsmärkten. Die Untersuchung auf der betrieblichen Ebene unter Beachtung des jeweiligen lokalen Kontextes kann helfen, die Konsequenzen eines knapper werdenden Fachkräfteangebotes realistisch und in der notwendigen Differenziertheit mit Blick auf verschiedene Unternehmensgrößen und Standorte einzuschätzen.

Der Fokus auf die Ernährungswirtschaft bietet sich an, weil sie relativ stark in eher peripheren Regionen (Margarian, 2013) und, in Gestalt des Bäcker- und Fleischerhandwerks, in den Diskussionen um den sogenannten „Fachkräftemangel“<sup>1</sup> vertreten ist. Die Ergebnisse des deutschen Community Innovation Surveys (CIS) zum Beispiel bestätigen, dass Betriebe der Ernährungswirtschaft häufiger Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zu finden als Betriebe der Mehrzahl der anderen Branchen des verarbeitenden Gewerbes (Küpper und Margarian, 2010). Die Ernährungswirtschaft ist trotz einiger globaler Konzerne eine überwiegend kleinstrukturierte und handwerklich geprägte Branche. Über 80 % der Betriebe sind in der Fleischverarbeitung oder in der Produktion frischer Backwaren tätig. Pavitt (1984) hat in seiner Klassifizierung der Branchen des verarbeitenden Gewerbes die Ernährungswirtschaft als abhängig von den Innovationen der Zulieferer, also etwa der Erzeuger von Ausrüstungsgegenständen, beschrieben. Tatsächlich ist die Innovationsneigung der Betriebe der Ernährungswirtschaft auch nach den Ergebnissen des CIS eher gering (Küpper und Margarian, 2010).

Die Konzentration auf eine einzelne, in peripheren, sogenannten „dünnen“ Arbeitsmärkten weit verbreitete Branche soll dazu dienen, die komplexen strukturellen Zusammenhänge verlässlicher zu isolieren als das in einem allgemeinen Überblick über alle Branchen und Regionen möglich ist. So kann beispielhaft identifiziert werden, wer an welchem Standort durch die Arbeitsmarktentwicklung im Wachstum gebremst oder sogar zur Aufgabe gezwungen wird, und wer vielleicht als attraktiver Arbeitgeber in seiner Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Betrieben der Branche oder der Region sogar gestärkt wird. Erst mit einem solchen Wissen darüber, wie Entwicklungen und Entscheidungsprozesse in Betrieben vor Ort von der Arbeitsmarktlage und ihrer Entwicklung beeinflusst werden, kann auch die wahrscheinliche Wirkung möglicher politischer Maßnahmen sachlich begründet beurteilt werden.

Der betriebliche Fokus wurde gewählt, weil die wirtschaftliche Entwicklung letztlich durch Unternehmen und ihre Beschäftigten vorangetrieben wird. Insbesondere in peripheren Regionen mit dünnen Arbeitsmärkten haben einzelne Unternehmen und Branchen manchmal großen Einfluss auf die regionale Entwicklung, während die Verfügbarkeit bestimmter Fähigkeiten und Fachkräfte andersherum auch das Wachstum und die Ausrichtung von diesen Unternehmen stark beeinflussen können. Unterschiedliche regionale Produktionssysteme und Entwicklungsregime mit ihren jeweils eigenen Pfadabhängigkeiten, Möglichkeiten und Chancen sind die Folge. Ziel des Projek-

---

<sup>1</sup> S. z. B. folgende Berichte aus dem Jahr 2017 (alle zuletzt aufgerufen am 24.8.2017): „Kaum jemand möchte Bäcker oder Metzger werden“ (<http://www.zeit.de/karriere/2017-03/handwerk-ausbildung-lehrlinge-demografischer-wandel>), „Lehrlingsschwund im Handwerk: Besonders Bäcker und Metzger betroffen“ (<http://www.epochtimes.de/politik/deutschland/lehrlingsschwund-im-handwerk-besonders-baecker-und-metzger-betroffen-a2065351.html>), „Diese Berufe haben die besten Zukunftschancen“ (<http://www.augsburger-allgemeine.de/special/lehrstellenoffensive/Diese-Berufe-haben-die-besten-Zukunftschancen-id33817427.html>), oder „Der Arbeitsmarkt bietet Chancen“ (<http://www.goettinger-tageblatt.de/Goettingen/Themen/Thema-des-Tages/Viele-offene-Stelle-in-Suedniedersachsen>)

tes war es, die zugrundeliegenden innerbetrieblichen Anpassungsmechanismen im Detail zu untersuchen.

Die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmens- und Regionalentwicklung wird gerade in ländlichen Regionen vor allem durch die dünnen lokalen Arbeitsmärkte mit ihrem begrenzten verfügbaren Qualifikationsspektrum vermittelt. Obwohl die Aktivitäten von Unternehmen wesentlich von den Beschäftigten und ihren Fähigkeiten abhängen, wie die aktuelle Fachkräftediskussion manchen schmerzlich zu Bewusstsein bringt, gibt es wenige gesicherte Erkenntnisse dazu, inwiefern die lokale Verfügbarkeit von Arbeitskräften und bestimmten Fähigkeiten die Strategien von Unternehmen bestimmt bzw. wie andersherum das Handeln von Unternehmen diese Verfügbarkeiten beeinflusst.

Es geht um drei grundlegende Fragen:

- (1) Wie beeinflusst das lokale Umfeld bzw. speziell der lokale Arbeitsmarkt Entwicklungschancen und –strategien von Unternehmen?
- (2) Inwiefern können einander ähnliche Unternehmen dennoch mit unterschiedlichen Strategien erfolgreich sein bzw. Unabhängigkeit von regionalen (Arbeitsmarkt-)Restriktionen erlangen?
- (3) Inwiefern und wie beeinflussen Unternehmen ihrerseits die lokalen Produktionsbedingungen bzw. insbesondere Arbeitsmärkte?

Um die Bearbeitung dieser Fragen ging es im Teilprojekt „Lokale Strategien für die wirtschaftliche Entwicklung“ des europäischen Forschungsprojekts „Towards RUrAl Synergies and Trade-offs between Economic development and Ecosystem services (TRUSTEE)“, das in Deutschland durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziert wurde. Über drei Jahre hinweg wurde hier von 2014 bis 2016 untersucht, wie sich Unternehmen der Ernährungswirtschaft in ausgewählten Regionen an die lokalen Arbeitsmärkte anpassen, wie sie es schaffen, dabei wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben, und wie sie ihrerseits die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und bestimmten Fähigkeiten beeinflussen.

Die Untersuchung erfolgte in drei Schritten. Erstens wurden Workshops zum Thema Fachkräftebedarf („Fachkräfteworkshops“) in einer ländlichen und in einer eher urbanen Region Niedersachsens organisiert, dokumentiert und ausgewertet, um unter Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven einen ersten Einblick in die regionale Bedeutung des Themas zu erhalten. Um ein genaueres Verständnis für die Interaktion von Organisationen in regionalen Arbeitsmärkten im Fachkräftekontext zu entwickeln, wurden zweitens Interviews mit Beteiligten regionaler Weiter-

bildungslandschaften in ausgewählten niedersächsischen Regionen geführt.<sup>2</sup> Der Hauptteil des Forschungsvorhabens bestand drittens in einer standardisierten Befragung der Unternehmen der Ernährungswirtschaft in Niedersachsen zu Themen des Arbeitskräftebedarfs, der Rekrutierung und Arbeitsorganisation, aber auch zu allgemeinen betrieblichen Strategien. Während der Fokus ursprünglich in allen drei Teilen der Untersuchung auf der Ernährungswirtschaft liegen sollte, hat sich im Laufe des Projektes herausgestellt, dass das für viele der beteiligten Experten in den Workshops und Interviews eine zu starke und fachlich wenig fruchtbare Einengung des Themas bedeutet hätte. So wurde zwar zum Beispiel durch die Einladung entsprechender Referenten und Referentinnen<sup>3</sup> immer wieder auf die Ernährungswirtschaft fokussiert, doch die Diskussion von Weiterbildungslandschaften und Arbeitsmarktstrategien ging über Branchengrenzen hinaus.

In diesem Bericht werden die wichtigsten Ergebnisse des Projektes zusammengefasst, wobei ein Schwerpunkt auf den Ergebnissen der standardisierten Unternehmensbefragung liegt. Der Bericht beginnt im folgenden zweiten Kapitel mit einer Beschreibung der Problemstellung unter Bezug auf ausgewählte Literatur, auf die Ergebnisse der Fachkräfteworkshops (Kapitel 2.1) und auf die Ergebnisse der Interviews mit Akteuren der Weiterbildung (Kapitel 2.2). Das dritte Kapitel ist der Unternehmensbefragung gewidmet. Die Erhebung wird zunächst beschrieben (Kapitel 3.1) bevor in mehreren weiteren Unterkapiteln anhand der Befragungsdaten die Unternehmensstruktur, betriebliche Strategien, die Bedeutung lokaler Arbeitsmärkte und die Bestimmungsgründe unterschiedlicher Unternehmensentwicklungen analysiert werden. Kapitel 4 fasst zusammen und zieht Schlussfolgerungen im Hinblick auf die gegenseitige Beeinflussung von Unternehmen und lokalen Arbeitsmärkten, die weitere Forschung und Konsequenzen, die sich möglicherweise für Unternehmen, Politik und Verwaltung ergeben.

---

<sup>2</sup> Die Fallregionen werden hier und im Folgenden nicht explizit genannt, weil sonst die Identifizierung einzelner an den Expertengesprächen beteiligter Institutionen oder sogar Personen möglich wäre.

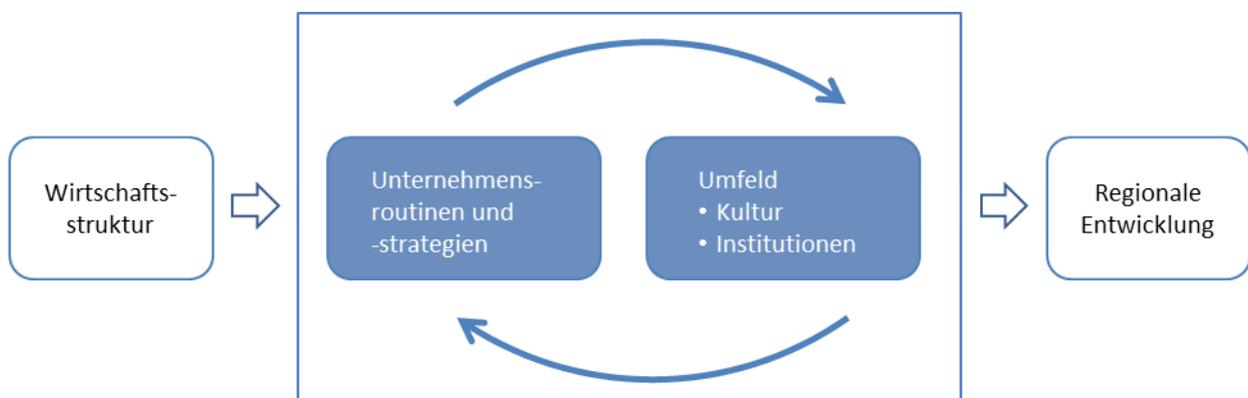
<sup>3</sup> Im Folgenden wird in der Regel das generische Maskulinum genutzt; die maskuline grammatikalische Form wird also im allgemeingültigen Sinne verwendet. Insbesondere die Gruppe der Mitarbeiter und die Gruppe der Betriebsleiter kann jeweils aus Personen beiderlei (biologischen) Geschlechts bestehen.

## 2 Erste Einsichten in die Fachkräftesituation und Handlungsoptionen

Die Bedeutung lokaler Arbeitsmärkte wurde von Ökonomen früh erkannt. Marshall (1920) hat unter den Ursachen für die höhere Produktivität von Unternehmen in den städtischen Zentren („Agglomerationen“) die höhere Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit den benötigten Fähigkeiten aufgrund der höheren Dichte und Diversität von Beschäftigungsverhältnissen (dem „labour market pooling“) benannt. Die Bedeutung von Unternehmen und Unternehmensstrukturen hingegen wurde erstaunlich spät zum Beispiel mit der Frage „Why are there firms?“ (Langlois, 1981) adressiert. Sie wurde in neuerer Zeit von den Ökonomen, anders als von den Organisationsforschern, vor allem mit dem Verweis auf Marktunvollkommenheiten und Transaktionskosten (Williamson, 1981) beantwortet. Robertson (1923: 85) allerdings sah Unternehmen schon viel früher als „islands of conscious power in this ocean of unconscious cooperation ...“ und öffnete damit den Blick dafür, dass Unternehmer und Unternehmen sich nicht nur an die jeweiligen Marktbedingungen anpassen, sondern sie vielmehr auch aktiv gestalten. Diese Perspektive ist allerdings schwierig mit der Vorstellung allgemeiner oder partieller Gleichgewichte von rein marktbasierten Modellen zu vereinbaren, sondern passt besser zu Ideen der evolutorischen Ökonomie (Nelson und Winter, 1982).

Im Gegensatz zu den rein marktbasierten Modellen wird im Folgenden unterstellt, dass das Unternehmen nicht nur auf Marktsignale reagiert, sondern auch bemüht ist, die eigene Situation und sein Umfeld zu gestalten. Gerade in ländlichen Regionen mit „dünnere“ Wirtschaftsstruktur haben auch einzelne größere Unternehmen oft ihrerseits Einfluss auf ihr institutionelles und kulturelles Umfeld und somit auf die weitere regionale Entwicklung (Abbildung 1). Das steht im Einklang mit dem Resource Dependence Ansatz und der Ressourcen basierten Perspektive der Organisationsforschung, die sich ergänzen können (Hillman et al. 2009).

**Abbildung 1:** Regionales Entwicklungsregime



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Strategieentwicklung des Unternehmens ist in dieser Perspektive nicht mehr trivial, weil es mehr als einen vorstellbaren Entwicklungspfad von Unternehmen und Ökonomien gibt. Entschlei-

dend für den Unternehmenserfolg ist, dass die Strategie an die Bedingungen des eigenen Umfeldes und an die eigenen spezifischen Ressourcen angepasst ist. Ein Unternehmen könnte dann zum Beispiel nur von Agglomerationsvorteilen profitieren, wenn es auch eine entsprechende Gesamtstrategie verfolgt, die ihm erlaubt, das extern verfügbare Wissen erfolgreich in die eigenen Geschäftsprozesse zu integrieren; dafür kann es sich aber andersherum auch in dünnen Arbeitsmärkten der Peripherien positiv entwickeln, wenn es ihm gelingt, die benötigten Kapazitäten intern aufzubauen und zu halten.

Der wechselseitige Zusammenhang zwischen Entscheidungen von Arbeitssuchenden auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite wurde aus der gesamtwirtschaftlichen Perspektive als wesentlicher Bestimmungsgrund für Entwicklungsunterschiede zwischen verschiedenen Volkswirtschaften diskutiert. Finegold und Soskice haben 1988 beschrieben, dass junge Leute sich in Ländern, in denen Unternehmen vor allem Arbeitsplätze für Geringqualifizierte schaffen, auch für entsprechende Ausbildungswege entscheiden, woraufhin die Unternehmen ihrerseits durch die begrenzte Verfügbarkeit von Fähigkeiten in ihrer weiteren Ausrichtung beschränkt werden. Diese Situation wurde „Low-skill“-Gleichgewicht genannt, dem das „High-skill“-Gleichgewicht in Ländern wie Deutschland, das damals für sein duales Ausbildungssystem gerühmt wurde, gegenüber gestellt wurde. Zehn Jahre später relativierte Finegold (1999) seine Aussagen, indem er auf das seiner Meinung nach zu beobachtende teilweise Versagen Deutschlands (und Japans) im Bereich der Segmente höchster Qualifizierungen hinwies. Finegold plädierte im Zuge dessen für eine differenziertere Betrachtung der ineinandergreifenden Institutionen im Rahmen von „skill ecosystems“. Neben den Entscheidungen von Unternehmen und Beschäftigten selbst sind darin die unterschiedlichen Institutionen der Aus- und Weiterbildung wichtige Elemente für die Stabilisierung von unterschiedlichen Arbeitsmarktregimen.

Neben der Ausbildung wird vor allem die berufliche Weiterbildung als bedeutsam für funktionierende Arbeitsmärkte, für die konstante Weiterentwicklung der beruflichen Fähigkeiten der arbeitsfähigen Bevölkerung sowie für die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft angesehen (Bosch und Charest, 2008). Um diesen Zielen gerecht zu werden, müssen das Angebot der beruflichen Weiterbildung und die Nachfrage nach bestimmten Inhalten und Formen der Weiterbildung aufeinander abgestimmt werden (Tietgens, 1991). Buchanan (2006: 14) wendete das Konzept der „skill-ecosystems“ im australischen Kontext an und definierte sie als „Cluster unterschiedlicher Kompetenzen in einer spezifischen Region oder Branche, die durch verflochtene Netzwerke aus Unternehmen, Märkten und Institutionen geprägt werden“. Zu den wenigen Studien, die sich mit der regionalen Koordination in Systemen der Aus- und Weiterbildung beschäftigen, gehört Reginis (1997) Untersuchung der Anpassungsstrategien von Unternehmen und Institutionen an neue Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung in vier europäischen Fallregionen. Seine Analyse zeigt, dass der Umgang mit den oft regionsspezifischen Herausforderungen ebenso regionsspezifische Antworten erfordert, so dass die Strategien der Regionen sich auch unabhängig von Unterschieden im nationalen institutionellen Überbau unterscheiden. Diese lokalen Märkte und Netzwerke bieten Unternehmen zumindest theoretisch die Möglichkeit, die Entwicklung der lokalen Arbeitsmärkte und ihrer Institutionen selbst gezielt zu beeinflussen.

In der aktuellen Diskussion werden allerdings bisher weniger die Entscheidungen von Unternehmen und Arbeitssuchenden oder die Institutionen der Aus- und Weiterbildung als ursächlich für den „Fachkräftemangel“ angesehen; stattdessen werden vor allem exogene Ursachen wie der demographische Wandel oder Wanderungsbewegungen aufgrund von Konzentrationstendenzen diskutiert. Unter diesen Bedingungen betreffen Schwierigkeiten der Personalgewinnung Probleme bei der Stellenbesetzung oft vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) (Arenberg 2016) und Unternehmen aus stark dem Strukturwandel ausgesetzte Branchen wie etwa der Ernährungswirtschaft. Gerade für KMU in diesem Low-Tech-Bereich könnten sich aus dem Wettbewerb um Arbeitskräfte zusätzliche Anforderungen ergeben, denen sie aufgrund ihrer begrenzten Managementressourcen nicht ausreichend gewachsen sind. Daraus könnte folgen, dass es zu einer Veränderung betrieblicher Strategien (Bieling et al. 2015) und zu einer möglichen Benachteiligung bestimmter, ansonsten wettbewerbsfähiger Unternehmen (Arenberg 2016) kommt und der betriebliche Strukturwandel in Qualität und Geschwindigkeit beeinflusst wird.

Inwiefern die Grenzen des Arbeitsangebotes eine deutliche Beeinträchtigung der Entwicklungschancen von Unternehmen durch die Begrenzungen der Arbeitsmärkte nahe legt (s. Frage (1) in Kapitel 1), wurde im Rahmen der Unternehmensbefragung im Projekt TRUSTEE weiter untersucht. Die Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen und anderen Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung in Hinblick auf die Rekrutierung und Entwicklung von Fachkräften (s. Frage (2) in Kapitel 1) wurden im Rahmen des Projektes in zwei Workshops diskutiert. Die Bedeutung weiterer Einrichtungen, wie etwa Kammern, Agentur für Arbeit und Weiterbildungsanbieter, sowie die Fähigkeit von Unternehmen, sie in ihrem Sinne zu beeinflussen (s. Frage (3) in Kapitel 1), wurde am Beispiel der beruflichen Weiterbildung in vier Fallregionen anhand von Experteninterviews analysiert.

## 2.1 Ergebnisse der Workshops zur Fachkräftesituation in den Fallregionen

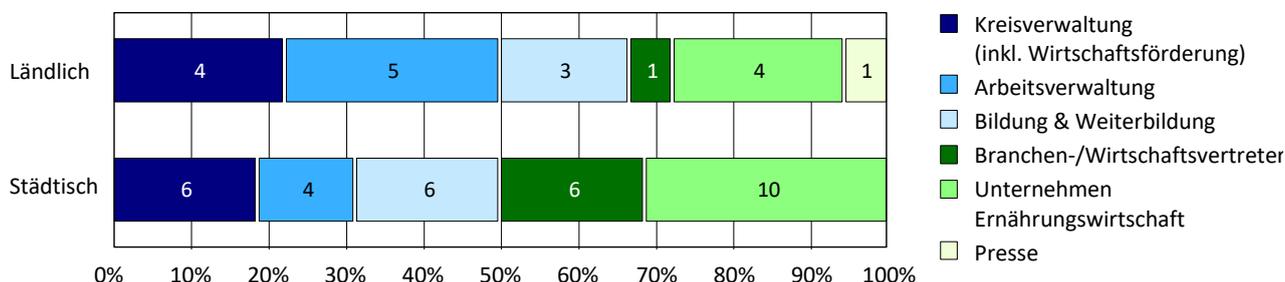
Im Rahmen des Projektes wurde im Herbst 2015 und Winter 2015/16 in einer ländlichen und einer städtischen Fallregion mit 18 bzw. 32 Teilnehmern diskutiert, in wie fern Arbeitsmarktakteure aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft durch das „Fachkräfteproblem“ betroffen sind und in welchen Bereichen sie Handlungsmöglichkeiten sehen. Die ländliche Fallregion besteht aus einem dünn besiedelten ländlichen Kreis, die städtische Fallregion aus einer kreisfreien Stadt mit angrenzendem ländlichem Kreis mit Verdichtungsansätzen (BBSR, 2015). Beide Fallregionen weisen im Oktober 2015 eine relativ niedrige Arbeitslosigkeit zwischen 4,5 und 5,8 % auf.<sup>4</sup> Eingeladen worden waren Mitglieder der Wirtschaftsförderungen und der Arbeitsverwaltung, Manager und Beschäftigte von Weiterbildungsanbietern, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter sowie Un-

---

<sup>4</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/BA-Gebietsstruktur/Niedersachsen-Bremen-Nav.html>; letzter Zugriff am 24.8.2017.

ternehmen der Ernährungswirtschaft aus den Landkreisen. Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Teilnehmer entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu den verschiedenen Gruppen.

**Abbildung 2:** Teilnehmer der Workshops nach Kategorien



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Workshops begannen mit einem kurzen Impulsreferat vom Landrat bzw. der Leiterin der Wirtschaftsförderung, das die jeweilige Arbeitsmarktlage im Landkreis im Allgemeinen und die regionale Situation der Ernährungswirtschaft im Speziellen thematisierte. Die Arbeitsmarktsituation wurde in beiden Regionen als positiv dargestellt, was sich an entsprechend geringen Arbeitslosenzahlen zeigt. Insbesondere im Umkreis der zentralen Stadt der städtischen Fallregion spielt die Ernährungswirtschaft eine herausgehobene Rolle und wird durch verschiedene Institute, Netzwerke und Kompetenzzentren unterstützt.

Ein weiteres Impulsreferat zum Thema Personalmanagement und speziell Mitarbeiterrekrutierung kam jeweils von einem Vertreter eines großen Unternehmens der Ernährungswirtschaft der Region. Es wurde deutlich, dass diese Unternehmen sich am Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber mit stabilen Arbeitsplätzen in einer privilegierten Position befinden, die aber immer durch Maßnahmen der Mitarbeiterbindung und Imagepflege verteidigt werden muss. Angesichts der steigenden Anforderungen und der zunehmenden Ausdifferenzierung der Berufs- und Kompetenzfelder leidet das große Unternehmen der ländlichen Region unter unbesetzten Stellen, für die sich keine geeigneten Bewerber mit den gesuchten spezifischen Qualifikationen finden. Als Beispiel wird der Beruf des Milchtechnologen bzw. der Milchtechnologin genannt. Aus- und Weiterbildung und interne Rekrutierung für Führungspersonen sind für die großen Unternehmen wichtig.

Die nachfolgende Diskussion wurde offen geführt und vor allem durch die Perspektiven der Beteiligten bestimmt. Im Hintergrund standen die folgenden Leitfragen:

- Wie schätzen Sie die Verfügbarkeit von Fähigkeiten und Kompetenzen in der Region und den Unternehmen ein?
- Sind Personalrekrutierung und -entwicklung wichtige Themen für die Unternehmen der Region?

- Wie werden Beschäftigte bei Weiterbildung inner- und außerhalb der Unternehmen unterstützt?
- Bilden die Betriebe der Region noch überwiegend selber aus? Mit wem kooperieren sie dabei?
- Inwiefern stimmen Betriebe und Anbieter von Aus- und Weiterbildung sich aufeinander ab?
- Stehen Sie in der Region untereinander ausreichend im Austausch zum Thema Mobilisierung von Fachkräften?

In den Workshops kristallisierten sich die folgenden Kernthemen heraus:

- (1) Internationale Rekrutierung und Migration
- (2) Ausbildung
- (3) Anwerbung
- (4) Mitarbeiterentwicklung.

Die Ergebnisse zu den Diskussionspunkten werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

### 2.1.1 Diskussion von internationaler Rekrutierung und Migration

In den Workshops wurde deutlich, dass es Rezepte gibt, die schon in vielen Regionen ausprobiert wurden, die aber nicht immer halten, was sie versprechen. Ein Beispiel ist die gezielte Anwerbung von Arbeitskräften aus dem Ausland. Folgende Probleme wurden diesbezüglich benannt:

- Andere (skandinavische) Länder sind attraktiver,
- Integrationsprobleme führen zur Heimkehr von Arbeitsmigranten,
- Anwerbung, Vermittlung und Integration binden viele Ressourcen, die, z.B. in der Flüchtlingskrise, oft anderweitig benötigt wurden.

Auch die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen, die aufgrund der zeitlichen Koinzidenz der Workshops mit der sogenannten „Flüchtlingskrise“ relativ häufig thematisiert wurde, erfordert im Vorlauf viele Ressourcen. Neben den Qualifizierungen gehört dazu z.B. die Feststellung der mitgebrachten Qualifikation. Zur Unterstützung des Matchings zwischen Arbeitgeberbedarfen und Kompetenzen von Flüchtlingen wurde z.B. eine Job-Dating-Runde ausprobiert. Arbeitsagentur und Jobcentern kommt in der Integration der Flüchtlinge eine zentrale Rolle zu. Die Einbindung der Arbeitgeber in die Koordination ist zum Zeitpunkt der Workshops 2015/16 oft noch nicht weit gediehen. Unternehmensvertreter bedauern das und wünschen sich einen stärkeren Austausch zugunsten einer „strategischen“ Qualifizierung der Flüchtlinge entsprechend der zu erwartenden Bedarfe der Unternehmen.

## 2.1.2 Diskussion der Ausbildung

Ein Aspekt, der in den Workshops vor allem von den größeren Unternehmen thematisiert wird, ist, dass manche Berufe trotz der sehr guten Entwicklungsmöglichkeiten, die sie bieten, weitgehend unbekannt sind und deshalb selten als Ausbildungsberuf gewählt werden. Dementsprechend schwer fällt es den Unternehmen, die entsprechenden Spezialisten zu rekrutieren. Die Arbeitgeber arbeiten an entsprechenden Kommunikationsstrategien, finden es aber nach wie vor schwer, potenzielle Auszubildende zu erreichen. Der Anteil junger Leute, die nach der Schule eine betriebliche Ausbildung beginnen, sinkt zudem. In der Perspektive einiger Diskussionsteilnehmer gerät die Möglichkeit der betrieblichen Ausbildung insbesondere an den Gymnasien oft aus dem Blick, weil der Fokus von Eltern und Lehrern auf der akademischen Ausbildung liegt. Insbesondere Ausbildungsberufe des Handwerks sind von einem geringen Interesse potenzieller Auszubildender betroffen und hier vor allem solche mit schlechtem Image wie im Bereich der Fleischverarbeitung. Diese betriebliche Erfahrung wird im Workshop auch aus der Erfahrung der Berufsberatung in den Arbeitsagenturen und Jobcentern heraus bestätigt.

Die Unternehmen werben nach Aussage der Diskussionsteilnehmer und –teilnehmerinnen verstärkt für sich als Ausbildungsbetriebe; sie stehen untereinander im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte und Auszubildenden. Ausbildungsmessen gehören zu den Instrumenten, die häufig angewendet werden, um der Problematik fehlender Auszubildender zu begegnen. Geworben wird z.B. auch mit der Finanzierung des Führerscheins durch die Unternehmen. Als effektiver werden allerdings Maßnahmen erfahren, in denen Schulabsolventen reale Einblicke in den Berufsalltag erhalten wie z.B. in Berufsorientierungsparcours. Auszubildende als Multiplikatoren einzusetzen, die für den eigenen Beruf werben und ggf. eine Prämie erhalten, wird als ein weiterer Weg gesehen, um die jungen Leute zu erreichen.

Die angeworbenen Auszubildenden bedürfen nach den Erfahrungen der beteiligten Unternehmen oft besonderer Führung und Betreuung. Das belastet die Betriebsleiter zusätzlich, aber es gibt auch entsprechende Unterstützungsangebote für die Betriebe durch die Jobcenter. Größere Unternehmen sind in der Lage, selber mehr zu investieren, z.B. durch Kooperationen mit umliegenden Schulen, das Anbieten von Praktika, sowie die aktive Unterstützung für schwächere Auszubildende. Insbesondere für KMU gibt es Fördermöglichkeiten, z. B. BMBF-geförderte Schulungen von Auszubildenden im Bereich der Allgemeinbildung. Dafür können sich auch mehrere (kleinere) Unternehmen zusammenschließen, so dass die Mindestgruppengröße von 6-8 erreicht wird. Es wird diskutiert, dass auch eine Kooperation zwischen Unternehmen denkbar wäre, indem etwa größere Unternehmen Teile der Ausbildung von Auszubildenden kleinerer Betriebe übernehmen.

Die Ansprüche der Unternehmen an die technische Qualifikation steigen. Die Ausbildung vermittelt nach Meinung einiger Diskussionsteilnehmer oft nicht alle neuen Inhalte. Modernere Ausbildungsstätten in den Schulen könnten demnach auch dazu dienen, die Modernität und Technisierung von Ausbildung auch im Ernährungsgewerbe zu vermitteln. Es wird diskutiert, ob neue Aus-

bildungsbereiche und –module die Attraktivität der betroffenen Berufe steigern. Ausbildungstätigkeit kann auch behindert werden, wenn Berufsschulstandorte zu weit entfernt sind. Die Einrichtung entsprechender Klassen vor Ort setzt neben einer ausreichenden Nachfrage ein Bewusstsein für das Problem und damit Kommunikation durch die Unternehmen voraus. Berufsschulen vor Ort haben die Möglichkeit, auf neue Bedarfe zu reagieren, indem sie zum Beispiel neue Ausbildungsschwerpunkte definieren.

### 2.1.3 Diskussion der Anwerbung von Arbeitskräften

Die Workshopteilnehmer und –teilnehmerinnen sind sich einig, dass Unternehmen attraktive Arbeitsplätze bieten müssen, um Fachkräfte für sich zu interessieren. Das Unternehmensimage spielt eine wichtige Rolle. Imagebildung läuft nicht primär über Unternehmensbroschüren, sondern über die im Betrieb gelebte Wirklichkeit. Wichtig sind aber auch eine enge Zusammenarbeit mit Arbeitsagentur und Jobcenter und eine funktionierende Kommunikation zwischen allen Arbeitsmarktakteuren.

Es gibt sogar Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Prämien für die Vermittlung neuer Fachkräfte zahlen. Besonders schwer fällt die Mitarbeiterrekrutierung fleischverarbeitenden Unternehmen, die aber nach Einschätzung der Anwesenden noch nicht alle Möglichkeiten der Rekrutierung und Attraktivitätssteigerung ausschöpfen. Größere Unternehmen suchen oft sehr spezifische Qualifikationen wie z.B. Milchtechnologien; entsprechende Stellen sind schwer zu besetzen.

Es gibt ungenutzte Potenziale, die mobilisiert werden können, z.B. Schulabsolventen in Warteschleifen vor der Ausbildung oder Ausbildungsabbrecher. Diese müssten mehr beraten und begleitet werden, sind aber auch durch die Arbeitsverwaltung mit ihren Angeboten schwer zu erreichen. Die Unternehmen stellen auch schwer in den Arbeitsmarkt zu integrierende Personen wie Langzeitarbeitslose ein, die dann allerdings vor allem als Angelernte arbeiten, weil eine späte Qualifizierung oft schwierig ist.

### 2.1.4 Diskussion der Mitarbeiterentwicklung

Unternehmen müssen, wie die am Workshop Beteiligten betonen, auch daran arbeiten, die Arbeitskräfte im Betrieb zu halten, um dem knapper werdendem Arbeitskräfteangebot zu begegnen, das Erfahrungswissen der Beschäftigten nicht zu verlieren und die hohen mit der Rekrutierung neuer Mitarbeiter verbundenen Kosten zu minimieren. Die Kehrseite einer stabilen Kernbelegschaft kann im hohen Durchschnittsalter liegen. Um dem zu begegnen, ist strategische Personalentwicklung nötig. Externe Impulse wie Modellvorhaben können den Anstoß zur Initialisierung dafür notwendiger Veränderungsprozesse geben. Insbesondere eine Analyse von Personalmanagement-Prozessen kann hilfreich sein.

Größere Unternehmen rekrutieren ihre Führungskräfte gerne innerhalb des Unternehmens; für die nötige Qualifizierung wird auch auf externe Bildungsträger zurückgegriffen. Weiterbildung ist in den größeren Unternehmen der Nahrungsmittelbranche schon wegen der häufigen Auditingen z.B. durch die großen Abnehmer aus dem Lebensmitteleinzelhandel unverzichtbar. Schulungen liegen zum Teil auch nach Dienstschluss. Kleinere Unternehmen finden es manchmal schwierig, ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung zu motivieren, große Unternehmen nutzen oft eine Kombination aus zusätzlichen monetären und nicht monetären Anreizen einerseits und Zwängen, wie zum Beispiel einer anfänglichen Befristung von Arbeitsverträgen, andererseits.

### 2.1.5 Zwischenfazit Fachkräfteworkshops

Die Diskussionen in den Workshops haben verdeutlicht, dass sich die Unternehmen heute der Notwendigkeit, selber zur Entwicklung ihrer Arbeitskräfte beizutragen, bewusst sind. Als innerbetriebliche Handlungsansätze wurden genannt:

- Strategische Personalentwicklung und interne Rekrutierung von Führungspersonal,
- Attraktivität als Arbeitgeber steigern (Finanzierung des Führerscheins, Aufstiegsmöglichkeit, Vertragsgestaltung, angenehmes Umfeld, ...),
- Prämien an Mitarbeiter zahlen, die neue Fachkräfte oder Auszubildende vermitteln.

Die Beteiligten wollen die Arbeitsmärkte gestalten. Die Notwendigkeit der Kooperation zwischen den verschiedenen Institutionen und Organisationen wird anerkannt. Als überbetriebliche Handlungsansätze wurden genannt:

- Kommunikation der guten Berufsaussichten durch Arbeitgeber und Berufsverbände,
- enge Zusammenarbeit mit Jobcenter und Arbeitsagentur und gemeinsame Mobilisierung von Reserven durch Beratung und Begleitung,
- Weiterbildungsangebote entwickeln und fördern,
- externe Anstöße und Unterstützung z.B. für die Entwicklung Auszubildender im Bereich der Allgemeinbildung z.B. durch Bundesprogramme,
- Entwicklung neuer Ausbildungsbereiche und –module und Modernisierung der Ausbildungsstätten,
- Kooperation von Unternehmen zur gegenseitigen Übernahme bestimmter Ausbildungsbereiche,
- Kooperation mit Schulen, um Einblicke in den Berufsalltag zu vermitteln.

Alle an den Diskussionen Beteiligten waren sich einig, dass sich aus der aus ihrer Sicht angespannten Arbeitsmarktlage zumindest perspektivisch und für die weniger gut aufgestellten Unternehmen Entwicklungshemmnisse ergeben (s. Frage (1) in Kapitel (1)). Aus der Perspektive dieser

handlungs- und maßnahmenorientiert geführten Diskussion entstand der Eindruck, dass es für die meisten Unternehmen schwierig ist, sich von der Arbeitsmarktlage unabhängig zu machen (s. Frage (2) in Kapitel (1)). Die internen Maßnahmen setzen teilweise eine Mindestgröße, mindestens aber einige freie Ressourcen für die Planung, Umsetzung und Finanzierung von Maßnahmen voraus. Bei den größeren Unternehmen gab es ein deutliches Bewusstsein für die Notwendigkeit überbetrieblicher Kooperation und die damit verbundenen Möglichkeit, selbst gestaltend auf das Arbeitsmarktumfeld Einfluss zu nehmen (s. Frage (3) in Kapitel (1)).

## 2.2 Ergebnisse der Untersuchung regionaler Weiterbildungslandschaften

Die Untersuchung der lokalen Weiterbildungslandschaften in der nächsten Stufe des Projektes diente dazu, einen Eindruck zu bekommen, in wie fern Unternehmen, nicht nur der Ernährungswirtschaft, tatsächlich aktiv und strategisch Einfluss auf ihr Arbeitsmarktumfeld nehmen (s. Frage (3) in Kapitel (1)). Um besser zu verstehen, wie und durch wen die institutionelle Rahmenbedingungen vor Ort verbessert werden können, wurden regionale Weiterbildungslandschaften und ihre Anpassungsfähigkeit an die lokalen Bedarfe untersucht. Zu diesem Zweck wurden in vier Fallregionen 21 Experteninterviews mit leitenden Angestellten der folgenden Organisationen geführt:

- Volkshochschulen (VHS),
- Private Weiterbildungsanbieter,
- Industrie- & Handelskammern,
- Handwerkskammern,
- Arbeitsagenturen und
- Jobcenter.

Bei den vier Fallregionen handelte es sich nach den siedlungsstrukturellen Kreistypen (BBSR, 2015) und den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit<sup>5</sup> mit dem Stand Oktober 2015 um

- (1) eine kreisfreie Stadt mit einer Arbeitslosenquote in der Größenordnung zwischen 6,3 und 7,8 % ,
- (2) einen angrenzenden ländlichen Kreis mit Verdichtungsansätzen mit einer Arbeitslosenquote in der Größenordnung zwischen 3,3 und 4,8 % ,

---

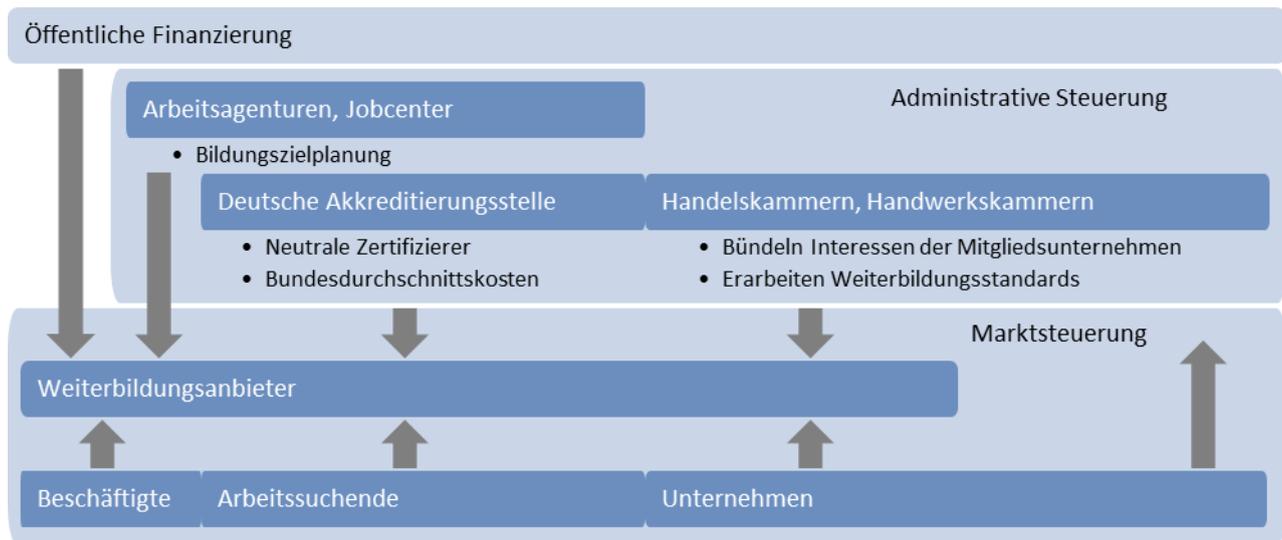
<sup>5</sup> <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur-Nav.html>, letzter Zugriff am 29.8.2017

- (3) einen recht peripher gelegenen dünn besiedelten ländlichen Kreis mit eher schlechter Verkehrsanbindung mit einer Arbeitslosenquote in der gleichen Größenordnung zwischen 3,3 und 4,8 % und
- (4) einen weniger peripheren dünn besiedelten ländlichen Kreis mit guter Verkehrsanbindung zu den nächsten Großstädten mit einer Arbeitslosenquote in der Größenordnung zwischen 4,8 und 6,3 %.

Die Gespräche wurden als halboffene leitfadenstrukturierte Interviews durchgeführt. Die Interviewleitfäden unterschieden sich vor allem nach den Gruppen Arbeitsverwaltung, Kammern und sonstige Anbieter einschließlich VHS. In allen Interviews wurde nach der internen Struktur der Organisation, nach einer Beurteilung der lokalen Weiterbildungsmärkte, nach den lokalen Netzwerken im Bereich der beruflichen Weiterbildung und nach den Planungsprozessen in der Organisation gefragt. Außer in der Arbeitsverwaltung wurde zusätzlich nach der jeweiligen Marktstrategie der Organisation, nach Aktivitäten im Bereich der Entwicklung von Angeboten und nach dem spezifischen Angebot im Bereich der beruflichen Weiterbildung gefragt. Die Interviews drehten sich also um die Koordinationsstruktur, die Strategie der Beteiligten sowie um die Leistung in Form von Angeboten. Herausgefunden werden sollte, in wie fern und durch welche Mechanismen eine Anpassung der Angebote an die spezifischen Bedarfe der Unternehmen und ihrer Beschäftigten vor Ort stattfindet. Der Vergleich der Fallregionen basiert auf einem institutionenökonomischen Ansatz, mit dem die lokalen Koordinationsmechanismen systematisch untersucht und bewertet werden können.

### **2.2.1 Koordination der Weiterbildung über die Administration**

Eine vereinfachte Darstellung der institutionellen Zusammenhänge im Bereich der Weiterbildung aus regionaler Perspektive findet sich in Abbildung 3. Auch wenn in Bezug auf die Weiterbildung im Allgemeinen und die berufliche Weiterbildung im Speziellen ab und zu ein (staatliches) Steuerungsdefizit beklagt wird, ist die berufliche Weiterbildung doch nach wie vor stark durch staatliche Organisationen, namentlich vor allem die Agentur für Arbeit, und ihr Handeln geprägt (Hartz und Schrader, 2008). Auf der Bundesebene bilden vor allem das zweite und dritte Sozialgesetzbuch (SGB II/ SGB III) und das Berufsbildungsgesetz (BBiG) einen gesetzlichen Rahmen. Im BBiG finden sich Regelungen für die berufliche Aufstiegsweiterbildung in nicht handwerklichen Berufen. Die entsprechenden Regulierungen für handwerkliche Berufe finden sich in der Handwerksordnung (HwO). Gibt es einen nur lokalen Bedarf für die Regulierung eines spezifischen Berufes, erlassen IHK oder HWK entsprechende Fortbildungsprüfungsregelungen, die die Bezeichnung des Fortbildungsabschlusses, Ziel, Inhalt und Anforderungen der Prüfungen, die Zulassungsvoraussetzungen sowie das Prüfungsverfahren festlegen (Paragraph 54 des BBiG bzw. Paragraph 42a der HwO).

**Abbildung 3:** Der institutionelle Rahmen regionaler Weiterbildungssysteme

Anmerkungen: Die Pfeile verdeutlichen Wege der Einflussnahme.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Sozialgesetzbücher spezifizieren die Ziele der Förderung der Arbeitslosen, während die Verwaltung vor Ort entscheidet, wann eine Weiterbildung diesen Zielen der Integration in Arbeit am besten entspricht. Dementsprechend können sich einzelne Jobcenter und Agenturen für Arbeit auch im Bereich der Förderung beruflicher Weiterbildung (FbW) in ihren Strategien voneinander unterscheiden (vgl. z.B. Klingert und Lenhart, 2017 oder Dauth, 2017). Bei Bewilligung erhalten die Geförderten einen Weiterbildungsgutschein mit spezifiziertem Weiterbildungsziel, mit dem sie sich selbst einen zertifizierten Anbieter auswählen können. Die Zertifizierung der Anbieter erfolgt nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV). Die Agenturen für Arbeit vor Ort erstellen in der Regel jedes Jahr Bildungszielpläne, in denen die Erwartungen der Bedarfe der Agentur im Bereich der Weiterbildung im kommenden Jahr beschrieben werden, und an denen sich die Bildungsanbieter in der Planung ihrer Kurse orientieren können (Doerr und Kruppe, 2012).

### 2.2.2 Koordination der Weiterbildung über den Markt

Angesichts des großen Einflusses von staatlichen und halbstaatlichen Stellen handelt es sich bei dem Dienstleistungsangebot der beruflichen Weiterbildung um einen höchst unvollkommenen Markt. Nichtsdestotrotz haben Büchter und Gramlinger schon 2005 festgestellt, dass das deutsche System der beruflichen Weiterbildung im Vergleich zu anderen europäischen Systemen als marktbasierend bezeichnet werden kann. Das Element des Wettbewerbs wurde im Zuge der Arbeitsmarktreformen der letzten Jahre und der Umstellung auf das System der Bildungsgutscheine weiter gestärkt.

Gemäß der Beschreibung durch die an den Interviews beteiligten Experten stellt sich die Marktsituation in allen vier untersuchten Regionen unterschiedlich dar. Das Oberzentrum hat eine vielfältige Anbieterlandschaft mit starkem Wettbewerbsdruck. Im angrenzenden ländlichen Kreis werden nicht mehr alle Bereiche der beruflichen Weiterbildung abgedeckt und es findet weiter ein Verdrängungswettbewerb unter den Anbietern statt, das nahe Oberzentrum sorgt aber für ein gutes Angebot. In der dünn besiedelten Fallregion mit guter Verkehrsanbindung gibt es wenige etablierte Anbieter, die den Markt unter sich aufgeteilt haben, so dass die Dynamik, aber auch die Möglichkeit neuer Anbieter, sich zu etablieren, gering ist. Der Markt in der zweiten dünn besiedelten Fallregion mit weniger guter Verkehrsanbindung ist aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte und der geringen Arbeitslosigkeit unattraktiv für Anbieter, so dass es vor Ort entsprechend der geringen Nachfrage nur wenige Angebote gibt und Schulungen dort heute vor allem dank der digitalen Infrastruktur der großen Privatanbieter zum Beispiel in digitalen Klassenzimmern angeboten werden können.

Die großen Anbieter können die Overheadkosten aus Planung und Entwicklung auf viele Standorte verteilen und bei entsprechend dezentraler Organisation und funktionierenden Kommunikationsstrukturen im Unternehmen von den Erfahrungen an allen Standorten lernen. Diese Strukturen kombiniert mit einem hohen Wettbewerbsdruck haben die Entwicklung neuer modularer und digitaler Angebotsformen begünstigt, die berufliche Weiterbildung für Selbstzahler erschwinglicher machen und ein größeres Angebot auch in peripheren Regionen ermöglichen. Die neuen digitalen und modularen Angebotsformen erfordern allerdings wenig Personal vor Ort, was auch bedeutet, dass eine Anpassung an die dortigen Bedingungen über die modularen Gestaltungsmöglichkeiten hinaus kaum möglich ist.

Besonders problematisch ist, dass es den Anbietern überall schwer fällt, Kontakte zu den Arbeitgebern als ihren (potenziellen) Kunden herzustellen, obwohl sie angesichts des starken Wettbewerbsdrucks, unter dem sie stehen, spürbar darum bemüht sind. Die privaten Anbieter gehen ebenso wie die VHS der städtischen Regionen intensiv auf spezifische Wünsche der relativ wenigen Firmen, die auf sie zukommen, ein. Für sie ist das Firmenkundensegment ein kleines, aber von den Möglichkeiten der Preisgestaltung her attraktives Marktsegment. Insbesondere kleinere Unternehmen zeigen aber nach einhelliger Aussage aller Interviewten trotz der Anstrengungen der Anbieter nur ein äußerst begrenztes Interesse an den Weiterbildungsangeboten.

So kommt es, dass sich das Angebot der beruflichen Weiterbildung trotz großer Flexibilität der breit aufgestellten großen Anbieter stark an der Nachfrage der Arbeitsverwaltung ausrichtet. Gerade in der periphersten ländlichen Fallregion reicht die Nachfrage für ein diversifiziertes Vor-Ort-Angebot nicht aus.

### 2.2.3 Koordination der Weiterbildung über Netzwerke

Neben der in Abbildung 3 dargestellten administrativen Koordination und der Koordination durch den Markt sind Netzwerkbeziehungen die dritte zu beleuchtende Koordinationsform. Die Weiterbildungsanbieter berichten von unterschiedlich intensiven Beziehungen zur Arbeitsverwaltung, zu Wirtschaftsförderung und Kreisverwaltung und zu den Kammern. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen dabei das Vorhandensein oder Fehlen eines Kammerstandortes bzw. der Zuschnitt von Arbeitsagenturbezirken und die Organisation der Jobcenter in Trägerschaft des Landkreises („Optionskommune“) oder der Arbeitsverwaltung. Die Beziehungen der Anbieter untereinander sind überall stark von Konkurrenz und Marktanzügen und von der in größeren Programmen oft obligatorischen Förderbedingung unternehmensübergreifender Kooperationen geprägt. Sonstige wichtige Netzwerkpartner werden kaum genannt, obwohl es einige Netzwerkinitiativen in den Regionen gibt.

Beziehungen zu den Arbeitgebern außerhalb der Weiterbildungsbranche und somit zu potenziellen Firmenkunden sind aus Sicht der VHS ebenso wie der Privaten schwierig zu etablieren. Intensivere Kontakte bestehen zu bestimmten Branchen, in denen die Anbieter spezialisiert sind, oder zu großen öffentlichen Arbeitgebern unter den Kunden.

Enge Beziehungen zu den Kammern bestehen von den meisten anderen Organisationen der Weiterbildung aus nicht, von einigen Anbietern werden sie vor allem als Konkurrenten wahrgenommen. Das ist insofern problematisch, als die Kammern einen engeren Kontakt zu den Unternehmen als ihren Mitgliedern und Ausbildungsbetrieben pflegen und so potenziell eine Mittlerfunktion übernehmen könnten. Unter den gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen scheint das aber nicht realistisch. Allgemein zeigt sich, dass es in einem stark auf Wettbewerb ausgerichteten System schwierig ist, eine ergänzende Netzwerksteuerung zu etablieren.

### 2.2.4 Zwischenfazit Weiterbildungslandschaften

Der in den Fachkräfteworkshops (s. Kapitel 2.1) gewonnene Eindruck eines weit verbreiteten Bewusstseins für die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Unternehmen und anderen Organisationen in der institutionellen Weiterentwicklung der Arbeitsmärkte bestätigte sich am konkreten Beispiel der beruflichen Weiterbildung nicht. Während große Unternehmen ihre Weiterbildung oft intern aus eigenen Ressourcen organisieren, sind gerade kleine Unternehmen oft nicht in der Lage, die notwendigen Ressourcen für eine gezielte Entwicklung und regelmäßige Inanspruchnahme von auf sie zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten aufzubringen und so das Arbeitsmarktumfeld in ihrem Sinne zu beeinflussen (s. Frage (3) in Kapitel (1)); in manchen peripheren Regionen fehlen auch die als Partner benötigten Anbieter oder die Kammerstandorte sind (relativ) weit entfernt.

Das Marktsegment der kleineren Unternehmen in den peripheren Regionen ist für die Anbieter von begrenzter Attraktivität. So haben Brink, Führmann und Schuhen (2011: 51) in der von ihnen untersuchten Fallregion beobachtet, dass „[d]em Bedarf der Unternehmen nach kurzfristigen, zeitlich und inhaltlich flexiblen Weiterbildungsmaßnahmen ... nur sehr bedingt ein passendes Angebot gegenüber“ steht. Diese Unternehmen sind eher an betriebspezifischen Angeboten interessiert, wie sich zum Beispiel auch in den Interviews von Brink, Führmann und Schuhen (2011) mit kleinen und mittleren Betrieben einer Region zeigt. Diese Betriebe wünschen sich „Praxisnähe, maßgeschneiderte Inhalte und zeitliche Flexibilität“. Dieses beschränkte Interesse liegt auch daran, dass eine Investition in Weiterbildung aus Unternehmenssicht immer die Gefahr eines Verlustgeschäftes birgt, wenn die Beschäftigten danach den Arbeitsplatz wechseln. Diese Gefahr ist umso größer, je besser das erworbene Wissen auf andere Unternehmen oder Tätigkeiten übertragbar und je besser es dokumentiert ist. Unternehmen finanzieren deshalb eher Anpassungsweiterbildungen, die nicht zu zertifizierten Abschlüssen führen und oft gesetzlich vorgeschrieben sind (Bläsche et al., 2017).

Die Schwierigkeiten aller beteiligten Organisationen, mit den Unternehmen in Kontakt zu kommen, sind problematisch für ihre Gestaltungsfähigkeit. Deshalb sind die Möglichkeiten und Fähigkeiten der Anbieter, in Zusammenarbeit mit den Unternehmen ein ihnen angemessenes Angebot zu schaffen, überall gering. So ergibt sich ein Teufelskreis, denn erst mit einer größeren Bereitschaft von Unternehmen, Angebote der beruflichen Weiterbildung ihrerseits stärker nachzufragen, würden auch periphere Märkte attraktiver für Anbieter, die aber gleichzeitig zunächst vor Ort gebraucht würden, um den Unternehmen attraktive Angebote nahezubringen. Weder die Kammern, die keine enge Zusammenarbeit mit den anderen Anbietern aufweisen, noch die Agenturen für Arbeit, denen selbst Informationen zum Qualifikationsbedarf der Betriebe fehlen, können aktuell zur Verbesserung dieser Situation als Mittler agieren.

## 2.3 Fazit zu Fachkräftesituation und Handlungsoptionen

Für die Beurteilung der Bedeutung einzelner Unternehmen für die regionale Entwicklung und speziell die Entwicklung regionaler Arbeitsmärkte sind drei Fragen zu beantworten (s. Kapitel 1):

- (1) Wie beeinflusst das lokale Umfeld bzw. speziell der lokale Arbeitsmarkt Entwicklungschancen und –strategien von Unternehmen?
- (2) In wie fern können ähnliche Unternehmen dennoch mit unterschiedlichen Strategien am Markt erfolgreich sein, bzw. Unabhängigkeit von regionalen (Arbeitsmarkt-)Restriktionen erlangen?
- (3) In wie fern und wie beeinflussen Unternehmen ihrerseits die lokalen Produktionsbedingungen bzw. insbesondere Arbeitsmärkte?

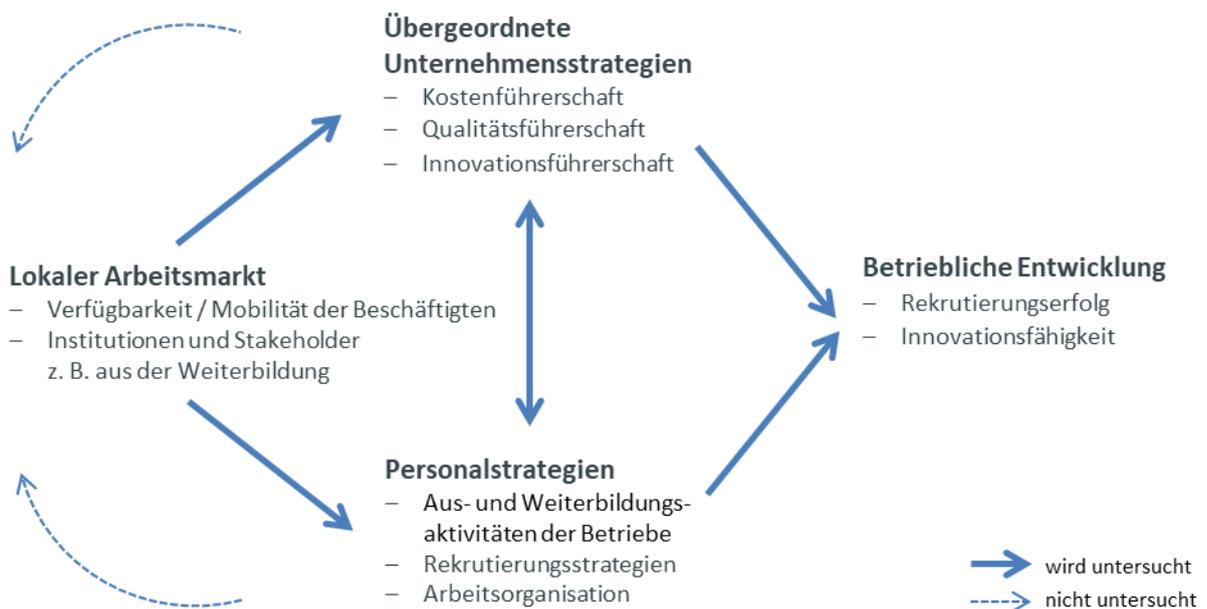
Im Hinblick auf Frage (1) haben die Eingangsüberlegungen gezeigt, dass die Bedeutung der lokalen Arbeitsmärkte für die Produktivitätsentwicklung seit langem erkannt wurde, und dass die aktuelle relative Knappheit an bestimmten Fachkräften und die Probleme vieler Unternehmen bei Stellenbesetzungen diese Abhängigkeit noch einmal verdeutlichen. Die Fachkräfteworkshops haben gezeigt, dass die beteiligten Arbeitsmarktakteure sich in der Beurteilung der Bedeutung dieser Abhängigkeit von der Fachkräfteentwicklung weitgehend einig sind. Mit Blick auf Frage (2) entstand aber auch der Eindruck, dass vor allem die kleinen Unternehmen ihre individuellen Handlungsmöglichkeiten als eingeschränkt erleben. Einigkeit schien hingegen darin zu bestehen, dass weitergehende Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten etwa im Bereich der Aus- und Weiterbildung oder in der Außendarstellung von Branchen und Berufen erforderlich ist. Im Hinblick auf Frage (3) haben dann aber die Interviews mit den Experten der Weiterbildungslandschaften gezeigt, dass eine solche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Anbietern im konkreten Fall nur schwer zu erreichen ist, weil die großen Unternehmen eigene Lösungen entwickeln, sich also im Sinne der Frage (2) relativ unabhängig vom Umfeld machen können, während die kleinen Unternehmen nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, um zur Gestaltung des lokalen Arbeitsmarktes beizutragen.



### 3 Befragung niedersächsischer Unternehmen der Ernährungswirtschaft

Der abschließende Schritt des Projektes bestand in einer standardisierten schriftlichen Befragung der Betriebe der niedersächsischen Ernährungswirtschaft zu den Themen Unternehmensstruktur und –positionierung, Arbeitsmarktstrategien, Human Ressourcen Management (HRM) und Innovation. Dabei sollte untersucht werden, in wie fern die Strategien von Unternehmen<sup>6</sup> durch die Arbeitsmarktsituation beeinflusst wird, welche Möglichkeiten Unternehmen haben, die benötigten Mitarbeiter und Fähigkeiten am Arbeitsmarkt zu akquirieren oder im Unternehmen zu entwickeln, und wie sich die verschiedenen Strategien auf Unternehmensentwicklung und –erfolg auswirken (s. Fragen (1) und (2) in Kapitel (1); Abbildung 4). In der Abbildung werden auch die möglichen Rückwirkungen der Unternehmen und ihrer Strategien auf ihr lokales Umfeld angedeutet (s. Frage (3) in Kapitel (1)); diese Beziehungen, die im Zentrum der Studie zu den lokalen Weiterbildungslandschaften (s. Kapitel 2.2) standen, werden von der Unternehmensbefragung allerdings nur am Rande berührt.

**Abbildung 4:** Konzeptionelles Konstrukt der Betriebsbefragung



Quelle: Eigene Darstellung.

In wie fern Betriebe von Entwicklungen am lokalen Arbeitsmarkt betroffen sind, hängt nicht zuletzt von Betriebsstruktur und Personalressourcen und den entsprechenden Kapazitäten der Un-

<sup>6</sup> Da der jeweilige Standort eine große Rolle für die Studie spielte, sollte auf Ebene der Betriebsstätten erhoben werden. Tatsächlich kamen aber alle Antworten von verschiedenen Unternehmen und nicht etwa auch von verschiedenen Betriebsstätten eines Unternehmens. Daher werden im folgenden Text mit Blick auf die antwortenden Unternehmen die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ gleichermaßen genutzt.

ternehmen ab, deren detaillierte Erhebung deshalb die Grundlage der differenzierten Analyse bildet. Die Innovationsfähigkeit, aber auch die sichtbare Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung sind wichtige Voraussetzung des betrieblichen Erfolges, weil der Markt der Ernährungswirtschaft vor allem in neu zu erschließenden Segmenten des Service- und Convenience-Bereiches wächst und die Kunden gerade in den höherpreisigen Segmenten, in denen sich viele der kleineren Betriebe bewegen, großen Wert auf Transparenz und Nachhaltigkeit in der Produktion legen. Die zukünftige Größe und Produktivität des Sektors ebenso wie seine Betriebsgrößenstruktur und Vielfalt entscheidet sich also an der Frage, in welchem Maße es den Betrieben gelingt, die Entwicklungsmöglichkeiten des Marktes dank ihres innovativen Potenzials voll auszuschöpfen.

Dementsprechend werden die Ergebnisse der Befragung im Folgenden gemäß der Inhalte des Fragebogens (s. Anhang) nach den folgenden Aspekten ausgewertet:

- Unternehmensstruktur und Personalressourcen (Kapitel 3.2)
- Unternehmensstrategien (Kapitel 3.3)
- Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen (Kapitel 3.4)
- Bedeutung der lokalen Arbeitsmärkte (Kapitel 3.5)
- Bestimmungsgründe der Betriebsentwicklung (Kapitel 3.6)
- Innovationstätigkeit (Kapitel 3.7)
- Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung (Kapitel 3.8)

Aufgrund des Übersichtscharakters der Darstellung und der überwiegend kategorialen Ausprägung der Merkmalswerte erfolgt die Auswertung in der Regel deskriptiv oder mithilfe nicht-parametrischer Tests von Zusammenhängen in der Verteilung von Häufigkeiten (weitergehende multivariate Analysen werden z. B. in Margarian (2019) dargestellt). Lediglich Unterschiede in der Betriebsgröße in verschiedenen Gruppen können im Folgenden mithilfe des verteilungsabhängigen t-Tests überprüft werden, da die Betriebsgrößenverteilung durch Logarithmieren einer Normalverteilung angenähert werden kann. Allgemein wird im Folgenden die Null-Hypothese der Gruppengleichheit bei einem Signifikanzniveau ( $p$ -Wert) von 0,05 oder darunter abgelehnt. Das heißt, der Unterschied zwischen den Gruppen ist statistisch signifikant. Ergebnisse mit einem  $p$ -Wert von bis zu 0,1 werden noch als schwach signifikante Bestätigung der Unterschiedlichkeit der Gruppen gewertet.

### 3.1 Die Erhebung und die Branche der Ernährungswirtschaft

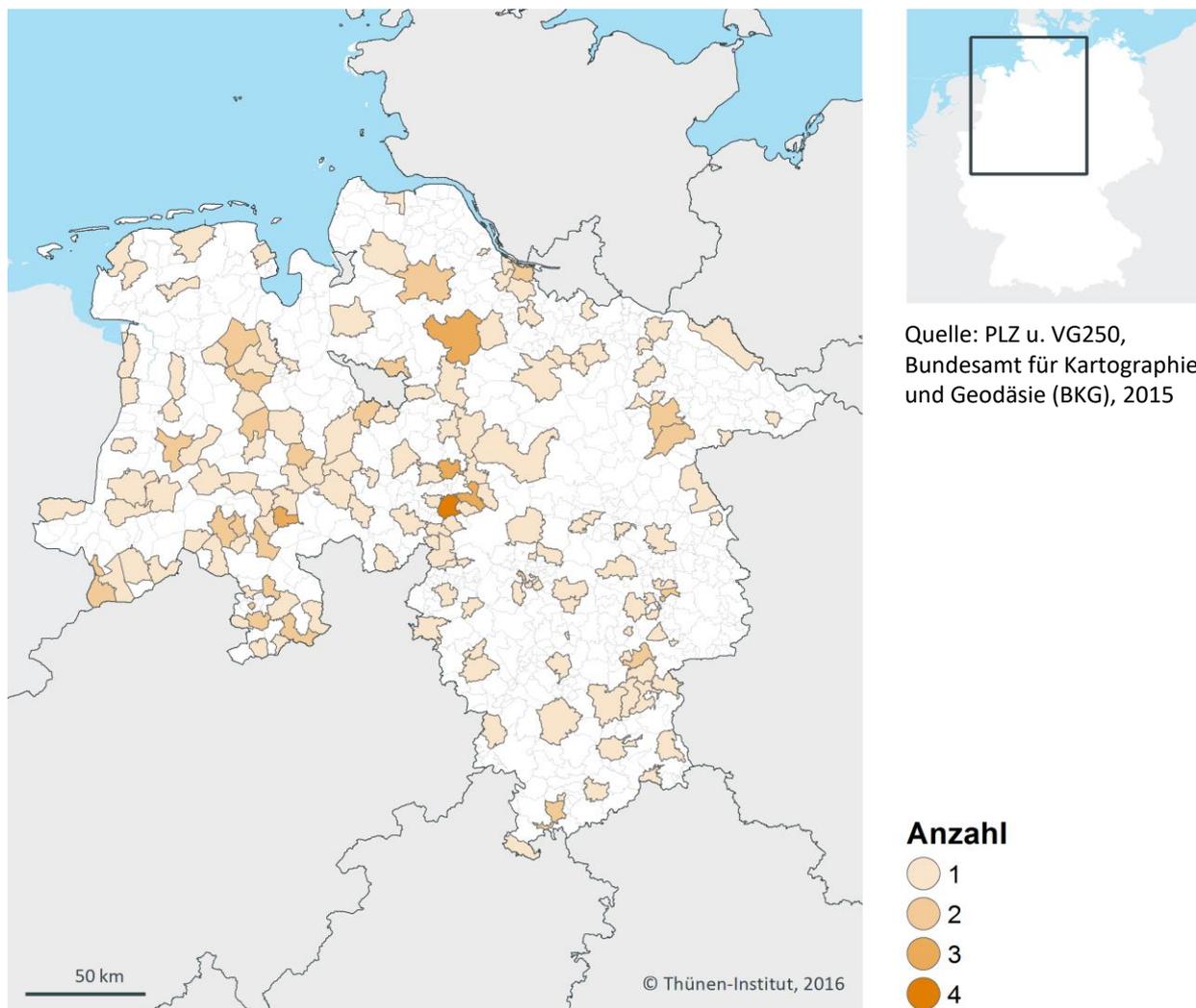
Während in Gesamtdeutschland 8 % aller Beschäftigten und 12 % aller Betriebe des verarbeitenden Gewerbes mit über 20 Beschäftigten der Ernährungswirtschaft zugerechnet werden, sind es in Niedersachsen 13 bzw. 18 %. Die tatsächliche Bedeutung der Branche gemessen an den Arbeitsplätzen wird durch diese Statistiken tendenziell unterschätzt, da etwa 80 % aller Betriebe der Ernährungswirtschaft weniger als 20 Beschäftigte haben.<sup>7</sup> In Niedersachsen gibt es etwa 1600 Betriebe der Ernährungswirtschaft; für die Erhebung konnten die Adressen von 1524 von ihnen identifiziert werden<sup>8</sup>. An alle wurde der Fragebogen im Juli und August 2015 postalisch verschickt. Das Anschreiben war, wo immer möglich, namentlich an die Geschäftsführung gerichtet. Alle Betriebe, aus denen noch keine Antwort vorlag, wurden nach zwei Wochen zur Erinnerung noch einmal angeschrieben. 200 Fragebögen wurden beantwortet und konnten für die Auswertung genutzt werden, was einer Rücklaufquote von 13 % entspricht.

Karte 1 zeigt die breite räumliche Verteilung der 200 befragten Betriebe in den niedersächsischen Gemeinden.

---

<sup>7</sup> Quelle: Eigene Auswertung von Daten des Statistischen Bundesamtes: Monatsberichte Verarbeitendes Gewerbe und Handwerkszählung, 2014.

<sup>8</sup> Die Adressen wurden von einem entsprechenden Anbieter gekauft. Ergänzt wurde dieser Adressbestand durch Daten aus der DAFNE-Datenbank der Creditreform und Listen, die in einigen ausgewählten Landkreisen von Kammern oder Wirtschaftsförderung bereitgestellt wurden.

**Karte 1:** Verteilung der befragten Betriebe in den niedersächsischen Gemeinden

Der Standort wird im Folgenden durch die vier siedlungsstrukturellen Kreistypen (BBSR 2015) abgebildet, wobei zum Teil die „Kreisfreien Großstädte“ und „Städtischen Kreise“ auf der einen Seite und die „Ländlichen Kreise mit Verdichtungsansätzen“ sowie „Dünn besiedelte ländliche Kreise“ auf der anderen Seite zu „urbanen“ bzw. „ländlichen“ („nicht urbanen“) Kreisen zusammengefasst werden. An manchen Stellen werden auch die „dünn besiedelten ländlichen Kreise“ als „periphere“ Kreise allen anderen drei Kreistypen gegenüber gestellt.

Die 200 Betriebe, die geantwortet haben, geben ein relativ gutes Abbild der Betriebsgrößenstruktur der deutschen Ernährungswirtschaft (Tabelle 1). Während in der Ernährungswirtschaft Deutschlands in 2014 insgesamt über 90 % der Betriebe weniger als 50 Beschäftigte hatten, sind es in der Erhebungsstichprobe 70 %. Durch diese Unterrepräsentation der kleinsten Betriebe sind die größeren Betriebsgrößenklassen entsprechend überrepräsentiert. Erst durch diese Überrepräsentation sind allerdings überhaupt ausreichend Betriebe in den oberen Größenklassen der Stichprobe vorhanden, so dass dadurch Aussagen über das gesamte Betriebsgrößenspektrum hinweg möglich werden.

**Tabelle 1:** Betriebsgrößenklassen Ernährungswirtschaft in Deutschland<sup>9</sup> und Stichprobe

Größenklasse Beschäftigte	Erhebung		Deutschland gesamt	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
< 50	140	70,0	23.726	90,9
50 - 99	21	10,5	1.067	4,1
100 - 249	25	12,5	906	3,5
250 - 499	7	3,5	282	1,1
500 - 999	6	3,0	96	0,4
1.000 und mehr	1	0,5	30	0,1
<b>Summe</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	<b>26.107</b>	<b>100,0</b>

Quelle: Eigene Befragung; Statistisches Bundesamt.  
Kombinierte Daten aus Monatsberichte Verarbeitendes Gewerbe und Handwerkszählung, 2014.

**Tabelle 2:** Branchenverteilung Ernährungswirtschaft in Deutschland und der Stichprobe<sup>10</sup>

	Anzahl Betriebe für Deutschland			Anteile	
	Handwerk bis 19 Mitarbeiter	Gewerbe ab 20 Mitarbeiter	Deutschland gesamt	Deutschland gesamt	Erhebung
Fleisch	9.556	1.345	10.901	41 %	26 %
Backwaren	8.566	2.483	11.049	41 %	24 %
Mühlenprodukte	439	115	554	2 %	4 %
Getränke	504	554	1.058	4 %	5 %
<b>Summe</b>	<b>19.065</b>	<b>4.497</b>	<b>23.562</b>		
<b>Gesamt über ALLE Branchen</b>	<b>20.849</b>	<b>5.838</b>	<b>26.687</b>		

Quelle: Destatis, Monatsberichte Verarbeitendes Gewerbe und Handwerkszählung, 2014;<sup>11</sup> Eigene Befragung.

Ähnliches gilt im Hinblick auf die Branchenverteilung (Tabelle 2). Deutschlandweit ist der weitaus überwiegende Anteil der Betriebe mit jeweils etwa 40 % in den Bereichen Fleischverarbeitung und frische Backwaren tätig. In der Erhebung sind genau diese beiden großen Bereiche mit jeweils etwa 25 % immer noch am weitaus stärksten, aber dennoch unterrepräsentiert. Wie schon im Hinblick auf die Betriebsgrößenverteilung gilt auch hier, dass erst die Überrepräsentation der

<sup>9</sup> Die entsprechenden Statistiken sind nicht auf Bundeslandebene verfügbar.

<sup>10</sup> Verglichen werden nur die Branchen, für die die statistischen Daten eine Zusammenführung der Daten der Monatsberichte und der Handwerkszählung erlaubten.

<sup>11</sup> Nur die Handwerkszählung erfasst Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitern, wohingegen die Monatsberichte alle Betriebe mit mehr als 19 Mitarbeitern erfassen. Unter der Annahme, dass die meisten Betriebe der Ernährungswirtschaft mit unter 20 Mitarbeitern dem Handwerk zugezählt werden, wurde die ungefähre Gesamtzahl der Betriebe in Deutschland hier aus der Summe der beiden Zahlen der verschiedenen Statistiken berechnet.

kleineren Branchen es angesichts der insgesamt kleinen Fallzahl ermöglicht, überhaupt Aussagen zur niedersächsischen Ernährungswirtschaft in ihrer ganzen Bandbreite zu treffen.

Auch die Verteilung der antwortenden Betriebe in räumlicher Hinsicht spiegelt die Erwartungen wider, die sich daraus ergeben, dass die Ernährungswirtschaft und die damit verbundenen Dienstleistungen einen ausgeprägten Schwerpunkt in ländlichen Räumen aufweisen (Margarian, 2013). Während sich die Bevölkerung im Flächenland Niedersachsen relativ gleichmäßig auf die verschiedenen siedlungsstrukturellen Kreistypen (BBSR, 2015) verteilt, ist die Zahl der antwortenden Betriebe und ihrer Beschäftigten auch im Verhältnis zur Bevölkerung in den dünn besiedelten ländlichen Kreisen deutlich höher als in den anderen Kreisen und kreisfreien Städten (Tabelle 3). Allerdings ist auch die Anzahl der aus kreisfreien Großstädten antwortenden Betriebe, vor allem gewichtet mit der Zahl ihrer Beschäftigten, im Vergleich zu den beiden mittleren Kreistypen relativ hoch. Die mittlere Betriebsgröße der antwortenden Betriebe ist in den kreisfreien Großstädten und in den dünn besiedelten ländlichen Kreisen höher als in den anderen beiden Kreistypen.

**Tabelle 3:** Verteilung der antwortenden Betriebe auf die siedlungsstrukturellen Kreistypen Niedersachsens

	Bevölkerung (in Tsd., 2013)	Erhebung		
		Beschäftigte	Betriebe	Mittlere Betriebsgröße
Kreisfreie Großstädte	702	1.463	18	81
Städtische Kreise	2.993	2.375	43	55
Ländliche Kreise mit Verdichtungsansätzen	1.961	3.891	62	63
Dünn besiedelte ländliche Kreise	2.271	6.004	77	78
<b>Summe</b>	<b>7.927</b>	<b>13.733</b>	<b>200</b>	<b>69</b>

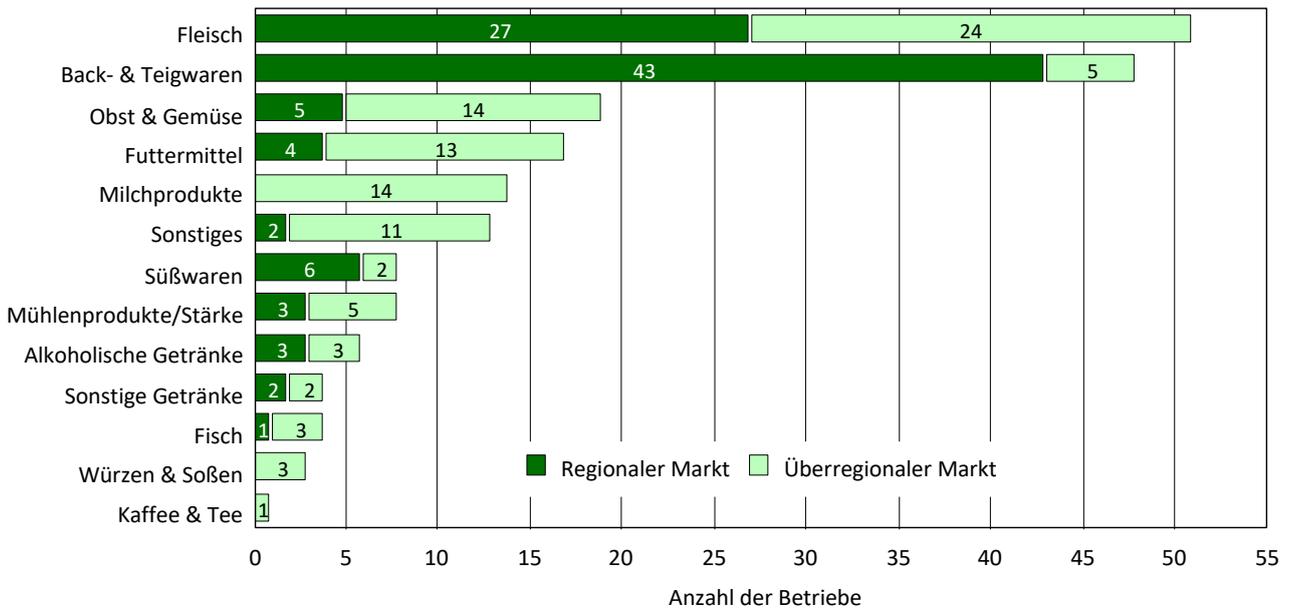
Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbesichtigung des BBSR.

## 3.2 Unternehmensstruktur und Personalressourcen

Die Ernährungswirtschaft ist eine in sich heterogene Branche. Die 200 befragten Betriebe gehören 16 verschiedenen Produktionsbereichen<sup>12</sup> an (Abbildung 5).

<sup>12</sup> Der Untergliederung nach Produktionsbereichen in der Befragung wurde die Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008), zugrunde gelegt. Während überwiegend auf der dreistelligen Ebene differenziert wurde, wurden teilweise auch Kategorien der vierstelligen Ebene zu eigenen Untergruppen zusammengefasst (so zum Beispiel in der Unterscheidung zwischen „Alkoholischen Getränken“ und „Sonstigen Getränken“).

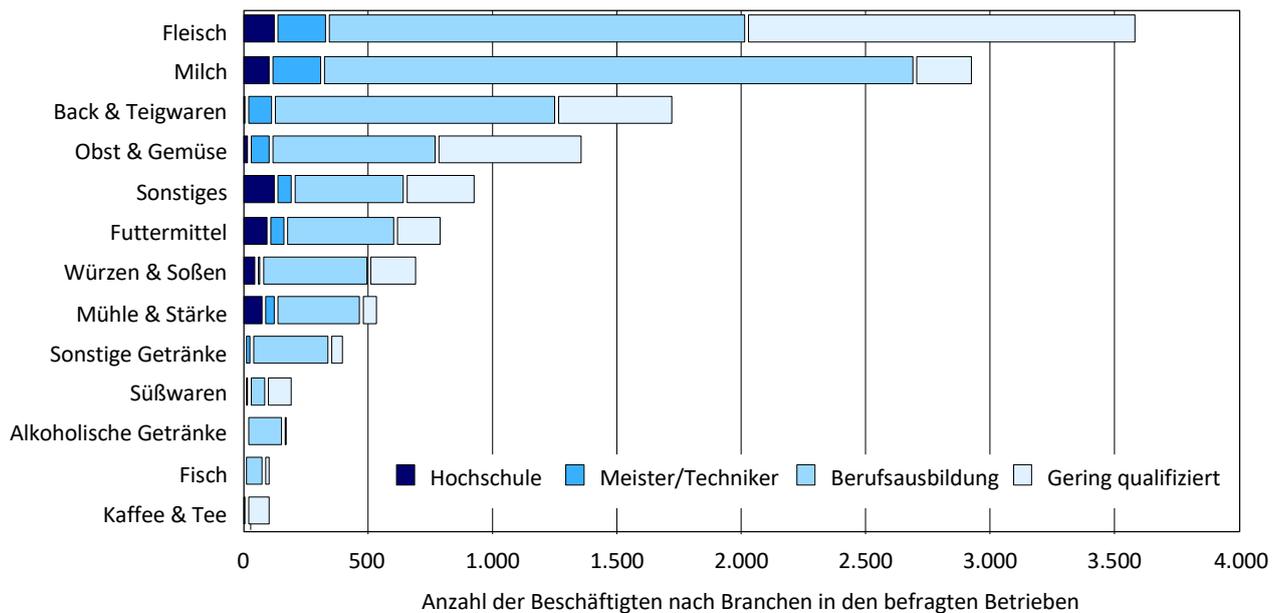
**Abbildung 5:** Branchen und Bedeutung überregionaler Aktivität



Quelle: Eigene Befragung.

Abbildung 5 zeigt nicht nur die hohe Anzahl an Betrieben aus den Bereichen Fleischverarbeitung und frische Back- und Teigwaren (vgl. auch Tabelle 2), sondern auch, dass sich die verschiedenen Produktionsbereiche danach unterteilen lassen, ob der regionale Markt für sie eine hohe Bedeutung hat (insbesondere Bäcker, aber auch Süßwaren, Fleischverarbeitung und Getränke) oder ob für sie die überregionalen Märkte besonders wichtig sind (insbesondere Milchverarbeitung, die Produktion von Futtermitteln und die Verarbeitung von Obst und Gemüse).

Stellt man die Bedeutung der Produktionsbereiche der befragten Betriebe gemessen an den Beschäftigten dar, verschiebt sich das Bild leicht, weil zum Beispiel Betriebe der Milchverarbeitung deutlich größer sind als die meisten Betriebe der anderen Produktionsbereiche (Abbildung 6).

**Abbildung 6:** Beschäftigte und höchste formale Qualifikationen nach Branchen

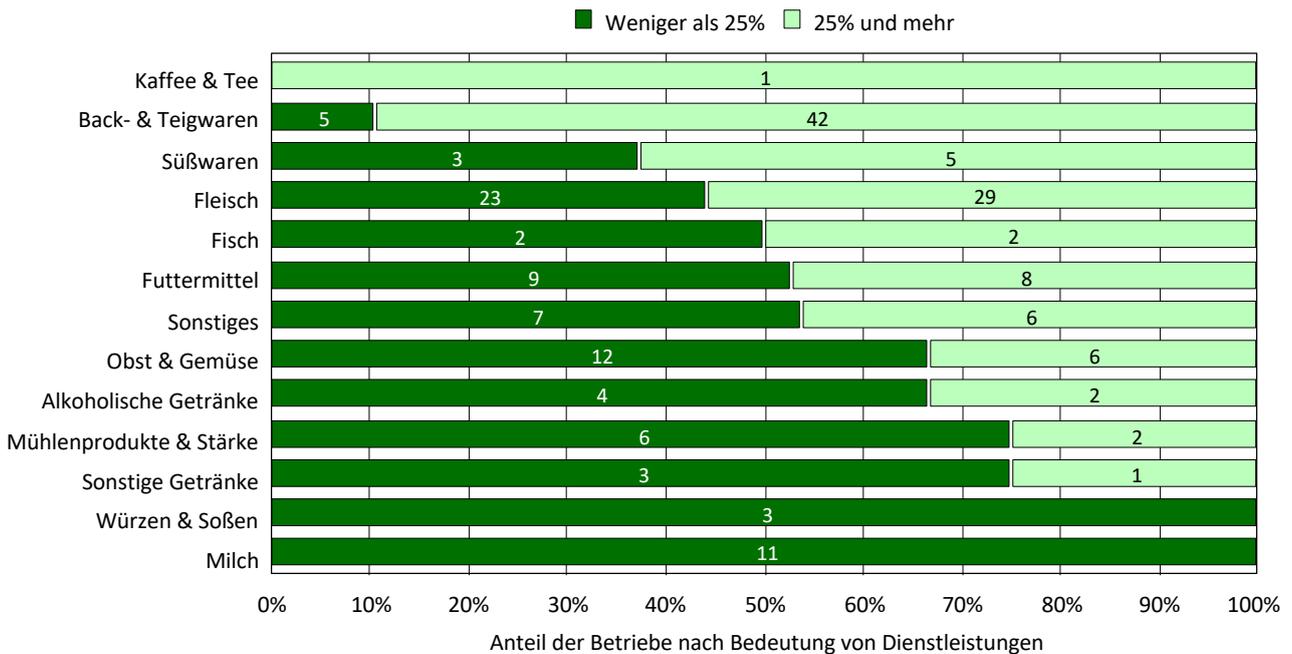
Quelle: Eigene Befragung.

Außerdem zeigt sich, dass sich die Produktionsbereiche nicht nur in der Bedeutung regionaler Märkte unterscheiden (s. Abbildung 5), sondern auch in der Qualifikationsstruktur ihrer Beschäftigten (Abbildung 6). Während die Bedeutung der Geringqualifizierten in den Produktionsbereichen Fleisch- sowie Obst- und Gemüseverarbeitung besonders hoch ist<sup>13</sup>, variieren die Anteile von Hoch- und Höherqualifizierten mit Hochschulabschluss, Meister oder Technikerabschluss insgesamt weniger zwischen den Branchen. Relativ hoch sind diese Anteile der Hoch- und Höherqualifizierten mit im Durchschnitt zwischen 20 und 25 % für die Produktionsbereiche Mühlen- und Stärkeprodukte, Futtermittel und Sonstiges, besonders gering mit unter 10 % für frische Back- und Teigwaren sowie die Obst- und Gemüseverarbeitung.

Schließlich unterscheiden sich die Produktionsbereiche auch im Anteil der Beschäftigten, die im Dienstleistungsbereich, in der Regel im Bereich des Verkaufs, arbeiten (Abbildung 7).

<sup>13</sup> Die Anteile der Qualifikationen für Kaffee- und Teeverarbeitung sowie Süßwaren sind aufgrund der geringen Beobachtungszahl wenig belastbar.

**Abbildung 7:** Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich nach Branchen



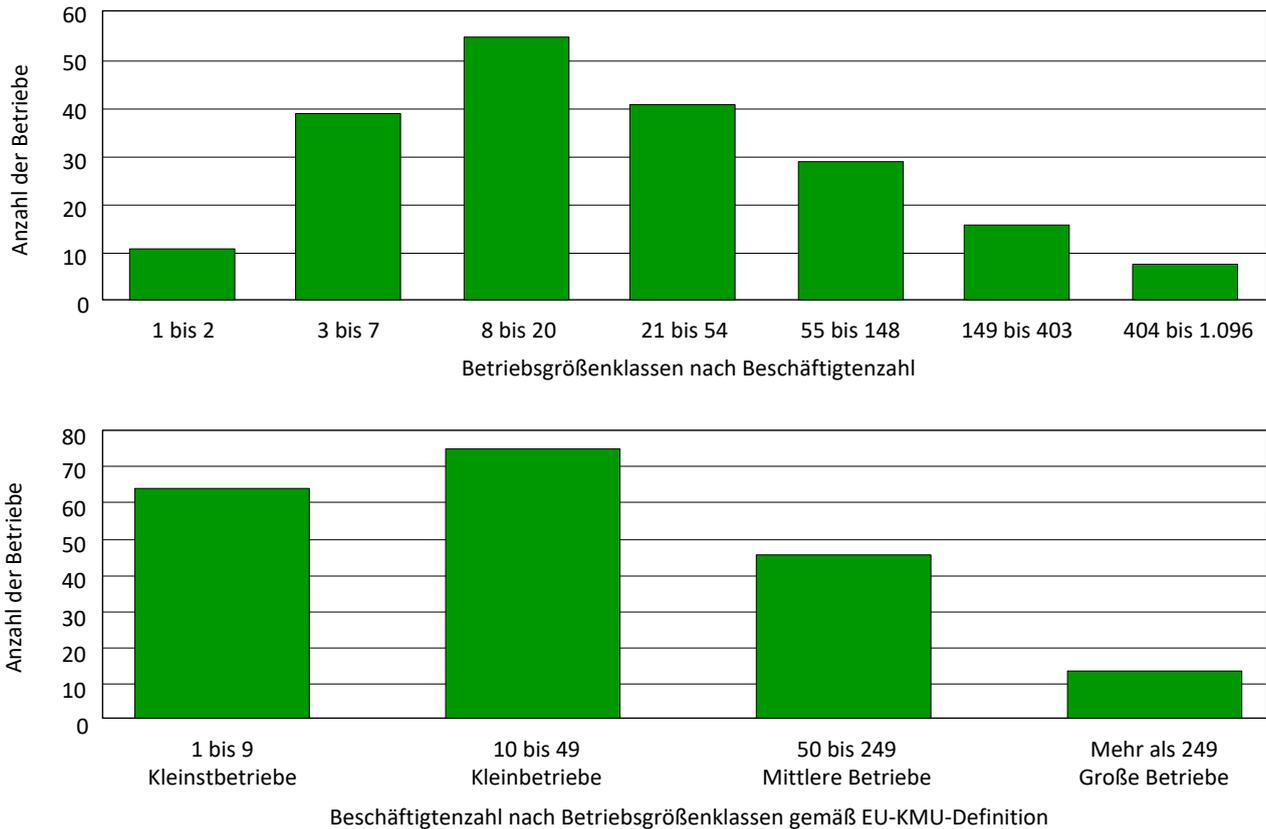
Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Die Betriebe in den Produktionsbereichen frische Back- und Teigwaren, Süßwaren sowie Fleischverarbeitung stehen offensichtlich überwiegend in relativ engem Kundenkontakt bzw. beschäftigen überwiegend einen Anteil von 25 % oder mehr ihrer Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich.<sup>14</sup>

Neben den Produktionsbereichen ist die Betriebsgröße ein wichtiges Klassifizierungsmerkmal. Größere Unternehmen und Betriebe verfügen über größere Kapazitäten und freie Ressourcen, um trotz Risiken und anfänglicher Kosten strategisch zu planen oder bestimmte Managementstrukturen zu entwickeln. Es ist zu erwarten, dass gerade größere Unternehmen in der Lage sind, sich durch entsprechende Strategien relativ unabhängig von ihrem unmittelbaren Umfeld zu machen (s. Frage (2) in Kapitel (1)). Die Betriebe in der Erhebung sind ebenso wie die Betriebe der Ernährungswirtschaft insgesamt (s. Tabelle 1 in Kapitel 3.1) überwiegend klein strukturiert, so dass sich die Betriebe bei äquidistanten Betriebsgrößenklassen größtenteils in der kleinsten Größenklasse „drängen“ würden. Um die häufiger besetzten kleinen Größenklassen feiner abgrenzen zu können als die schwach besetzten großen Größenklassen, wird die Größenverteilung auf einer logarithmischen Skala abgebildet (Abbildung 8). Somit ist es möglich, ein genaueres Bild für die größere Gruppe der kleinen Betriebe zu erhalten.

<sup>14</sup> Die Ergebnisse zur Beschäftigung im Servicebereich für die Kaffee- und Teeverarbeitung sind aufgrund der geringen Beobachtungszahl nicht aussagekräftig.

**Abbildung 8:** Verteilung der Betriebsgrößen nach Zahl der Beschäftigten

Quelle: Eigene Befragung.

Für die weitere Analyse werden die Betriebe in Betriebsgrößenklassen nach der KMU-Definition der EU mit den kleinsten Betrieben mit bis zu neun, den kleinen mit zehn bis 49, den mittleren mit 50 bis 249 und den großen mit 250 und mehr Beschäftigten eingeteilt. Der größte Betrieb in der Befragung hat 1000 Beschäftigte.

Der Anteil der hochqualifizierten Beschäftigten mit Hochschulabschluss und der höherqualifizierten Beschäftigten mit Meister- oder Techniker Ausbildung unterscheidet sich nicht nur zwischen Branchen, sondern auch zwischen Betriebsgrößen.<sup>15</sup> Betriebe mit Beschäftigten mit Hochschulabschluss<sup>16</sup> oder mit Beschäftigten mit Meister- oder Techniker Ausbildung<sup>17</sup> sind statistisch signifi-

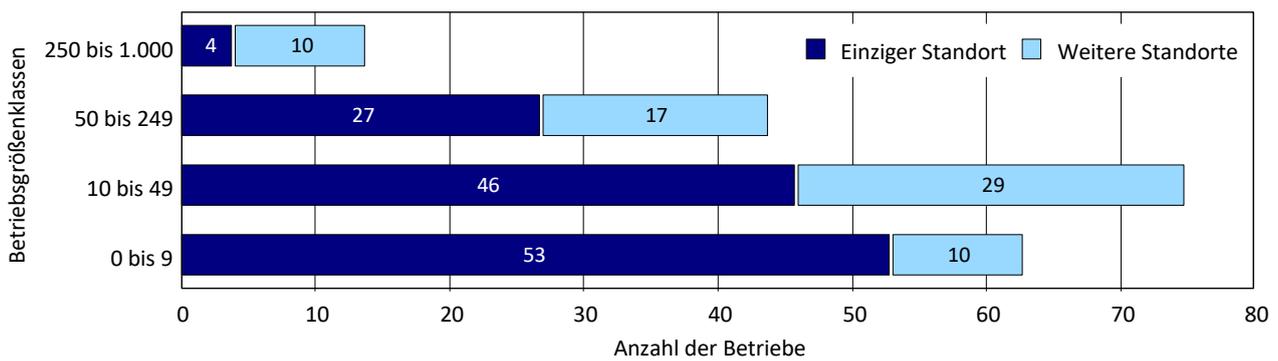
<sup>15</sup> Allgemein wird im Folgenden die Null-Hypothese der Gruppengleichheit bei einem Signifikanzniveau bzw. einer Irrtumswahrscheinlichkeit (p-Wert) von 0,05 oder darunter abgelehnt. Das heißt, der Unterschied zwischen den Gruppen ist statistisch signifikant. Ergebnisse mit einem p-Wert von bis zu 0,1 werden noch als schwach signifikante Bestätigung der Unterschiedlichkeit der Gruppen gewertet.

<sup>16</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten zwischen Betrieben mit und ohne Hochschulabsolventen ist kleiner als 0,00001. Auf der logarithmischen Skala gemessen beträgt der Mittelwert der Größe von Betrieben mit Hochschulabsolventen 47 und von denen ohne 9 Beschäftigte (s. a. Fußnote 15).

kant größer als Betriebe ohne. Während über 80 % der Betriebe mit mehr als neun Mitarbeitern über Meister/Techniker verfügen, sind es bei den kleinsten Betrieben immer noch fast die Hälfte (48 %). Über Hochschulabsolventen verfügen 19 % der kleinsten Betriebe mit bis zu neun Beschäftigten, 48 % der kleinen mit 10 bis 49, 87 % der mittleren mit 50 bis 249 und alle größeren Betriebe mit mehr als 249 Beschäftigten.

Insgesamt verfügt ein Drittel (N=66) der befragten Unternehmen über mehrere Standorte (Abbildung 9). Erwartungsgemäß ist der Anteil mit weiteren Standorten unter den großen Unternehmen mit 250 bis 1000 Beschäftigten mit 71 % sehr viel größer als bei den kleinsten Unternehmen mit 16 %. In den beiden mittleren Größenklassen beträgt der Anteil jeweils 39 %.

**Abbildung 9:** Anteil Unternehmen mit mehreren Standorten nach Betriebsgrößenklassen

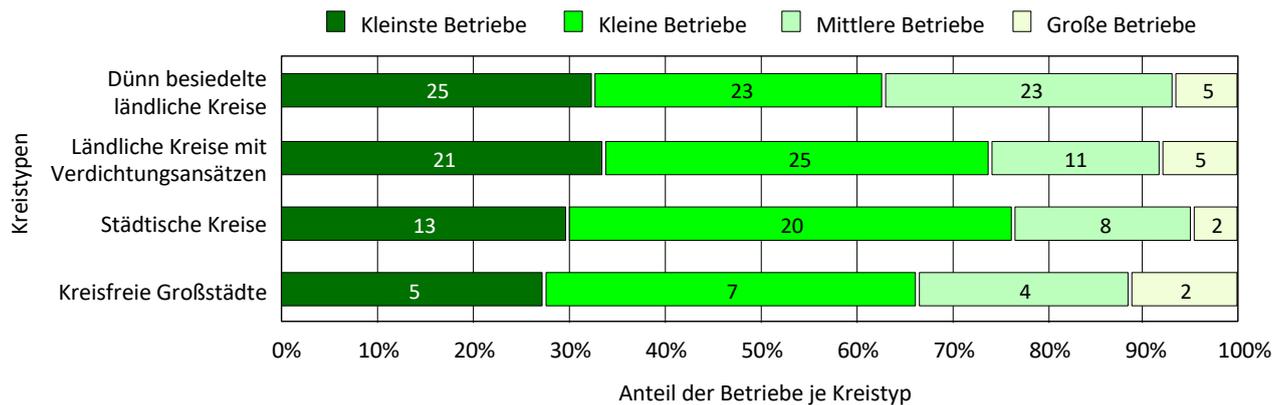


Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Die Betriebe verteilen sich nicht homogen über die Fläche des Bundeslandes, sondern es lassen sich Zusammenhänge zwischen der Lage im Raum und der Betriebsgrößenstruktur darstellen (Abbildung 10).

<sup>17</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten zwischen Betrieben mit und ohne Meistern/Technikern ist kleiner als 0,00001. Auf der logarithmischen Skala gemessen beträgt der Mittelwert der Größe von Betrieben mit Meistern/Technikern 32 und der derer ohne 6 Beschäftigte (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 10:** Betriebsgrößenstruktur nach siedlungsstrukturellem Kreistyp

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbesichtigung des BBSR.

So sind große Betriebe in den zentralen kreisfreien Großstädten und mittlere Betriebe in den peripheren dünn besiedelten ländlichen Kreisen leicht überrepräsentiert und der Anteil der Kleinstbetriebe ist in den beiden ländlichen Kreistypen leicht erhöht, die Zusammenhänge sind aber statistisch nicht signifikant. Schwach signifikante Unterschiede gibt es hingegen in Bezug auf die in den Betrieben verfügbaren Qualifikationen in den verschiedenen Regionen.<sup>18</sup> Vor allem in den kleineren Betriebsgrößenklassen finden sich in den beiden ländlichen Kreistypen entgegen den üblichen Erwartungen in Bezug auf ländliche und städtische Arbeitsmärkte mehr Betriebe mit Hochschulabsolventen als in den beiden städtischen Kreistypen (s. zu den Kreistypen Abbildung 10):

- von den kleinsten Betrieben haben 24 % in den ländlichen und 6 % in den urbanen Regionen Hochschulabsolventen,
- in den kleinen Betrieben mit zehn bis 49 Beschäftigten sind es 53 gegenüber 38 %,
- in den mittleren Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten 88 gegenüber 83 % und
- die großen Betriebe verfügen alle überall über Hochschulabsolventen.

Der Anteil der Betriebe, die Meister oder Techniker beschäftigen, unterscheidet sich nicht regional.

Insgesamt werden durch die Untersuchung der Betriebsstruktur die Dimensionen

- Standort,

<sup>18</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Regionstyp und dem Vorhandensein Hochqualifizierter Beschäftigter im Betrieb bei Kontrolle der Betriebsgrößenklassen beträgt 0,08 (s. a. Fußnote 15).

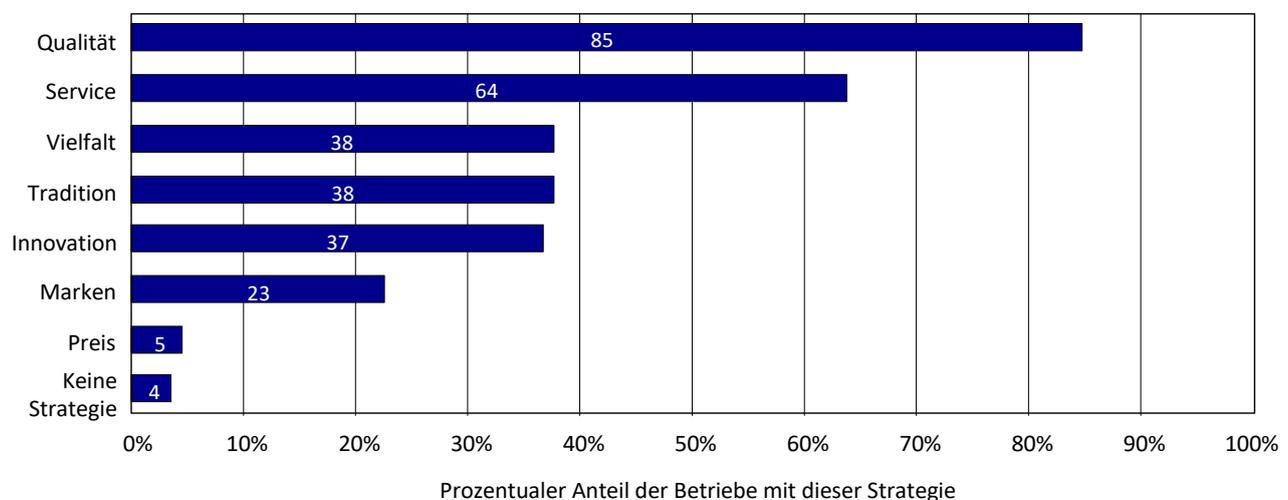
- Absatzmarkt (regional, überregional),
- Qualifikation der Beschäftigten,
- Bedeutung von Dienstleistungen sowie
- Betriebsgröße gemessen an der Beschäftigung

als strukturell differenzierende Merkmale bestätigt. Diese Merkmale werden im Folgenden für die Untersuchung struktureller Zusammenhänge weiter genutzt. Der Standort wird auch im Folgenden durch die vier siedlungsstrukturellen Kreistypen (BBSR 2015) abgebildet, wobei zum Teil die „Kreisfreien Großstädte“ und „Städtischen Kreise“ auf der einen Seite und die „Ländlichen Kreise mit Verdichtungsansätzen“ sowie „Dünn besiedelte ländliche Kreise“ auf der anderen Seite zu „urbanen“ bzw. „nicht urbanen“ („ländlichen“) Kreisen zusammengefasst werden. An manchen Stellen werden auch die „dünn besiedelten ländlichen Kreise“ als „periphere“ Kreise allen anderen drei Kreistypen gegenüber gestellt.

### 3.3 Unternehmensstrategien

In der Befragung wurden die Betriebsleiter bzw. Personen mit Managementfunktionen im Unternehmen danach gefragt, in welchen Bereichen sich der Betrieb positiv von Mitbewerbern am Markt abhebt, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Abbildung 11 zeigt die zur Auswahl stehenden Bereiche. Es kann davon ausgegangen werden, dass die entsprechenden Schwerpunkte am Markt in einem engen Zusammenhang zur Unternehmensstrategie stehen.

**Abbildung 11:** Marktstrategien der Betriebe in der Befragung



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben; Mehrfachnennungen waren möglich.

Quelle: Eigene Befragung.

Auffällig ist, dass 85 % der Befragten angeben, ihr Betrieb hebe sich im Bereich der Qualität von den Mitbewerbern ab, während nur 5 % den Preis als relevantes Wettbewerbsargument benennen. Da Mehrfachnennungen möglich waren, lässt sich überprüfen, welche Vorteile besonders häufig oder selten zusammen genannt werden, bzw. welche Strategien sich möglicherweise oft ergänzen (Tabelle 4). Insgesamt sind die Zusammenhänge angesichts der relativ kleinen Koeffizienten gering. Die Strategien „Tradition / Reputation“ und „Innovation“ stehen in einem positiven Zusammenhang, d.h. Betriebe, die sagen, Tradition oder Reputation spiele für sie als Wettbewerbsvorteil eine Rolle, sagen auch signifikant häufiger, dass Originalität und Innovationskraft ein relevanter Faktor sind. Man könnte schließen, dass Betriebe, um lange genug erfolgreich zu sein, damit sie sich Reputation erwerben, innovativ sein müssen. Schwierig zu erklären ist der positive Zusammenhang zwischen Angebotsvielfalt und Qualität, wenig überraschend ist hingegen, dass die Qualitätsstrategie in einem negativen Zusammenhang zur Preis- und in einem positiven Zusammenhang zur Markenstrategie steht.

**Tabelle 4:** Korrelationen nach Spearman zwischen Wettbewerbsstrategien

	Preis	Innovation	Marken	Tradition	Qualität	Service	Vielfalt
Preis	1	-0,07 (0,350)	-0,12 (0,094)	-0,12 (0,095)	-0,18 (0,011)	0,06 (0,381)	-0,12 (0,090)
Innovation	-0,07 (0,350)	1	0,12 (0,084)	0,16 (0,028)	0,12 (0,094)	0,08 (0,269)	0,10 (0,142)
Marken	-0,12 (0,094)	0,12 (0,084)	1	0,02 (0,796)	0,16 (0,021)	0,09 (0,215)	-0,01 (0,869)
Tradition	-0,12 (0,095)	0,16 (0,028)	0,02 (0,796)	1	0,09 (0,186)	0,04 (0,545)	0,10 (0,177)
Qualität	-0,18 (0,011)	0,12 (0,094)	0,16 (0,021)	0,09 (0,186)	1	0,06 (0,367)	0,16 (0,028)
Service	0,06 (0,381)	0,08 (0,269)	0,09 (0,215)	0,04 (0,545)	0,06 (0,367)	1	-0,01 (0,847)
Vielfalt	-0,12 (0,090)	0,10 (0,142)	-0,01 (0,869)	0,10 (0,177)	0,16 (0,028)	-0,01 (0,847)	1

Anmerkung: p-Werte in Klammern unter den Koeffizienten; grau unterlegt sind Zellen mit einem p-Wert von 0,05 oder darunter.

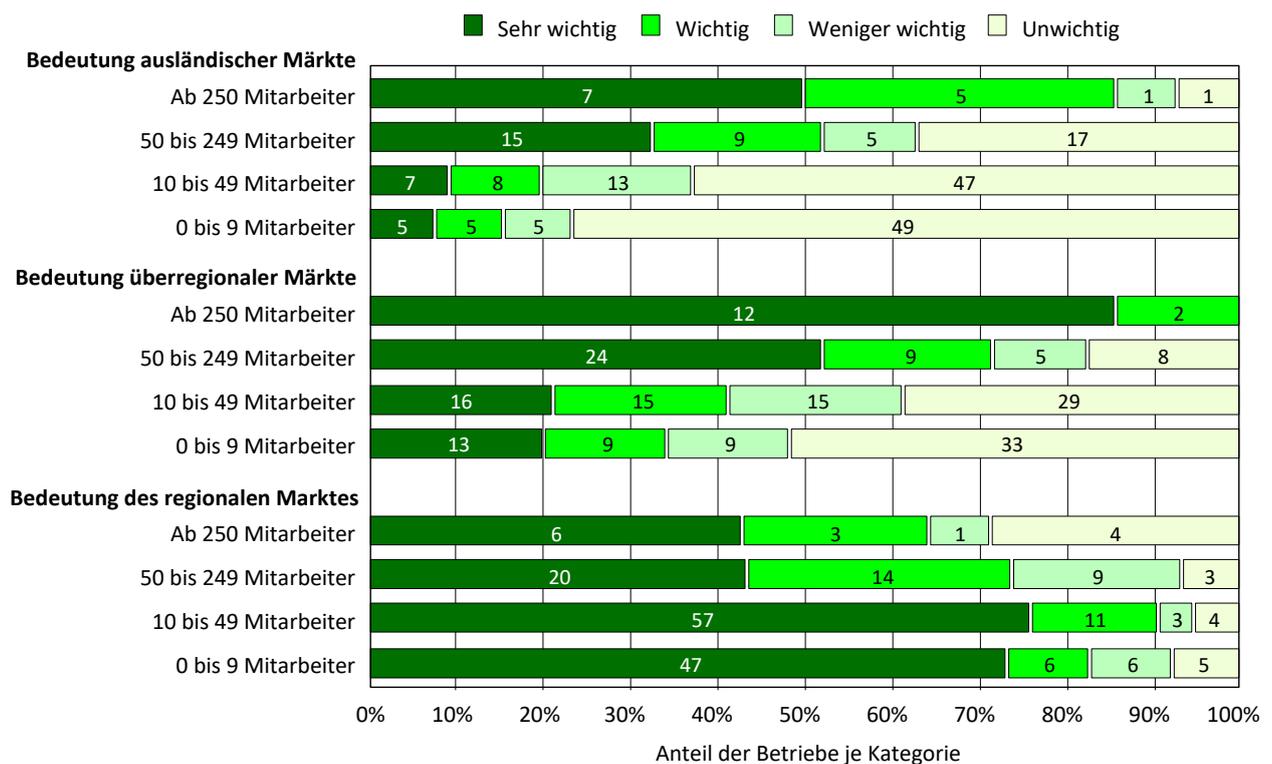
Quelle: Eigene Befragung.

Neben diesen Ausrichtungen ist es außerdem von hoher Bedeutung für die betriebliche Gesamtstrategie, ob ein Betrieb auf regionalen oder auf überregionalen Märkten aktiv ist. Die Marktausdehnung wird daher im Folgenden noch vor den verschiedenen strategischen Ausrichtungen kurz diskutiert.

### 3.3.1 Absatzmärkte

In der Befragung sind die Betriebe gefragt worden, wie wichtig für sie gemessen am Umsatzanteil der regionale Markt bis zu einem Umkreis von ca. 100 km, der überregionale deutsche Markt und der ausländische Markt jeweils sind. Die unterschiedliche Bedeutung überregionaler inklusive ausländischer Märkte für verschiedene Branchen der Ernährungswirtschaft wurde oben schon in Abbildung 5 dargestellt. Insgesamt unterscheidet sich die Bedeutung des regionalen Marktes, des deutschen überregionalen Marktes und ausländischer Märkte sehr klar nach Betriebsgröße (Abbildung 12).

**Abbildung 12:** Bedeutung verschiedener Absatzmärkte nach Betriebsgrößen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

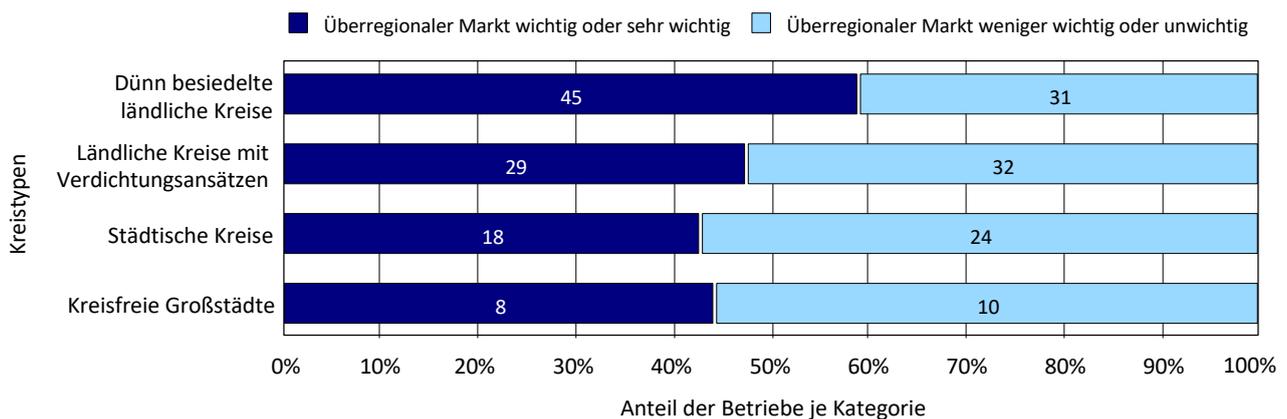
Quelle: Eigene Befragung.

Ausländische und überregionale Märkte sind nur für die Mehrzahl mittlerer und großer Betriebe wichtig bis sehr wichtig. Die regionalen Märkte spielen demgegenüber für die Mehrheit der Betriebe aller Betriebsgrößenklassen eine wichtige bis sehr wichtige Rolle. Insbesondere gilt dies für mehr als 80 % der kleinen und kleinsten Betriebe. Die Hälfte aller Betriebe (51 %, ohne Darstellung) bewerten den deutschen überregionalen Markt oder ausländische Märkte als wichtig oder

sehr wichtig. Diese Betriebe sind statistisch signifikant größer als die anderen Betriebe, für die vor allem der regionale Markt von Bedeutung ist.<sup>19</sup>

Die bevorzugten Absatzmärkte von Betrieben unterscheiden sich auch nach Betriebsstandorten (Abbildung 13), wobei die Kategorien „Sehr wichtig“ und „Wichtig“ einerseits sowie „Weniger wichtig“ und „Unwichtig“ andererseits jeweils zu einer Kategorie zusammengefasst wurden. Statistisch schwach signifikant ist der höhere Anteil von Betrieben, denen der überregionale Absatz wichtig ist, in dünn besiedelten ländlichen Kreisen im Vergleich mit den Betrieben in allen anderen Kreistypen.<sup>20</sup>

**Abbildung 13:** Bedeutung verschiedener Absatzmärkte nach Standorten



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbearbeitung des BBSR.

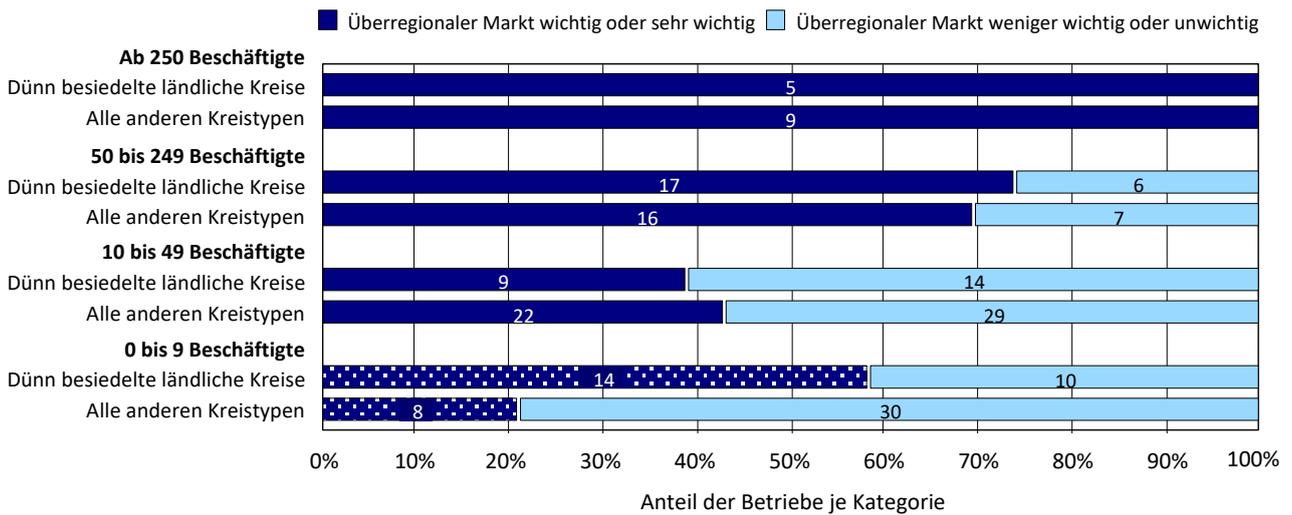
Quelle: Eigene Befragung;

Bei einer weiteren Differenzierung der Betriebe nach Betriebsgröße zeigt sich, dass der Unterschied zwischen den Betrieben in peripherer Lage und den anderen Betrieben alleine auf einen entsprechenden Unterschied in der Betriebsgrößenklasse mit den kleinsten Unternehmen zurückgeht, wie in Abbildung 14 durch die entsprechende Hervorhebung verdeutlicht wird. In peripheren Regionen müssen sich also auch die kleinsten Betriebe häufiger überregional ausrichten, um sich an die geringeren Marktgrößen in dünn besiedelten Kreisen anzupassen.

<sup>19</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb ist kleiner als 0,00001. Auf der logarithmischen Skala gemessen beträgt der Mittelwert der Größe von Betrieben, für die überregionale Märkte wichtig oder sehr wichtig sind, 36 Beschäftigte und der derer mit vorwiegend regionalen Märkten 13 (s. a. Fußnote 15).

<sup>20</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Test beträgt 0,08 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 14:** Bedeutung verschiedener Absatzmärkte nach Betriebsgröße und Standorten



Anmerkung: Die Punktierung hebt den Unterschied zwischen peripheren und anderen Regionen in der kleinsten Betriebsgrößenklasse hervor.

Quelle: Eigene Befragung; Anzahl der Beobachtungen in den Balken.

### 3.3.2 Produktqualität

Betriebe, die angegeben haben, sich in der Produktqualität positiv von ihren Wettbewerbern abzuheben, sind im Mittel doppelt so groß wie die 30 anderen Betriebe (durchschnittlich 24 gegenüber 12 Beschäftigten).<sup>21</sup> Der Unterschied ist statistisch aber nur schwach signifikant.

Ob der überregionale Absatzmarkt wichtig für einen Betrieb ist (s. Kapitel 3.3.1), hat keinen Einfluss darauf, ob Betriebe die Produktqualität als relevanten Wettbewerbsvorteil bezeichnen.

Der Anteil der Betriebe ohne Qualitätsfokus ist zwar unter den Betrieben mit mindestens einem hochqualifizierten Beschäftigten fast doppelt so hoch wie unter den Betrieben ohne Hochqualifizierte (20 % gegenüber 11 %), aufgrund der geringen Anzahl der Beobachtungen ohne Qualitätsstrategie ist dieser Unterschied aber nicht statistisch signifikant.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Der p-Wert des beidseitigen t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt hier 0,06 (s. a. Fußnote 15).

<sup>22</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,12 (s. a. Fußnote 15).

### 3.3.3 Service

Am zweithäufigsten nach der Qualität wird Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität („Service“) als Bereich angegeben, in dem sich die Betriebe nach eigener Aussage von Wettbewerbern positiv abheben. Hier könnte man einen Zusammenhang mit dem Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich erwarten, wobei der Dienstleistungsbereich bei den betrachteten Unternehmen des Ernährungshandwerks wahrscheinlich überwiegend im Bereich des Verkaufs an die Endverbraucher angesiedelt ist (vgl. Abbildung 7). Der erwartete Zusammenhang bestätigt sich aber nicht: Betriebe, die angeben, die Dienstleistungsqualität sei ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu ihren Mitbewerbern, gehören nicht signifikant häufiger den Gruppen mit 25 bis 50 %, bzw. mehr als 50 % Beschäftigten im Dienstleistungsbereich an.<sup>23</sup>

Das bedeutet, dass auch Betriebe, die keinen Schwerpunkt im Bereich von Service und Verkauf haben, unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen oft relativ viel Wert auf guten Service legen; es kann aber umgekehrt auch implizieren, dass die Unternehmen mit großem Servicebereich dessen Bedeutung möglicherweise unterschätzen. Tatsächlich sind die Betriebe, die die Servicequalität nicht als relevanten Faktor ihrer Wettbewerbsfähigkeit angegeben haben, signifikant kleiner als die Betriebe der anderen (größeren) Gruppe (durchschnittlich 15 gegenüber durchschnittlich 27 Beschäftigten).<sup>24</sup> Das deutet darauf hin, dass fehlende Managementkapazitäten zu einer Unterschätzung der Bedeutung des Dienstleistungsbereiches führen könnten. Das Vorhandensein von Beschäftigten mit Hochschulabschluss steht allerdings in keinem signifikanten Zusammenhang zur Bedeutung der Servicequalität.

### 3.3.4 Angebotsvielfalt

Auch im Hinblick auf Angebotsvielfalt könnte man vermuten, dass größere Betriebe bessere Möglichkeiten haben, sich breit aufzustellen, doch diese Hypothese bestätigt sich nicht.<sup>25</sup> Ebenso wenig zeigt sich ein Zusammenhang zur Aktivität auf überregionalen Märkten, zum Vorhandensein von Beschäftigten mit Hochschulabschluss oder zur Bedeutung des Kundenservices gemessen am Anteil der im Dienstleistungsbereich Beschäftigten.

Allein die räumliche Lage hat einen gewissen Erklärungsgehalt: 61 % der Betriebe in kreisfreien Großstädten geben Angebotsvielfalt als Stärke an, in anderen städtischen Kreisen sind es 42 %

---

<sup>23</sup> Der exakte p-Wert des einseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt 0,16 und liegt somit oberhalb des üblichen 5- oder 10-Prozent Signifikanzniveaus (s. a. Fußnote 15).

<sup>24</sup> Der p-Wert des einseitigen t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt 0,01 (s. a. Fußnote 15).

<sup>25</sup> Der p-Wert des einseitigen t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt hier 0,11 (s. a. Fußnote 15).

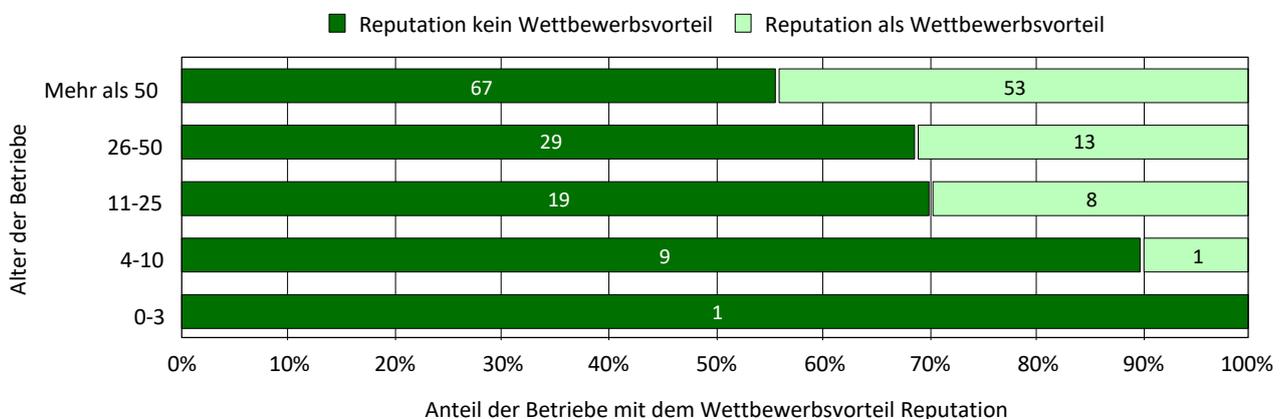
und in den beiden ländlichen Kreistypen jeweils 34 % der Betriebe, die Angebotsvielfalt als Stärke angeben. Dieser Befund stimmt überein mit der theoretischen Erwartung, dass es Anbieter in Agglomerationszentren aufgrund der größeren Absatzmärkte mit entsprechend diversifizierteren Kundenstrukturen einfacher haben, ein ausreichendes Kundenpotenzial auch für spezifische Produkte innerhalb eines diversifizierteren Angebots zu mobilisieren.

### 3.3.5 Tradition / Reputation

Der erwartete positive Zusammenhang zwischen der Bedeutung von Tradition bzw. Reputation als Wettbewerbsvorteil und Alter des Betriebes (Abbildung 15) wird klar bestätigt.<sup>26</sup>

Abbildung 15 zeigt außerdem, dass die überwiegende Mehrheit der Betriebe (60 %) in der Befragung schon seit über 50 Jahren am Standort aktiv ist.

**Abbildung 15:** Alter der Betriebe am Standort und Bedeutung von Reputation



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Reputation und Tradition entsprechen Marketingstrategien, die weniger über die üblichen Werbekanäle zu vermitteln sind, sondern stärker durch Vertrautheit und persönliche Beziehungen. Insofern ist es nicht überraschend, dass Betriebe, für die vor allem der regionale Markt Bedeutung hat, mit 46 % signifikant häufiger diesen Marktvorteil nennen, als Betriebe, für die der überregionale Markt von hoher Bedeutung ist.<sup>27</sup> Letztere nennen Reputation und Tradition zu 30 % als

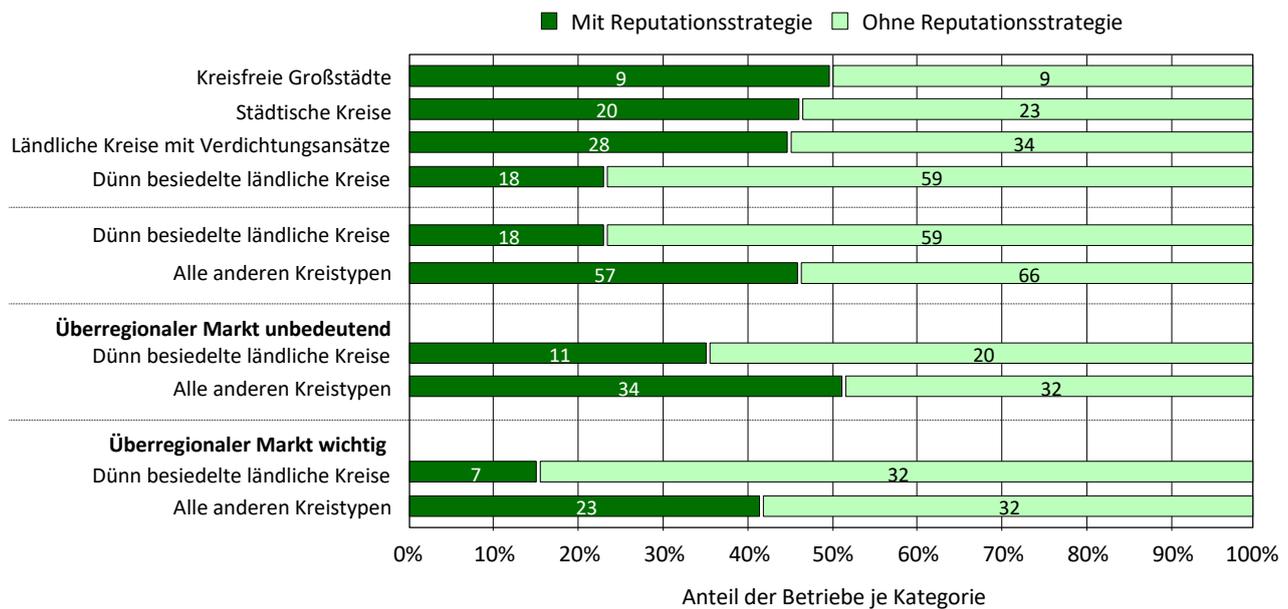
<sup>26</sup> Der exakte p-Wert des einseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt 0,005 (s. a. Fußnote 15).

<sup>27</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Test beträgt 0,02 (s. a. Fußnote 15).

Wettbewerbsvorteil. Reputation und Tradition spielen außerdem für die Betriebe eine größere Rolle, die einen höheren Anteil Beschäftigter im Dienstleistungsbereich haben.<sup>28</sup>

Betriebe in peripheren, dünn besiedelten ländlichen Kreisen verfolgen mit einer signifikant geringeren Wahrscheinlichkeit eine Reputationsstrategie als Betriebe in anderen Regionstypen (Abbildung 16). Das kann daran liegen, dass vor allem die kleinsten Betriebe dort häufiger überregional aktiv sind (s. Kapitel 3.3.1).

**Abbildung 16:** Reputationsstrategie nach Region und Marktausrichtung



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken.

Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raubeobachtung des BBSR.

Tatsächlich zeigt sich, dass vor allem Betriebe in peripherer Lage, für die überregionale Märkte wichtig sind, sehr selten auf die Reputationsstrategie setzen, aber auch Betriebe, für die der überregionale Markt unbedeutend ist, haben in peripherer Lage noch eine geringere Wahrscheinlichkeit für die Reputationsstrategie als in den anderen Regionstypen. Es spielen also möglicherweise sowohl die höhere Kundennähe als auch der höhere Konkurrenzdruck eine Rolle in der Erklärung dieses Phänomens.

Ein Zusammenhang zur Betriebsgröße besteht in Bezug auf die Reputation nicht.

<sup>28</sup> Der exakte p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt 0,01 (s. a. Fußnote 15).

### 3.3.6 Originalität / Innovationskraft

Die Strategie der Originalität und Innovationskraft ist anders als die Strategie der Reputation in größeren Betrieben deutlich verbreiteter als in kleineren: Betriebe, die diesen Schwerpunkt angegeben haben, verfügen im Schnitt über 32, Betriebe, die die Innovationskraft nicht zu ihren Stärken zählen, hingegen über 17 Beschäftigte.

Andersherum gibt es im Hinblick auf die Innovationsstrategie anders als bei der Reputationsstrategie keinen Zusammenhang mit dem Betriebsalter.

Beeindruckend deutlich fällt der erwartete positive Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von hochqualifizierten Beschäftigten und der Bedeutung von Innovationskraft als Wettbewerbsargument aus: Von den Betrieben der Befragung mit Beschäftigten mit Hochschulabschluss geben 52 % an, dass Originalität und Innovationskraft für ihre Wettbewerbsstellung wichtig seien, von der anderen Hälfte ohne Beschäftigte mit Hochschulabschluss sagen das nur 22 %.<sup>29</sup>

Ein positiver Zusammenhang zwischen Export- und Innovationstätigkeit in KMU gilt als allgemein bestätigt (Love und Roper 2015), doch nach den Ergebnissen der Erhebung steht die Bedeutung überregionaler Märkte in keinerlei Zusammenhang zur Innovationskraft als Wettbewerbsfaktor in der Selbsteinschätzung der Betriebe. Auch der Regionstyp des Betriebsstandortes ist nicht von Bedeutung für die Erklärung dieser Strategie.

### 3.3.7 Bekannte Marken

Wie der Wettbewerbsfaktor „Reputation / Tradition“ steht auch das Vorhandensein bekannter Marken in einem signifikanten positiven Zusammenhang zum Alter des Betriebes<sup>30</sup> bzw. zu einem höheren Anteil Beschäftigter im Dienstleistungsbereich<sup>31</sup>.

Marken dienen dazu, ein Produkt- oder Unternehmensimage über die persönliche Kommunikation hinaus aufzubauen. Daher war es zunächst eher überraschend, dass das Vorhandensein bekannter Marken in einem negativen Zusammenhang zum überregionalen Absatzmarkt steht: Die mehr als 50 % der Betriebe, für die der überregionale Absatzmarkt eine hohe Bedeutung hat, geben nur zu 16 % an, dass bekannte Marken für sie einen Wettbewerbsvorteil darstellen, bei der knappen Hälfte der Betriebe mit überwiegend regionalem Absatzmarkt sagen das 31 %.<sup>32</sup> Offen-

---

<sup>29</sup> Der p-Wert des einseitigen exakten Fisher-Test beträgt weniger als 0,001 (s. a. Fußnote 15).

<sup>30</sup> Der exakte p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt 0,006 (s. a. Fußnote 15).

<sup>31</sup> Der exakte p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt 0,02 (s. a. Fußnote 15).

<sup>32</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Test beträgt 0,02 (s. a. Fußnote 15).

sichtlich haben regionale Marken eine relativ hohe Bedeutung für Wettbewerbsfähigkeit in der Ernährungswirtschaft.

Andere Zusammenhänge der Bedeutung von Marken zu strukturellen Merkmalen der Betriebe lassen sich nicht herstellen.

### 3.3.8 Preis

Die neun Betriebe, die einen niedrigen Preis als Wettbewerbsvorteil genannt haben, kommen aus ganz unterschiedlichen Produktionsbereichen und es besteht auch kein Zusammenhang zur Betriebsgröße, zur Bedeutung des überregionalen Marktes, zum Standort oder zum Vorhandensein von Beschäftigten mit Hochschulabschluss im Betrieb.

### 3.3.9 Fazit Unternehmensstrategien

Für die Mehrzahl der mittleren und großen Betriebe sind der deutsche überregionale und / oder der internationale Markt wichtig, während das nur für eine Minderheit der kleineren Betriebe zutrifft. Für sie ist zu über 80 % der regionale Markt wichtig. Allerdings richten sich gerade die kleinsten Betriebe in peripherer Lage signifikant häufiger überregional aus als an anderen Standorten.

Kundenorientierung und Produktqualität werden von den Betrieben am häufigsten als erfolgsrelevante Faktoren im Wettbewerb am Markt genannt, der Preis am seltensten. Die Strategien der Angebotsvielfalt und niedriger Preise stehen in keinem signifikanten Zusammenhang zu den betrachteten strukturellen Merkmalen der Betriebe.

Entgegen den Erwartungen, die sich aus einem möglicherweise höheren Wettbewerbsdruck ergeben, steht die Aktivität auf überregionalen Märkten nicht in positivem Zusammenhang zu den Faktoren Qualität, Innovationskraft oder bekannte Marken. Bekannte Marken und der Faktor Reputation sind ganz im Gegenteil für Betriebe wichtiger, die überwiegend auf dem regionalen Markt aktiv sind. Weil beide durch Sichtbarkeit und Vertrauen gewinnen, stehen bekannte Marken und hohe Reputation außerdem in einem positiven Zusammenhang zum Betriebsalter. Der manchmal unterstellte negative Einfluss des Betriebsalters auf die Innovationsorientierung von Betrieben wird hingegen nicht bestätigt.

Obwohl Reputation und Tradition einerseits und eine Markenstrategie andererseits beide im selben positiven Verhältnis zum Betriebsalter und zum regionalen Absatzmarkt stehen, besteht zwischen ihrer Nennung kein statistisch signifikanter Zusammenhang. Die Betriebsgröße erklärt aber ebenso wenig wie der Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich oder das Vorhanden-

sein von Hochqualifizierten, warum die einen Betriebe eher auf das informelle Kriterium der Reputation und die anderen eher auf eine Markenstrategie setzen.

Der erwartete Vorteil der besseren Ressourcenverfügbarkeit größerer Betriebe bestätigt sich in mehreren Dimensionen: Größere Betriebe mit mehr Beschäftigten vertrauen mehr auf ihre Innovationskraft, auf ihre Produktqualität und auf ihre Kundenorientierung oder Dienstleistungsqualität. Das Vorhandensein von Beschäftigten mit Hochschulabschluss hingegen wirkt sich in der hier untersuchten Selbsteinschätzung nur auf die Bedeutung der Innovationskraft spürbar aus.

Reputationsstrategie und eine Strategie der Angebotsvielfalt stehen in Zusammenhang zum Betriebsstandort. Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe sich nach eigener Einschätzung durch eine große Angebotsvielfalt positiv von Mitbewerbern unterscheiden ist in den urbanen Zentren signifikant größer als in den anderen Regionstypen. Die Wahrscheinlichkeit einer Reputationsstrategie ist in peripheren Regionen und hier insbesondere für Betriebe mit überregionaler Orientierung deutlich niedriger als in den anderen Regionstypen. Diese Beobachtungen lassen sich durch den größeren Markt und die Nähe zu den Kunden in den eher urbanen Regionen erklären.

### 3.4 Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen

Wie die Arbeit im Unternehmen organisiert ist, ist von großer Bedeutung für die Effizienz und Innovationskraft des Unternehmens. Die Arbeitsorganisation ist aber auch aus dynamischer Perspektive von Bedeutung: Ob Wissen im Unternehmen aufgebaut und entwickelt werden kann, hängt nämlich auch davon ab, inwiefern Weiterbildung unterstützt wird und ob es gelingt, Personal langfristig zu halten. Dabei spielen Arbeitsverträge, Beschäftigungsverhältnisse und Entlohnung eine große Rolle.

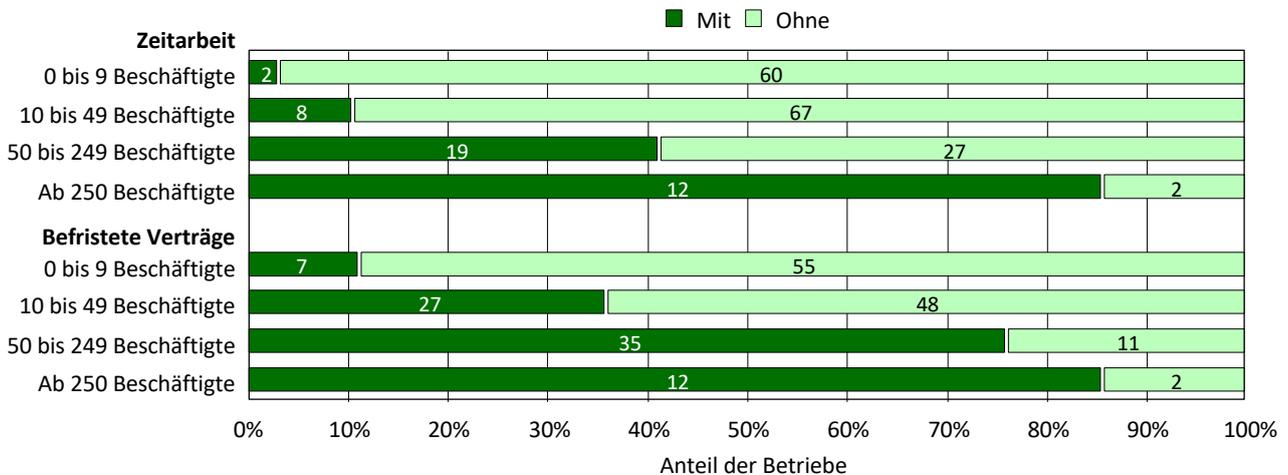
#### 3.4.1 Beschäftigungsverhältnisse

Zeitarbeit und befristete Verträge sind nicht nur aus Sicht der Arbeitnehmer oft problematisch. Sie können auch dazu führen, dass die Motivation der Beschäftigten im Betrieb nicht optimal ist, dass der Aufbau von Vertrauensverhältnissen gestört wird und dass wertvolles Wissen dem Betrieb wieder verloren geht. Andererseits gibt es auch gute Gründe, Mitarbeiter für ein vorübergehendes Arbeitsverhältnis zu suchen.

Gut die Hälfte der Betriebe (54 %) in der Befragungsstichprobe nutzen weder befristete Verträge noch Zeitarbeit. Ein Viertel nutzt neben Festanstellungen nur befristete Verträge, 5 % nur Zeitarbeit und 16 % nutzen beide Formen der Beschäftigung zusätzlich. Dabei gibt es einen eindeutigen Zusammenhang mit der Betriebsgröße (Abbildung 17): Zeitarbeit nutzen 12 von 14 Betrieben (86 %) mit 250 Beschäftigten oder mehr, 19 von 46 (41 %) derer mit zwischen 50 und 249 Beschäftigten, 8 von 75 (11 %) derer mit zwischen 10 und 49 Beschäftigten und 2 von 62 (3 %) derer

mit weniger als 10 Beschäftigten. Bei befristeten Verträgen besteht ein ähnlicher Zusammenhang, sie werden aber auch von kleineren Betrieben bereits häufiger genutzt.

**Abbildung 17:** Zeitarbeit und befristete Verträge nach Betriebsgrößenklassen



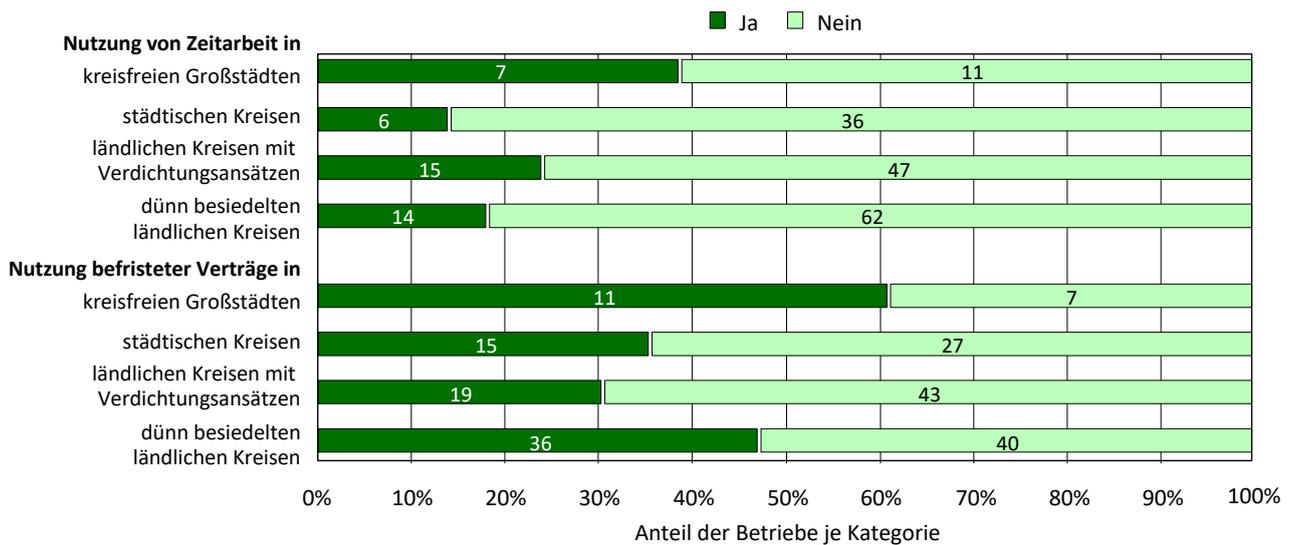
Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Befristete Verträge werden signifikant häufiger in den peripheren dünn besiedelten ländlichen Kreisen und in den zentralen kreisfreien Großstädten genutzt als in den beiden mittleren Kreistypen (Abbildung 18).<sup>33</sup> Dieser Zusammenhang bleibt auch bestehen, wenn die unterschiedliche Größenverteilung in den Regionen durch eine zusätzliche Differenzierung nach Größenklassen berücksichtigt wird<sup>34</sup>, obwohl die Zahl der Beobachtungen dann im Verhältnis zur Zahl der möglichen Merkmalskombinationen klein ist. Während die vermehrten befristeten Verträge in den Zentren möglicherweise mit der größeren Auswahl an Arbeitskräften dort und eventuell auch mit stärkeren Schwankungen in der lokalen Nachfrage erklärt werden könnten, gehen die befristeten Verträge in der Peripherie möglicherweise stärker auf eine größere Bedeutung von Branchen mit Saisonarbeit zurück.

<sup>33</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,06 (s. a. Fußnote 15).

<sup>34</sup> Der p-Wert des entsprechenden Mantel-Haenszel Tests beträgt 0,08 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 18:** Nutzung von Zeitarbeit und befristeten Verträgen nach Kreistypen

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

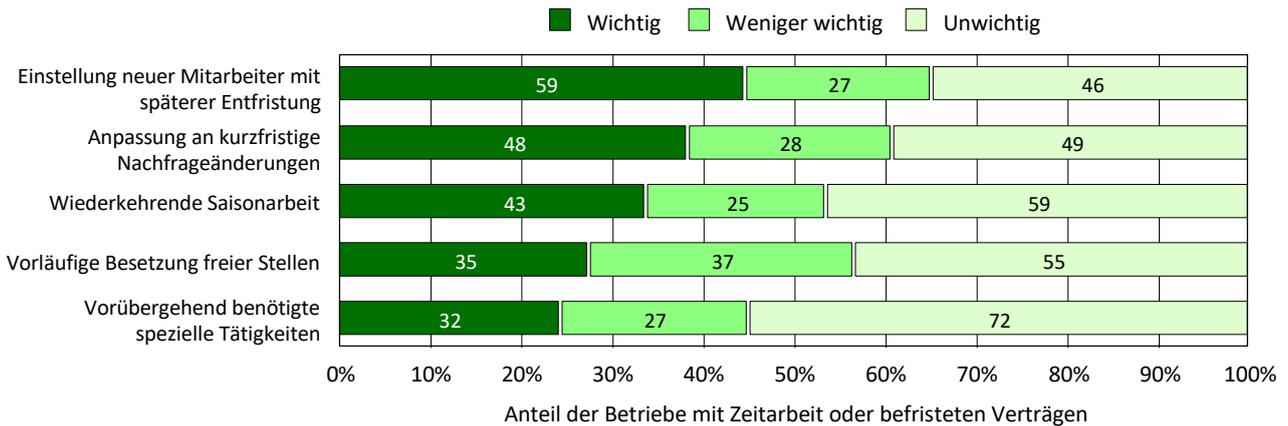
Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbeobachtung des BBSR.

Zeitarbeit hat vor allem in den Betrieben in den Zentren eine relativ hohe Bedeutung. Der Zusammenhang zwischen den vier Kreistypen und der Bedeutung der Zeitarbeit ist in der Gesamtheit nicht signifikant, im Vergleich der Zentren mit allen anderen Kreistypen als einer gemeinsamen Vergleichsgruppe aber wird der Unterschied statistisch bestätigt.<sup>35</sup> Auch hier bleibt der entsprechende Unterschied wenn auch nur noch schwach signifikant bei Kontrolle der Größenstruktur bestehen.<sup>36</sup> Es ist möglich, dass die stärkere Nutzung von Zeitarbeit in den Zentren mit dem größeren entsprechenden Arbeitsangebot dort zusammenhängt.

Die Gründe für die Nutzung von Zeitarbeit oder befristeten Verträgen sind vielfältig (Abbildung 19). Die Kenntnis der Gründe für irreguläre Formen der Beschäftigung kann möglicherweise helfen, die regionalen Unterschiede in der Nutzung von Zeitarbeit und befristeter Beschäftigung (s. Abbildung 18) zu erklären. So können Betriebe bei relativ hohem Arbeitsangebot eher damit rechnen, die benötigten Kräfte im nächsten Bedarfsfall erneut auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden, so dass sie es sich eher leisten können, Stellen zu befristen und einmal rekrutierte und eingearbeitete Beschäftigte wieder gehen zu lassen. Die vorübergehende Einstellung für spezielle Tätigkeit setzt Arbeitsmärkte mit einem entsprechend diversifiziertem Angebot an Fähigkeiten voraus.

<sup>35</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,07 (s. a. Fußnote 15).

<sup>36</sup> Der p-Wert des entsprechenden Mantel-Haenszel Tests beträgt 0,11 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 19:** Gründe für Zeitarbeit oder befristete Verträge

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

### 3.4.2 Arbeitsorganisation

Formale Hierarchien jenseits des Eigentümer-Angestellten-Verhältnisses gibt es in den meisten der befragten Betriebe: Insgesamt 78 % und sogar noch 48 % der Betriebe der kleinsten Größenkategorie bis neun Mitarbeiter gaben an, angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion zu haben.

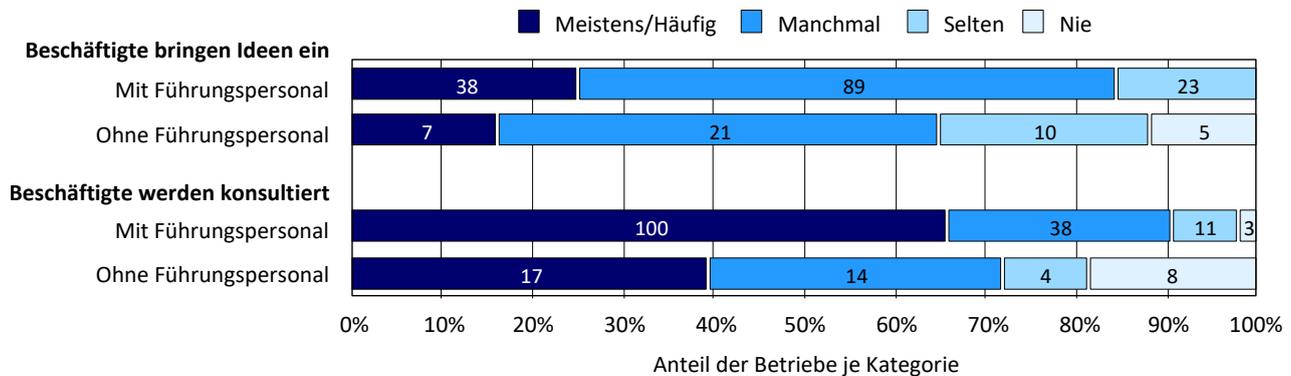
Die Kommunikation über die Hierarchiestufen hinweg ist wichtig, damit Ideen und Verbesserungsvorschläge aufgenommen und ggf. realisiert werden können. Vor diesem Hintergrund wurden die Betriebsleiter in der Erhebung einerseits gefragt: „Konsultieren die Führungskräfte des Betriebes ihre Mitarbeiter, wenn Entscheidungen über Neuerungen im Betrieb anstehen?“ und andererseits: „Machen die Mitarbeiter des Betriebes ihren Führungskräften von sich aus Verbesserungsvorschläge?“, wobei für die Beantwortung jeweils eine vierstufige Skala mit den Abstufungen „Meistens“, „Manchmal“, „Selten“ und „Nie“ zur Auswahl stand. Es zeigt sich aber, dass nur 22 % der Befragten angeben, Mitarbeiter machten in ihrem Betrieb häufig Verbesserungsvorschläge, während sogar 20 % berichten, das passiere nur selten oder nie. Andersherum konsultieren die Führungskräfte nach eigener Aussage die Beschäftigten bei anstehenden Entscheidungen in 60 % der Fälle meistens und in nur 14 % selten oder nie.

Eine Analyse des Zusammenhangs zwischen den Antworten auf beide Fragen zeigt, dass in der Regel dort, wo die Kommunikation in die eine Richtung gut funktioniert, auch die Kommunikation in der anderen Richtung klappt<sup>37</sup>. Allerdings findet sich auch unter den Betrieben, deren Führungskräfte angeben, ihre Mitarbeiter meistens bei anstehenden Entscheidungen zu konsultie-

<sup>37</sup> Der p-Wert von Kendall's Rang-Korrelationstest ist  $p < 0,0001$  (s. a. Fußnote 15).

ren, ein relativ großer Anteil an Betrieben, deren Mitarbeiter selten Verbesserungsvorschläge machen. Tatsächlich scheint die Kommunikation von der Führungskraft hin zu den Mitarbeitern leichter steuerbar zu sein: Dort, wo es angestellte Führungskräfte und somit zusätzliche Managementkapazitäten gibt, konsultieren Führungskräfte ihre Mitarbeiter signifikant häufiger<sup>38</sup> (Abbildung 20). Einen solchen Zusammenhang gibt es auch bei der Erklärung von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter, er ist aber schwächer.<sup>39</sup>

**Abbildung 20:** Spontane Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Es ist naheliegend zu vermuten, dass die spontane beidseitige Kommunikation in kleinen Betrieben einfacher ist als in großen. Ein solcher Zusammenhang lässt sich aber nicht nachweisen. Der einzige statistisch schwach signifikante Zusammenhang geht in die andere Richtung: Die von Seiten der Mitarbeiter ausgehende Kommunikation funktioniert in größeren Betrieben etwas besser als in kleineren.<sup>40</sup> Der schwache oder fehlende Zusammenhang kann daran liegen, dass kleine Betriebe zwar einfache Kommunikationswege, aber gleichzeitig wenig Managementkapazitäten, also wenig Zeit für Kommunikation haben. Kontrolliert man also die Managementkapazitäten, indem die Zusammenhänge für Betriebe mit und ohne angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion getrennt überprüft werden, ändert sich das Bild:

- In beiden Gruppen verschwindet der schwache Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Kommunikation von Seiten der Mitarbeiter, die sich also eher durch entsprechende Managementkapazitäten erklärt, was der Hypothese der spontanen Kommunikation im kleinen Unternehmen widerspricht.

<sup>38</sup> Der p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt 0,0003 (s. a. Fußnote 15).

<sup>39</sup> Der p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt 0,007 (s. a. Fußnote 15).

<sup>40</sup> Pearson's Korrelationskoeffizient zwischen der logarithmierten Betriebsgröße und der vierstufigen Skala beträgt 0,12 bei einem p-Wert von 0,09 (s. a. Fußnote 15).

- Stattdessen zeigt sich nun in der Gruppe mit angestellten Führungskräften, in der die Kommunikation insgesamt besser funktioniert, dass bei gegebenen hohen Managementkapazitäten Führungskräfte in größeren Betrieben ihre Mitarbeiter seltener konsultieren als in kleineren.<sup>41</sup>
- In der Gruppe ohne angestellte Führungskräfte zeigt sich hingegen ein positiver Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Konsultation der Mitarbeiter<sup>42</sup>: Hier fragt die Leitung ihre Mitarbeiter in größeren Betrieben eher nach ihrer Meinung als in kleineren Betrieben.

Zusammenfassend konsultiert die Leitung in Betrieben mit angestellten Führungskräften die Mitarbeiter in größeren Betrieben seltener als in kleineren Betrieben, während in Betrieben ohne angestellte Führungskräfte die Mitarbeiter in größeren Betrieben häufiger als in kleineren Betrieben konsultiert werden. Das spricht dafür, dass die intensivere Kommunikation in größeren Betrieben mit wenigen Managementressourcen dieses Defizit teilweise kompensieren soll. Die Führungskräfte hier scheinen sich der Notwendigkeit, sich Unterstützung von den Mitarbeitern zu holen, bewusst zu sein. Die ursprüngliche Hypothese, dass spontane Kommunikation in kleinen Betrieben leichter ist, wird nicht bestätigt; Kommunikation im Unternehmen scheint grundsätzlich der Pflege und Unterstützung zu bedürfen.

Der Zusammenhang zwischen spontaner Kommunikation und einem gezielten Management von Kommunikations- und Informationswegen lässt sich auch daran zeigen, dass dort, wo regelmäßig Mitarbeitergespräche stattfinden, die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auch häufiger konsultieren.<sup>43</sup> Der Zusammenhang ist in Bezug auf die umgedrehte Kommunikationsrichtung von den Mitarbeitern zu den Führungskräften wieder schwächer.<sup>44</sup> Es zeigt sich allerdings auch wieder, dass größere Betriebe in Bezug auf die entsprechenden Managementkapazitäten im Vorteil sind: In größeren Betrieben werden häufiger regelmäßige Mitarbeitergespräche geführt als in kleineren.<sup>45</sup>

In über der Hälfte aller Betriebe werden mindestens jährlich Mitarbeitergespräche mit Angestellten aller Beschäftigtengruppen geführt, wobei der Austausch mit steigender Verantwortung bzw. steigender Qualifikation der Beschäftigten steigt (Abbildung 21).

---

<sup>41</sup> Pearson's Korrelationskoeffizient zwischen der logarithmierten Betriebsgröße und der vierstufigen Skala beträgt -0,21 bei einem p-Wert von 0,01 (s. a. Fußnote 15).

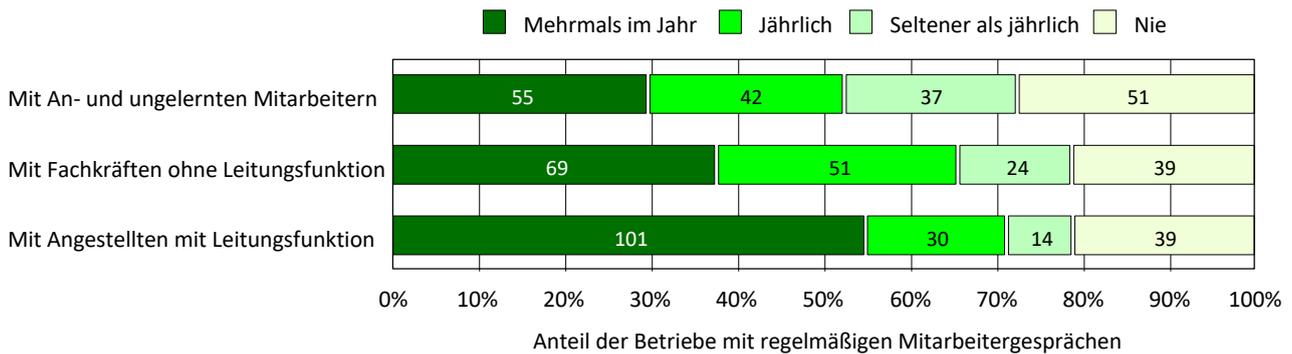
<sup>42</sup> Die Gruppe ohne angestellte Führungskräfte ist kleiner (N = 43), so dass der statistische Test schwächere Aussagekraft hat und die Signifikanzen geringer sind. Der Korrelationswert beträgt hier 0,22 bei einem p-Wert von 0,15 (s. a. Fußnote 15).

<sup>43</sup> Kendall's Rang-Korrelationsmaß tau zwischen den beiden vierstufigen Skalen beträgt 0,21 bei einem p-Wert von 0,001 (s. a. Fußnote 15).

<sup>44</sup> Kendall's Rang-Korrelationsmaß tau zwischen den beiden vierstufigen Skalen beträgt 0,12 bei einem p-Wert von 0,07 (s. a. Fußnote 15).

<sup>45</sup> Pearson's Korrelationskoeffizient zwischen der logarithmierten Betriebsgröße und der vierstufigen Skala beträgt 0,23 bei einem p-Wert von 0,002 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 21:** Mitarbeitergespräche nach Beschäftigtengruppen

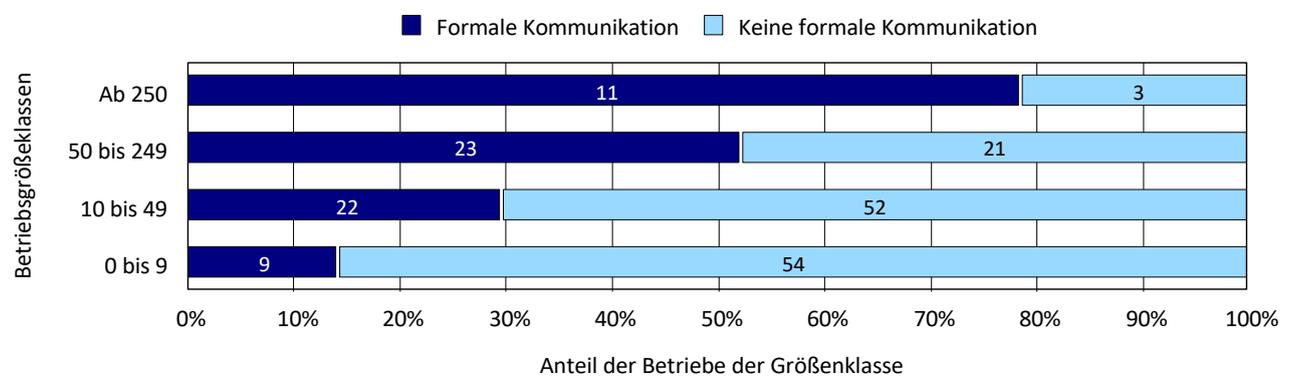


Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Ein Drittel der antwortenden Betriebe verfügt neben der Möglichkeit der spontanen Kommunikation außerdem über Verfahren der formalen oder gesteuerten Kommunikation wie Formulare, Zettelkästen oder Treffen für die Sammlung von Ideen. Dabei besteht ein eindeutiger positiver Zusammenhang zur Betriebsgröße (Abbildung 22), obwohl durch die vorausgehenden Ergebnisse gezeigt wurde, dass spontane Kommunikation auch in kleinen Betrieben keineswegs selbstverständlich ist. Auch zwischen der Neigung der Mitarbeiter, ihren Führungskräften von sich aus, also spontan, Verbesserungsvorschläge zu machen, und der Existenz formaler Verfahren der Ideenfindung besteht ein hochsignifikanter positiver Zusammenhang: Während von den Betrieben mit formalen Verfahren der Ideenfindung 32 % angeben, ihre Beschäftigten machten häufig von sich aus Verbesserungsvorschläge und nur 6 %, sie täten das selten oder nie, trifft das bei den Betrieben ohne entsprechende Verfahren für 18 respektive 27 % zu.

**Abbildung 22:** Formale oder gesteuerte Verfahren der Kommunikation nach Betriebsgröße



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Insgesamt lassen sich die Zusammenhänge zwischen Betriebsorganisation und Betriebsstruktur anhand einer Korrelationstabelle noch einmal zusammenfassend diskutieren (Tabelle 5).

**Tabelle 5:** Korrelationen zwischen Arbeitsorganisation und Betriebsstruktur

		Größe	Manager	Konsultation	Vorschläge	Formale K.	Gespräche	Flexibel	Einarbeitung	
Betriebsgröße (Zahl der Beschäftigten), logarithmiert	Größe	1	0,52	0,04	0,09	0,36	0,16	0,03	-0,08	
		N	199	196	198	194	195	183	187	167
		p		(0,000)	(0,562)	(0,229)	(0,000)	(0,034)	(0,725)	(0,311)
Vorhandensein angestellter Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	Manager	0,52	1	0,26	0,19	0,22	0,16	0,04	0,01	
		N	196	196	195	193	192	182	186	165
		p	(0,000)		(0,000)	(0,007)	(0,002)	(0,035)	(0,619)	(0,869)
Häufigkeit der Konsultation der Mitarbeiter durch Führungskräfte	Konsultation	0,04	0,26	1	0,41	0,17	0,23	0,17	0,22	
		N	198	195	199	195	194	182	186	168
		p	(0,562)	(0,000)		(0,000)	(0,018)	(0,002)	(0,020)	(0,005)
Häufigkeit von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter	Vorschläge	0,09	0,19	0,41	1	0,25	0,13	0,19	0,16	
		N	194	193	195	195	190	179	183	165
		p	(0,229)	(0,007)	(0,000)		(0,001)	(0,077)	(0,010)	(0,038)
Vorhandensein formaler Kommunikationswege	Formale K.	0,36	0,22	0,17	0,25	1	0,18	-0,01	0,09	
		N	195	192	194	190	195	179	183	164
		p	(0,000)	(0,002)	(0,018)	(0,001)		(0,017)	(0,888)	(0,242)
Häufigkeit von Mitarbeitergesprächen	Gespräche	0,16	0,16	0,23	0,13	0,18	1	0,30	0,22	
		N	183	182	182	179	179	183	181	154
		p	(0,034)	(0,035)	(0,002)	(0,077)	(0,017)		(0,000)	(0,006)
Flexibler Einsatz von Mitarbeitern	Flexibel	0,03	0,04	0,17	0,19	-0,01	0,30	1	0,03	
		N	187	186	186	183	183	181	187	159
		p	(0,725)	(0,619)	(0,020)	(0,010)	(0,888)	(0,000)		(0,750)
Neue Mitarbeiter erhalten eine bestimmte Ansprechperson	Einarbeitung	-0,08	0,01	0,22	0,16	0,09	0,22	0,03	1	
		N	167	165	168	165	164	154	159	168
		p	(0,311)	(0,869)	(0,005)	(0,038)	(0,242)	(0,006)	(0,750)	

Quelle: Eigene Berechnung.

Die Größe des Betriebes ist vor allem für das Vorhandensein formaler Kommunikationsstrukturen von Bedeutung. Ansonsten sind die Existenz angestellter Führungskräfte und entsprechender Managementkapazitäten im Betrieb wichtiger für das Funktionieren von Kommunikation als die Betriebsgröße an sich. Die verschiedenen Kommunikationsformen stehen untereinander in positivem Zusammenhang, was bedeutet, dass in Betrieben, in denen es ein Kommunikationsangebot gibt, auch die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass andere Wege funktionieren. Die Bedeutung des Managements für eine positive Kommunikationskultur wird also bestätigt.

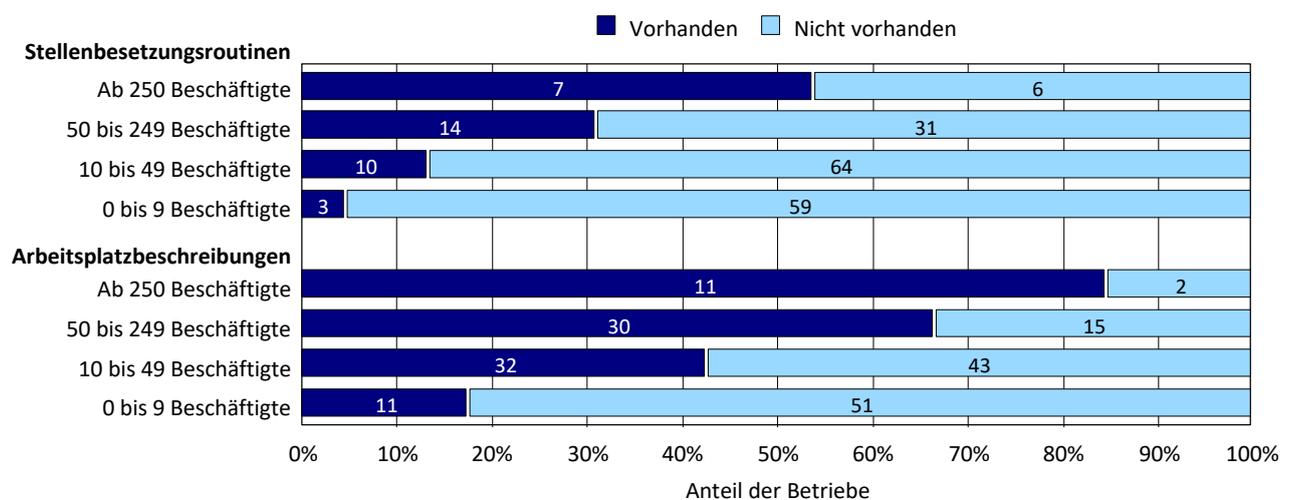
Ein weiteres Kommunikations- und Informationsinstrument, das in fast allen Betrieben eingesetzt wird, ist, dass neuen Mitarbeitern eine bestimmte Person im Betrieb für die Einarbeitung zur Seite gestellt wird: Das machen 73 % der Betriebe, die in den letzten fünf Jahren Einstellungen vorgenommen haben, nach eigenen Angaben immer und 23 % machen es manchmal. Als wenig aufwendiges Instrument steht die Maßnahme nicht in einem signifikanten Zusammenhang zu Betriebsgröße und Managementkapazitäten, wohl aber zu den Kommunikationswegen, die von den Führungskräften initialisiert werden. Insofern besteht ein Zusammenhang zu den unbeobachtbaren Managementfähigkeiten, wenn auch nicht zu den beobachtbaren Managementkapazitäten.

Die Betriebsleiter wurden in der Erhebung auch gefragt: „Werden Fachkräfte ohne Leitungsfunktion flexibel in verschiedenen Arbeitsbereichen und Tätigkeiten eingesetzt?“ wobei die Antwortmöglichkeiten „Häufiger“, „Selten“ und „Nie“ lauteten. Die Möglichkeit, Mitarbeiter flexibel einzusetzen, kann einerseits den Informationsfluss im Betrieb verbessern, andererseits setzt der flexible Einsatz aber auch funktionierende Kommunikationsstrukturen im Unternehmen voraus. Die entsprechenden positiven Zusammenhänge in Tabelle 5 können als Bestätigung dieser These gelesen werden: Regelmäßige formale Mitarbeitergespräche mögen den flexiblen Einsatz erleichtern, während dieser die spontane Kommunikation befördern könnte. Obwohl man übrigens annehmen könnte, dass ein flexibler Mitarbeiterereinsatz für kleinere Betriebe mit weniger Personalressourcen von besonderer Bedeutung ist, lässt sich kein Zusammenhang zur Betriebsgröße herstellen.

### 3.4.3 Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung

Voraussetzung für eine vorausschauende und strategische Mitarbeiterentwicklung ist es, einen guten Überblick über die Personalsituation im eigenen Betrieb zu haben. Festgelegte Verfahren der Rekrutierung helfen dabei, den Prozess effektiv und effizient zu gestalten. Von den Betrieben der Erhebung verfügen nach eigenen Angaben 43 % über Funktions- oder Stellenbeschreibungen für die Mehrzahl der Arbeitsplätze. In den größten Betrieben gilt das für 84 %, in den kleinsten für 18 % (Abbildung 23). Der Anteil der Betriebe mit festgelegten Stellenbesetzungsroutinen ist insgesamt geringer, steht aber im gleichen Zusammenhang zur Betriebsgröße.

**Abbildung 23:** Existenz von Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenbesetzungsroutinen



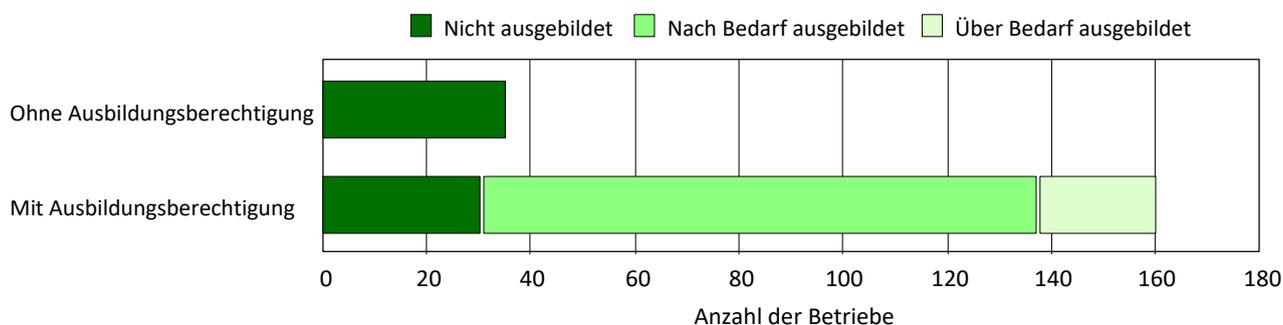
Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Ebenso wie die Optimierung der Arbeitsorganisation (s. Kapitel 3.4.2) und der Rekrutierungsprozesse kann auch Engagement im Bereich der Aus- und Weiterbildung dazu beitragen, dass vor-

handene Personalkapazitäten effektiver genutzt und Fähigkeiten weiter aufgebaut werden. Nur 18 % der antwortenden Betriebe geben an, keine Ausbildungsberechtigung zu haben, d. h. 161 Betriebe in der Stichprobe dürfen ausbilden (Abbildung 24). Von diesen 161 Betrieben haben 130 bzw. 81 % in den vorausgegangenen fünf Jahren ausgebildet. Von diesen 130 ausbildenden Betrieben bilden 23 bzw. 18 % regelmäßig über Bedarf aus.

**Abbildung 24:** Ausbildungsberechtigung und Ausbildungsaktivität



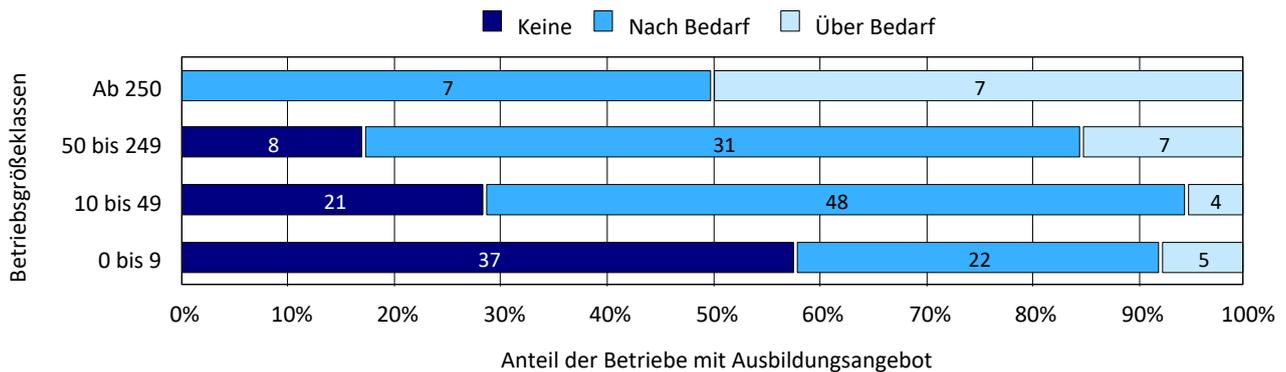
Quelle: Eigene Befragung.

Betriebe, die über Bedarf ausbilden, leisten angesichts eines zu erwartenden Wachstums und eines bestimmten Anteils an Betrieben, die unterhalb des eigenen Bedarfes ausbilden, einen wichtigen Beitrag für die Entwicklung einer Branche. Hinzu kommt, dass von den Personen, die etwa in der Ernährungswirtschaft im Handwerk ausgebildet wurden, nur 31 % auch nach der Ausbildung im Handwerk verbleibt.<sup>46</sup> Während der Anteil von Betrieben, die über Bedarf ausbilden, unter den größten Betrieben mit über 250 Beschäftigten deutlich höher ist als unter den kleineren Betrieben (Abbildung 25), finden sich jeweils auch in den kleineren Betriebsgrößenklassen Betriebe, die diese Leistung erbringen. Ganz uneigennützig erfolgt die Ausbildung über Bedarf in der Regel nicht, ermöglicht sie es den Betrieben doch, unter den Auszubildenden die jeweils besten zur Weiterbeschäftigung auszuwählen.

Insgesamt ist der Zusammenhang zwischen Ausbildungsengagement und Betriebsgröße aber ausgeprägt.<sup>47</sup> Insbesondere der Anteil der nicht ausbildenden Betriebe ist in der kleinsten Größenklasse mit bis neun Beschäftigten mit 58 % deutlich höher als bei den anderen Größenklassen.

<sup>46</sup> handwerk magazin 07 / 2017, S. 20.

<sup>47</sup> Kendall's Rang-Korrelationsmaß tau beträgt zwischen der logarithmierten Betriebsgröße und der dreistufigen Skala beträgt 0,37 bei einem p-Wert unter 0,0001 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 25:** Ausbildungsengagement nach Größenklassen

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

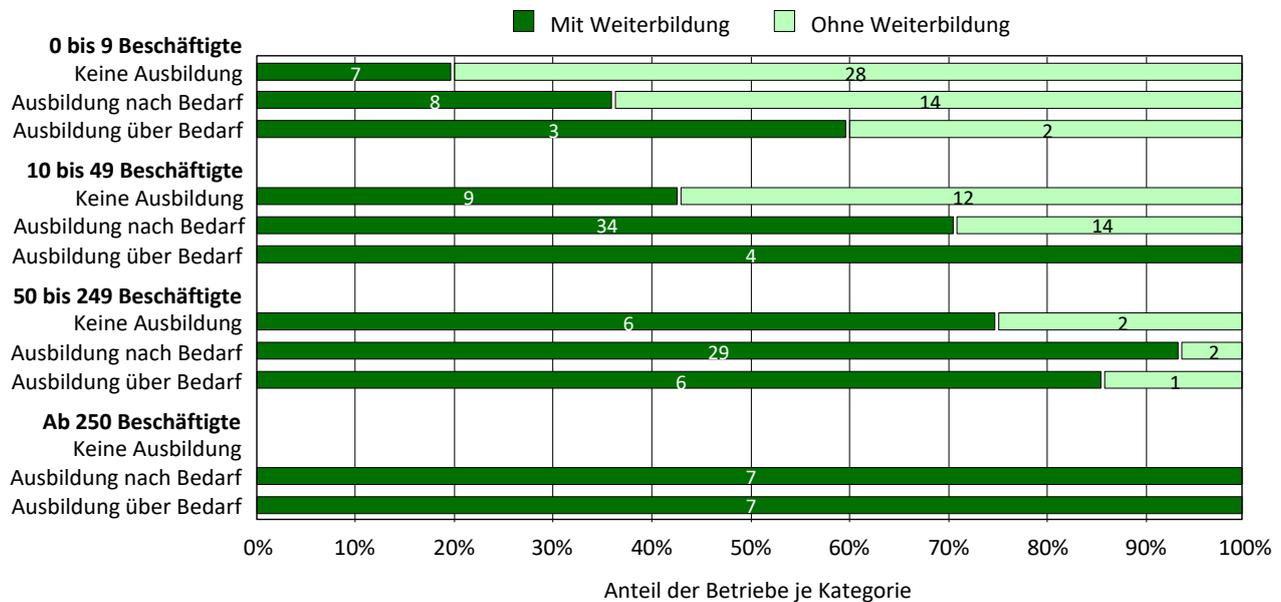
Die Betriebsleiter wurden in der Erhebung nicht nur nach der Ausbildungs-, sondern auch nach der Weiterbildungsaktivität gefragt: „Hat Ihr Betrieb in den letzten fünf Jahren Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für angestellte Mitarbeiter gefördert?“, wobei die Erläuterung erfolgte, dass damit „die Freistellung oder Kostenübernahme für inner- oder außerbetriebliche Maßnahmen über das gesetzlich vorgeschriebene hinaus“ gemeint ist. 120 Betriebe bzw. 62 % der antwortenden Betriebe haben die Frage bejaht und in den vorausgegangenen fünf Jahren Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gefördert. Auch die Betriebe ohne Weiterbildungsangebote für ihre Mitarbeiter sind mit im Durchschnitt neun Beschäftigten deutlich kleiner als die Betriebe mit Weiterbildungsangebot mit 40 Beschäftigten im Durchschnitt.<sup>48</sup> Weil beides, Aus- und Weiterbildungsaktivität, eng mit der Betriebsgröße zusammenhängt, ist es auch nicht erstaunlich, dass zwischen den beiden Aktivitäten seinerseits ein klarer Zusammenhang besteht: Betriebe ohne Ausbildung bieten zu 34 %, Betriebe mit Ausbildung nach Bedarf zu 72 % und Betriebe mit Ausbildung über Bedarf zu 87 % Weiterbildung an.

Der Zusammenhang zwischen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten bleibt aber auch bestehen, wenn die Betriebsgröße durch Differenzierung der Analyse nach Größenklasse kontrolliert wird (Abbildung 26). Die Tatsache dass auch innerhalb der Gruppen der kleinen und mittleren Betriebsgrößen Betriebe mit hohem Ausbildungsengagement mehr in Weiterbildung investieren als Betriebe ohne Ausbildungsengagement zeigt, dass die beiden Aktivitäten sich nicht gegenseitig kompensieren (substitutive Beziehung), sondern sich vielmehr ergänzen (komplementäre Beziehung). Das liegt wohl vor allem daran, dass beide Aktivitäten und ihre In-Wert-Setzung ähnliche Managementkapazitäten erfordern. Sind die entsprechenden Fähigkeiten und Kapazitäten im

<sup>48</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt weniger als 0,00001 (s. a. Fußnote 15).

Betrieb vorhanden, nimmt wahrscheinlich der relative Aufwand der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ab, bzw. ihr relativer Nutzen zu.

**Abbildung 26:** Zusammenhang in Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nach Größenklassen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

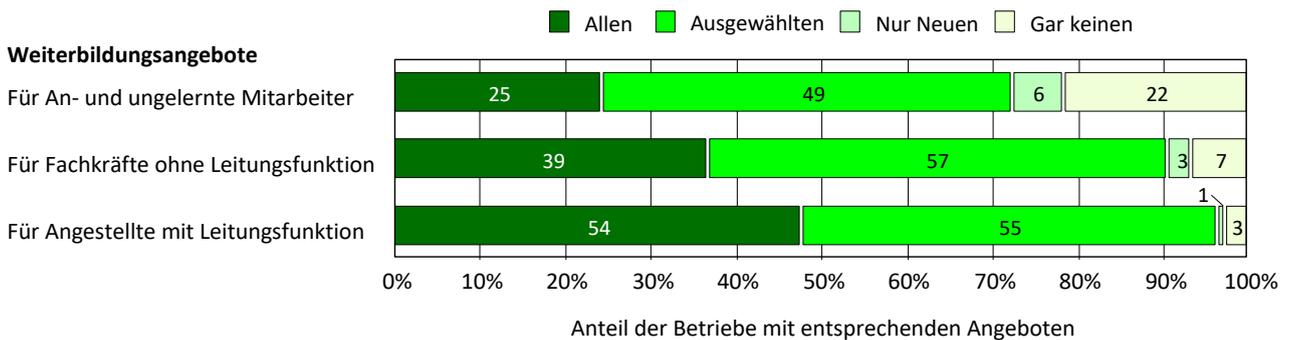
48 % der antwortenden Betriebe bieten allen Angestellten mit Leitungsfunktion Weiterbildungsmaßnahmen an (Abbildung 27). Allen Fachkräften ohne Leitungsfunktion bieten 37 % und allen an- und ungelernten Mitarbeitern 25 % der Betriebe Weiterbildung an. Andersherum bieten 22 % der Betriebe den an- und ungelernten Mitarbeitern, 7 % der Betriebe den Fachkräften ohne Leitungsfunktion und 3 % der Betriebe Angestellten mit Leitungsfunktion gar keine Weiterbildung an.<sup>49</sup>

Eine strategische Planung in Form schriftlich fixierter Pläne für Personalentwicklung und Weiterbildung weisen nur 19 % der Betriebe auf und zwar

- 3 % der kleinsten Betriebsgrößenklasse mit bis zu neun Mitarbeitern,
- 13 % der zweiten Betriebsgrößenklasse mit bis zu 49 Mitarbeitern,
- 37 % der dritten Betriebsgrößenklasse mit bis zu 249 Mitarbeitern und
- 62 % der vierten Betriebsgrößenklasse mit mehr als 249 Mitarbeitern.

<sup>49</sup> Immer bezogen auf die Betriebe, die über die entsprechenden Mitarbeitergruppen verfügen.

**Abbildung 27:** Weiterbildungsangebote nach Beschäftigtengruppen

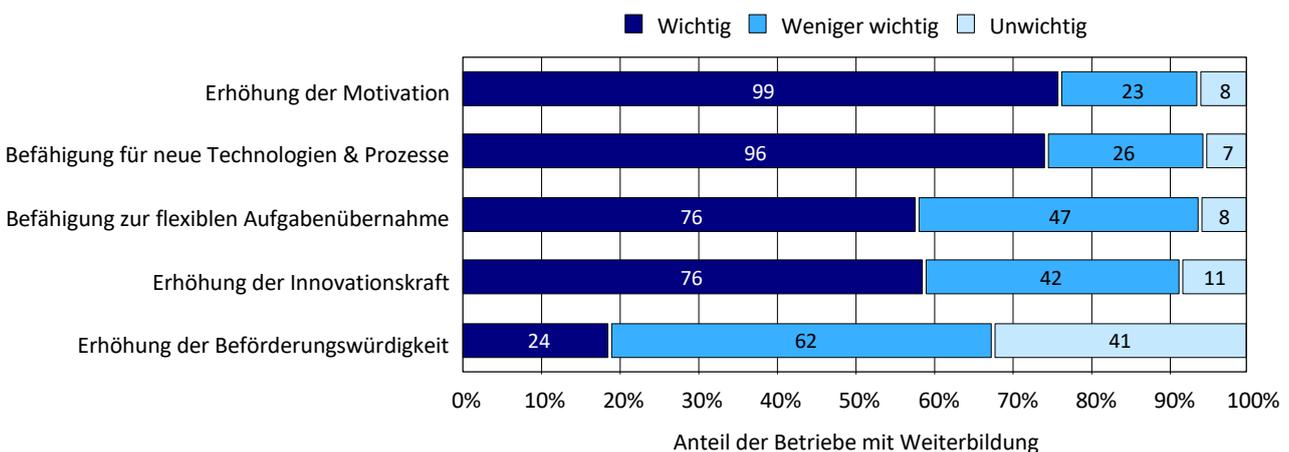


Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Abbildung 28 zeigt die Bedeutung unterschiedlicher Ziele für die betriebliche Förderung der Weiterbildung der Mitarbeiter. Jeweils etwa drei Viertel der Betriebe verfolgen das Ziel, die Motivation der Mitarbeiter und/oder ihre Befähigung zur Arbeit mit neuen Technologien und Prozessen zu befördern.

**Abbildung 28:** Ziele der Weiterbildung in den Betrieben



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Die Erhöhung der Beförderungswürdigkeit wird nur selten als wichtig angesehen, was darauf hindeutet, dass die internen Arbeitsmärkte nicht sehr entwickelt sind. Es ist wahrscheinlich, dass das mit der kleinen Betriebsgrößenstruktur und den entsprechend kleinen internen Arbeitsmärkten zu tun hat, ein statistischer Zusammenhang zwischen Betriebsgröße oder dem Vorhandensein angestellter Führungskräfte und dem Ziel der Steigerung der Beförderungsfähigkeit der Mitarbeiter lässt sich aber nicht nachweisen.

Andererseits lässt sich zeigen, dass Betriebe mit Weiterbildung, die angegeben haben, ihre Mitarbeiter häufig flexibel in verschiedenen Aufgabenbereichen einzusetzen, auch häufiger (zu 71 %) angeben, Weiterbildung zu eben diesem Zweck einzusetzen als Betriebe mit Weiterbildung, die ihre Mitarbeiter selten (49 %) oder nie (25 %) flexibel einsetzen.

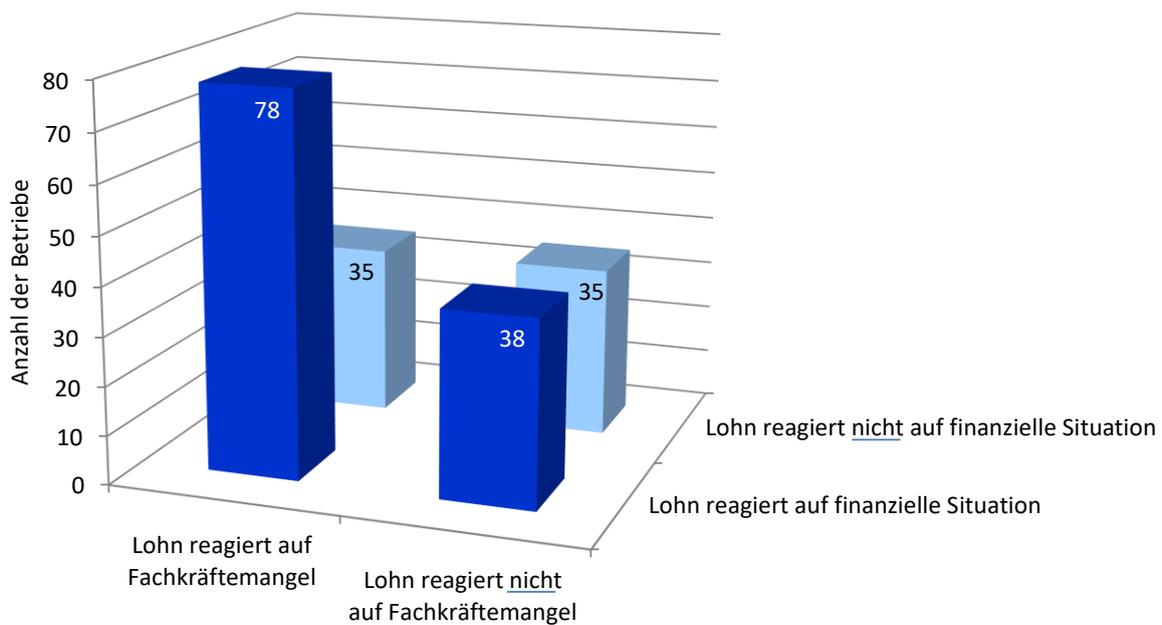
### 3.4.4 Entlohnung

Die Entlohnung ist ein entscheidender Faktor in der Erklärung der Personalsituation eines Unternehmens, weil sie die Attraktivität als Arbeitgeber stark beeinflusst. Zur Entlohnung gehören auch flexible oder nicht monetäre Bestandteile, deren Verlässlichkeit für ihre Bewertung durch die Arbeitnehmer ebenfalls eine Rolle spielt. Insbesondere Zahlungen für besondere Leistungen können außerdem im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation und Leistungsbereitschaft stehen.

Lediglich ein knappes Drittel der befragten Betriebe (32 %) unterliegt z.B. durch Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband einer Tarifbindung. Für 61 % ist das nicht der Fall und immerhin 7 % der befragten Führungskräfte geben an, das nicht zu wissen. Die 14 Betriebe, die die Frage nicht beantworten können, gehören alle zur kleinsten Betriebsgrößenklasse mit weniger als zehn Mitarbeitern. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass die entsprechenden Betriebe nicht der Tarifbindung unterliegen. Der Anteil der Betriebe mit Tarifbindung liegt unter den kleinen und mittleren Betrieben jeweils ungefähr bei 30 %, nur in der Betriebsgrößenklasse mit 250 Beschäftigten oder mehr ist der Anteil der Betriebe mit Tarifbindung mit 57 % höher. Einen signifikanten Unterschied in der Betriebsgröße gibt es zwischen den Betrieben mit und ohne Tarifbindung insgesamt nicht.

Da es in Betriebsbefragungen aufgrund begrenzter Antwortbereitschaft oft problematisch ist, nach der Lohnhöhe selbst zu fragen, wurden die Betriebsleiter stattdessen erstens indirekt nach ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, die Lohnhöhe den Umständen anzupassen, gefragt: „Wird die Entscheidung über die Lohnhöhe im Betrieb beeinflusst durch die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu halten oder anzuwerben?“ und zweitens nach der entsprechenden Notwendigkeit: „Wird die Entscheidung über die Lohnhöhe im Betrieb beeinflusst durch die finanzielle Situation des Betriebes?“

Darin, wie stark der Lohn nach Aussage der befragten Betriebsleiter einerseits auf die finanzielle Situation des Betriebes und andererseits auf die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu halten, reagiert, gibt es anders als in der Tarifbindung einen signifikanten Größenunterschied (Abbildung 29).

**Abbildung 29:** Reaktion der Löhne auf finanzielle Situation und Fachkräftebedarf im Betrieb

Quelle: Eigene Befragung.

Insgesamt reagiert die größte Gruppe der Betriebe (42 %) in der Lohnhöhe auf beide Einflüsse und nur jeweils etwa 20 % reagiert nur auf eines oder auf keines von Beidem. Dieses Verhältnis dreht sich in der kleinsten Betriebsgrößenklasse mit bis zu neun Mitarbeitern um: hier reagieren 35 % auf keinen der Einflüsse. Die Betriebe, die auf die finanzielle Situation oder eine Knappheit an Mitarbeitern reagieren, sind mit im Schnitt jeweils etwa 30 Mitarbeitern signifikant größer als die Betriebe, die nicht reagieren, mit jeweils etwa 15 Mitarbeitern.<sup>50</sup> Es ist davon auszugehen, dass die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu halten oder anzuziehen, tendenziell zu höheren Löhnen führt. Da diese Flexibilität oft mit einer Flexibilität im Hinblick auf die finanzielle Situation zusammen auftritt, ist davon auszugehen, dass die Lohnelemente flexibel angepasst werden, die in guten Zeiten gleichsam als Aufschlag gezahlt werden – und das häufig, um für die Arbeitskräfte attraktiv zu werden. So kann davon ausgegangen werden, dass sich die Betriebe bemühen, ihre Lohnspielräume nach oben zu nutzen, dass diese aber begrenzt sind und es auch vor allem kleine Betriebe gibt, die derartige Spielräume trotz Fachkräftemangel im Betrieb nicht haben.

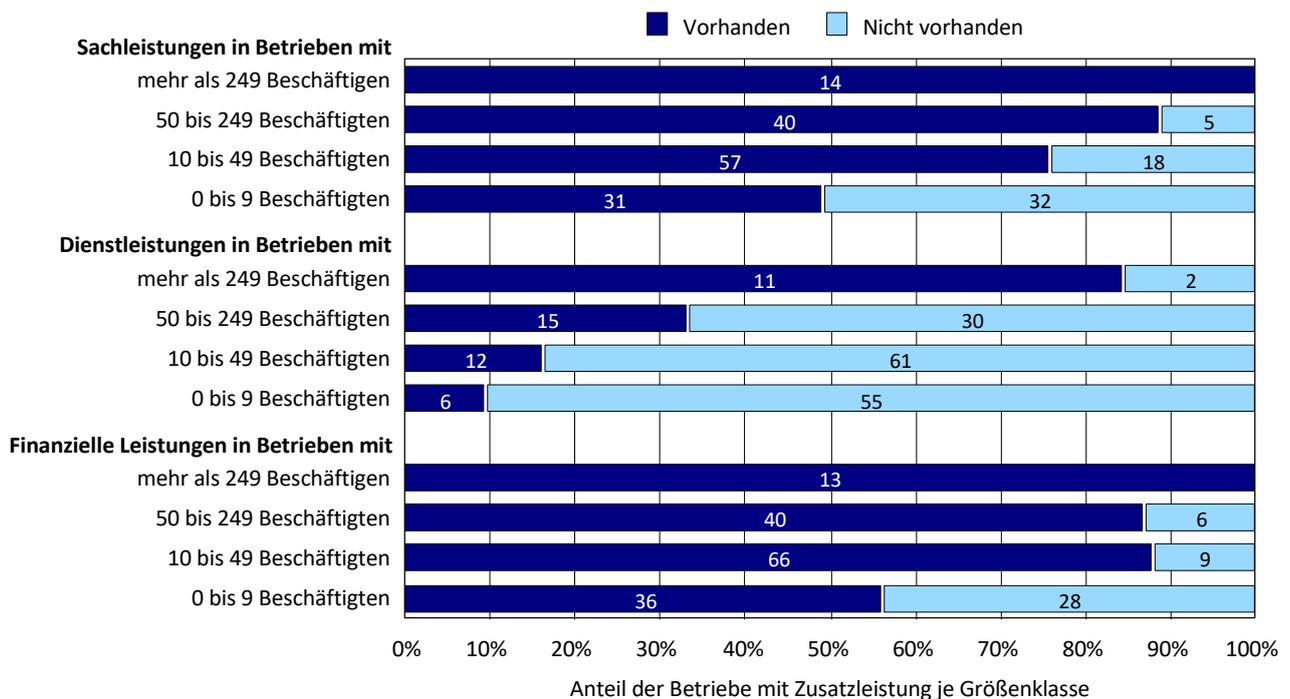
Im Hinblick auf die Bedeutung von Sozial- und Zusatzleistungen, die oft zum eigentlichen Lohn hinzukommen, gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen (Abbildung 30). Betriebe, die auf die Zahlung freiwilliger finanzieller Zusatzleistungen verzichten, finden sich vor

<sup>50</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt in beiden Fällen 0,002 (s. a. Fußnote 15).

allein in der Größenklasse mit den kleinsten Betrieben. Berücksichtigt werden muss bei der Interpretation dieser Ergebnisse, dass sich der finanzielle Gegenwert der Zusatzleistungen von Betrieb zu Betrieb sehr stark unterscheiden kann und dass diese Heterogenität hier nicht erfasst wurde. Erhoben wurde lediglich das Vorhandensein entsprechender Leistungen, nicht aber ihr Ausmaß. So kann unter die zusätzlichen Sachleistungen zum Beispiel ebenso der Dienstwagen wie die wöchentliche Mitnahme eines Brotes fallen. Es zeigt sich aber ganz allgemein, dass Zusatzleistungen zum eigentlichen Lohn weit verbreitet sind. 78 % aller Betriebe bieten finanzielle Leistungen wie vermögenswirksame Leistungen und Fahrtkostenzuschüsse an. Fast so weit verbreitet wie finanzielle Zusatzleistungen sind auch freiwillige Sachleistungen in allen Betriebsgrößenklassen: 72 % aller Betriebe bieten Sachleistungen wie Genussgutscheine, eigene Produkte unter Einkaufspreis oder Dienstwagen an.

Das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen lohnt sich in der Regel erst für große Betriebe: Besondere Dienstleistungen wie Kantinen, Firmenkinderärten oder werksärztliche Dienste werden nur von 23 % aller Betriebe angeboten, jedoch von 84 % der großen Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten. Hier werden die Skaleneffekte wirksam, die ein solches Angebot erst ab einer höheren Mitarbeiterzahl effizient werden lassen.

**Abbildung 30:** Freiwillige Sozial- und Zusatzleistungen der Betriebe für ihre Mitarbeiter



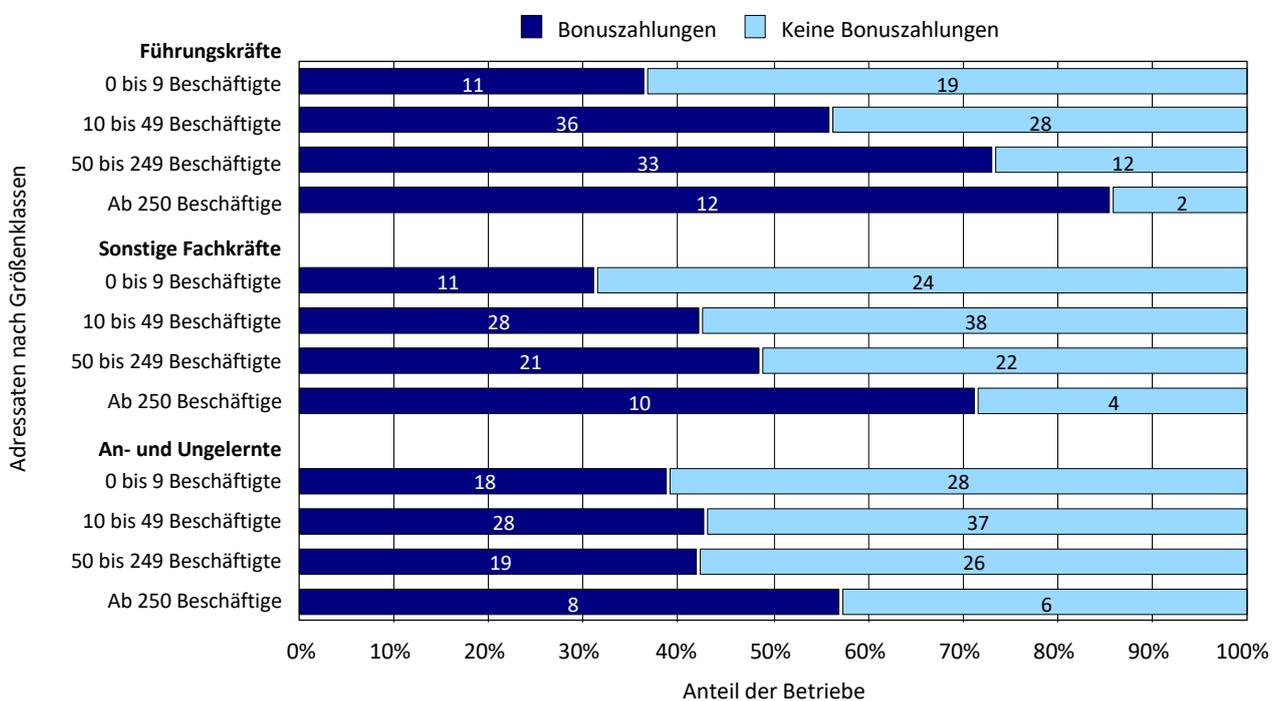
Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Zwischen Betrieben mit und ohne Tarifbindung gibt es im Hinblick auf die freiwilligen Sozial- und Zusatzleistungen ebenso wenige Unterschiede wie im Hinblick auf die Reaktion der Löhne auf äußere Einflüsse.

Auch Bonuszahlungen oder sonstige materielle Anerkennungen für besondere Leistungen sind relativ weit verbreitet. Am häufigsten, nämlich in 60 % der Betriebe mit angestellten Führungskräften, werden sie an Führungskräfte vergeben, in 44 bzw. 43 % der Betriebe auch an Fachkräfte bzw. an an- und ungelernte Mitarbeiter. Wieder gibt es einen eindeutigen Zusammenhang zur Betriebsgröße, der allerdings im Hinblick auf Bonusleistungen für Führungskräfte ausgeprägter ist<sup>51</sup> als für Bonusleistungen an Fachkräfte<sup>52</sup> und der bei An- und Ungelernten nicht mehr signifikant ist (Abbildung 31). Interessanterweise zahlen die kleinsten Betriebe häufiger an An- und Ungelernte Boni aus als an Fach- und Führungskräfte, während sich dieses Verhältnis für die größten Betriebe umdreht.

**Abbildung 31:** Bonuszahlungen nach Mitarbeitergruppen und Betriebsgrößenklassen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

<sup>51</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt für Führungskräfte weniger als 0,0001 (s. a. Fußnote 15).

<sup>52</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt für Fachkräfte 0,01 (s. a. Fußnote 15).

Nicht nur Lohnhöhe und Zusatzleistungen bestimmen über die Attraktivität eines Betriebes für seine Mitarbeiter, sondern auch die Verlässlichkeit von Leistungen und die Sicherheit von Jobs sind bedeutsam. Die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse steht auch in Beziehung zur Fähigkeit eines Betriebes, Wissen aufzubauen und zu erhalten. Vor diesem Hintergrund wurden die Betriebsleiter in der Erhebung gebeten anzugeben, welche Maßnahmen der Betrieb bei negativer Geschäftsentwicklung zur Verringerung der Lohnkostenbelastung als erstes ergreifen würde. 20 der 163 antwortenden Betriebe bzw. 12 % würden die Lohnkosten zum Beispiel durch Streichen von Prämien oder freiwilligen Sozialleistungen verringern. 55 % würden die Zahl der Mitarbeiter verringern, indem zum Beispiel Stellen nicht besetzt oder auslaufende Verträge nicht verlängert würden. 56 % würden die Arbeitsstunden zum Beispiel durch Stundenabbau, Zwangsurlaub oder Kurzarbeit reduzieren.<sup>53</sup>

Ein Zusammenhang zwischen Strategiewahl und Betriebsgröße besteht hier nicht, wohl aber zwischen der Wahl der Option der Lohnkostenreduzierung als primäre Maßnahme bei negativer Geschäftsentwicklung und der Angabe, die Lohnhöhe im Betrieb reagiere auf die Notwendigkeit, für Mitarbeiter attraktiv zu sein (vgl. Abbildung 29): 19 der 20 Betriebe, die eine Anpassung der Lohnkosten wählen würden, gehören den 50 % aller Betriebe an, deren Löhne auf die Notwendigkeit für Mitarbeiter attraktiv zu sein, reagieren. Das verdeutlicht, wie sehr die Möglichkeit, für Mitarbeiter attraktiv zu bleiben, auch von der betrieblichen Entwicklung abhängt und dass der Wettbewerb um Mitarbeiter wirtschaftliche Schwierigkeiten von Betrieben weiter verstärken kann.

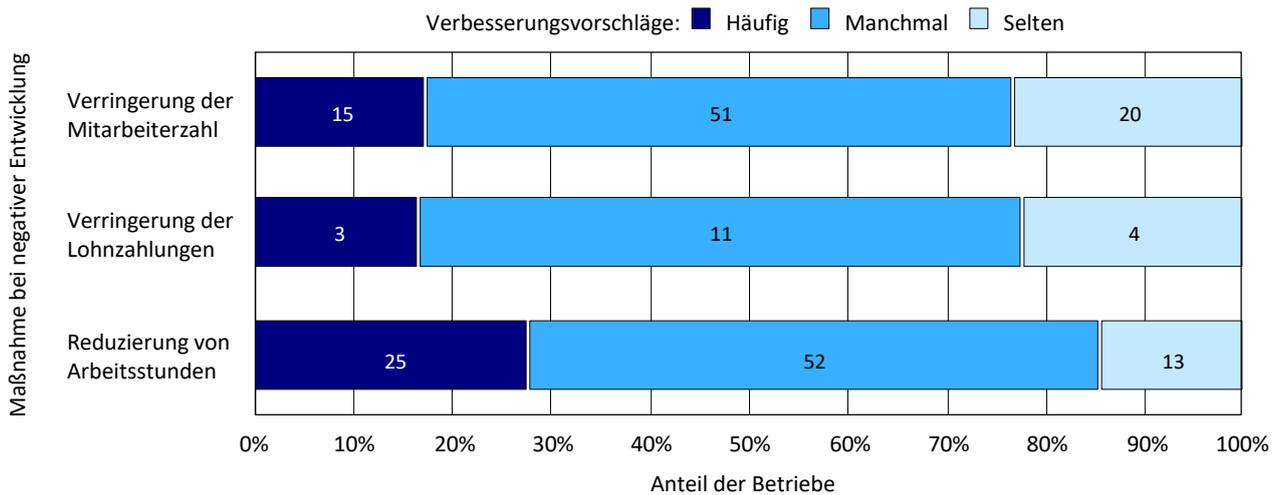
Es lässt sich auch zeigen, dass die betrieblichen Handlungsmöglichkeiten oder Handlungsstrategien in der Reaktion auf negative Geschäftsentwicklungen in Zusammenhang mit dem Engagement der Mitarbeiter stehen (Abbildung 32). Unter den Betrieben, die primär auf die Reduktion der Zahl der Mitarbeiter setzen, ist ein geringes Engagement der Mitarbeiter in der Form von Verbesserungsvorschlägen wahrscheinlicher als ein hohes Engagement,<sup>54</sup> das gilt tendenziell auch für Betriebe, die auf eine Verringerung der Lohnzahlungen setzen. Bei Betrieben hingegen, die auf eine Reduzierung der Arbeitsstunden setzen und sich bemühen, die Zahl der Mitarbeiter zu halten, ist ein hohes Engagement der Mitarbeiter wahrscheinlicher als ein geringes.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Es sollte eine einzige Option ausgewählt werden, doch eine Reihe von Betrieben haben zwei Optionen gewählt. Die Mehrfachnennungen gehen unkorrigiert in die Auswertung ein.

<sup>54</sup> Dass in der Gruppe der Betriebe, die primär auf die Reduktion der Zahl der Mitarbeiter setzen, ein geringeres Engagement zu beobachten ist als in der Gruppe der anderen Betriebe wird durch den beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests bei einem p-Wert von 0,02 bestätigt (s. a. Fußnote 15).

<sup>55</sup> Dass in der Gruppe der Betriebe, die sich bemühen, die Zahl der Mitarbeiter zu halten, ein höheres Engagement zu beobachten ist als in der Gruppe der anderen Betriebe wird durch den beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests bei einem p-Wert von 0,06 tendenziell bestätigt (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 32:** Mitarbeiterengagement und Maßnahmen zur Verringerung der Lohnkosten

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Betriebe, die die Möglichkeit haben, die Zahl der Mitarbeiter und die Lohnhöhe stabil zu halten, haben also auch die engagierteren Mitarbeiter. Ursache und Wirkung sind hier wie so oft nur schwer zu bestimmen, weil die Möglichkeit zum Verzicht auf Lohnabschläge oder Entlassungen stark von der Ressourcenausstattung und dem wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes abhängt, die wiederum in engem Zusammenhang zu den Mitarbeiterfähigkeiten stehen.

### 3.4.5 Fazit Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen

Befristete Verträge und Zeitarbeit werden von größeren Betrieben deutlich häufiger genutzt als in kleineren und in den Zentren häufiger als in den anderen Regionstypen, was vermutlich mit dem höheren Angebot an Arbeitskräften, Arbeitsmarktinstitutionen und spezifischen Fähigkeiten dort zusammenhängt.

Neben der Betriebsgröße hat sich das Vorhandensein angestellter Führungskräfte als wichtiges strukturelles Merkmal herausgestellt, das einen relativ großen Teil der Unterschiede in der Arbeitsorganisation der Betriebe erklärt und als Indikator für Managementkapazitäten gewertet werden kann. Das Vorhandensein angestellter Führungskräfte verbessert die Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeitern. Die Vermutung, dass in kleinen Betrieben spontane Kommunikation quasi von selbst gelingt, bestätigt sich nicht: gelungene Kommunikation erfordert Managementkapazitäten und unterstützende Maßnahmen.

Die überwiegende Zahl der Betriebe in der Befragung besitzt die Ausbildungsberechtigung und bildet auch aus. Vor allem die großen Betriebe leisten einen hohen Beitrag, doch auch bei den

kleinen gibt es Betriebe mit hohem Ausbildungsengagement. Die Betriebsgröße korreliert auch positiv mit der Weiterbildungsaktivität und auch Weiterbildungs- und Ausbildungsengagement zeigen einen positiven Zusammenhang. Wieder wird so die hohe Bedeutung von spezifischen Managementkapazitäten für eine vorausschauende Personalarbeit deutlich. So nutzen Betriebe, die ihre Mitarbeiter flexibel in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzen, die Weiterbildung oft gezielt, um diese Möglichkeit weiter auszubauen.

Die Tarifbindung der Betriebe in der Erhebung steht in keinem statistischen Zusammenhang zur Betriebsgröße, nur in der Größenklasse mit den größten Betrieben ist der Anteil der Betriebe mit Tarifbindung höher. Die Tarifbindung steht aber auch sonst mit der Lohnpolitik in erstaunlich geringem Zusammenhang. Vielmehr scheinen die Betriebe auch im Bemühen um Mitarbeiter bemüht zu sein, den Lohn attraktiv zu gestalten. So sind freiwillige Sozialleistungen und Bonussysteme selbst bei den kleineren Betrieben weit verbreitet. In vielen Fällen wird die Fähigkeit dazu aber durch die finanzielle Situation der Betriebe begrenzt und wieder haben die größeren Betriebe mehr Möglichkeiten zu einer attraktiven Gestaltung von Löhnen und Zusatzleistungen. Das ist umso bedeutender, da auch gezeigt wurde, dass auch das Mitarbeiterengagement positiv mit den personalpolitischen Handlungsmöglichkeiten der Betriebe in Krisenzeiten zusammenhängt.

### 3.5 Die Bedeutung der lokalen Arbeitsmärkte

In den vorausgegangenen Kapiteln ging es vor allem um betriebsinterne Handlungsmöglichkeiten und –beschränkungen. Es wurde gezeigt, dass es viele innerbetriebliche Möglichkeiten gibt, vorhandene Personalkapazitäten zu entwickeln und effektiver zu nutzen, dass eine erfolgreiche und vorausschauende Personalstrategie aber entsprechende Managementkapazitäten voraussetzt (s. Frage (2) in Kapitel 1). Die betriebliche Entwicklung ist aber auch von den Arbeitsmärkten abhängig (s. Frage (1) in Kapitel 1), wobei die Betriebe die Personalrekrutierung durch entsprechende Maßnahmen auch steuern und gestalten können. In den folgenden Abschnitten geht es um dieses Spannungsverhältnis zwischen der Abhängigkeit von externen Personalressourcen und den Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus einer bewussten Rekrutierungsstrategie ergeben.

#### 3.5.1 Probleme und Strategien der Personalrekrutierung

Die Fragen zur Rekrutierung haben in der Erhebung nur die 161 (81 %) der Betriebe beantwortet, die in den vorausgegangenen fünf Jahren Stellen zu besetzen hatten.

- 23 % der 161 Betriebe haben in den vorausgegangenen fünf Jahren nach eigenen Angaben die Erfahrung machen müssen, dass sie eine Stelle für Führungskräfte („angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion“) nach einer ersten Ausschreibung nicht besetzen konnten; 38 % haben diese Erfahrung in Bezug auf Ausschreibungen für Fachkräfte gemacht und 24 % für An- und Ungelernte.

- Jeweils 34 % haben Führungskräfte bzw. Fachkräfte und 48 % haben An- und Ungelernte ohne Probleme rekrutiert.
- Ohne Rekrutierung von Führungskräften, Fachkräften und An- und Ungelernten blieben 42, 28 bzw. 27 %.

Die Interpretation dieser Unterschiede, zum Beispiel zwischen Führungskräften einerseits und Fachkräften andererseits, ist nicht ganz eindeutig: Zwar sind Rekrutierungsprobleme am häufigsten bei Fachkräften aufgetreten, doch möglicherweise wäre die Gruppe der Betriebe mit Rekrutierungsproblemen bei Führungskräften höher, wenn die Betriebe sich nicht durch einen Verzicht auf ihre Rekrutierung an eine tatsächliche oder vermeintliche Knappheit an Führungskräften anpassen würden. Es ist nämlich nicht klar, wie viele der 42 % der Betriebe, die keine Führungskräfte rekrutiert haben, damit auch auf ein fehlendes Angebot reagiert haben und somit, wenn sie sich um Rekrutierung bemüht hätten, mit einiger Wahrscheinlichkeit der Gruppe mit Rekrutierungsproblemen zuzurechnen gewesen wären (sog. „Selektionseffekt“).<sup>56</sup>

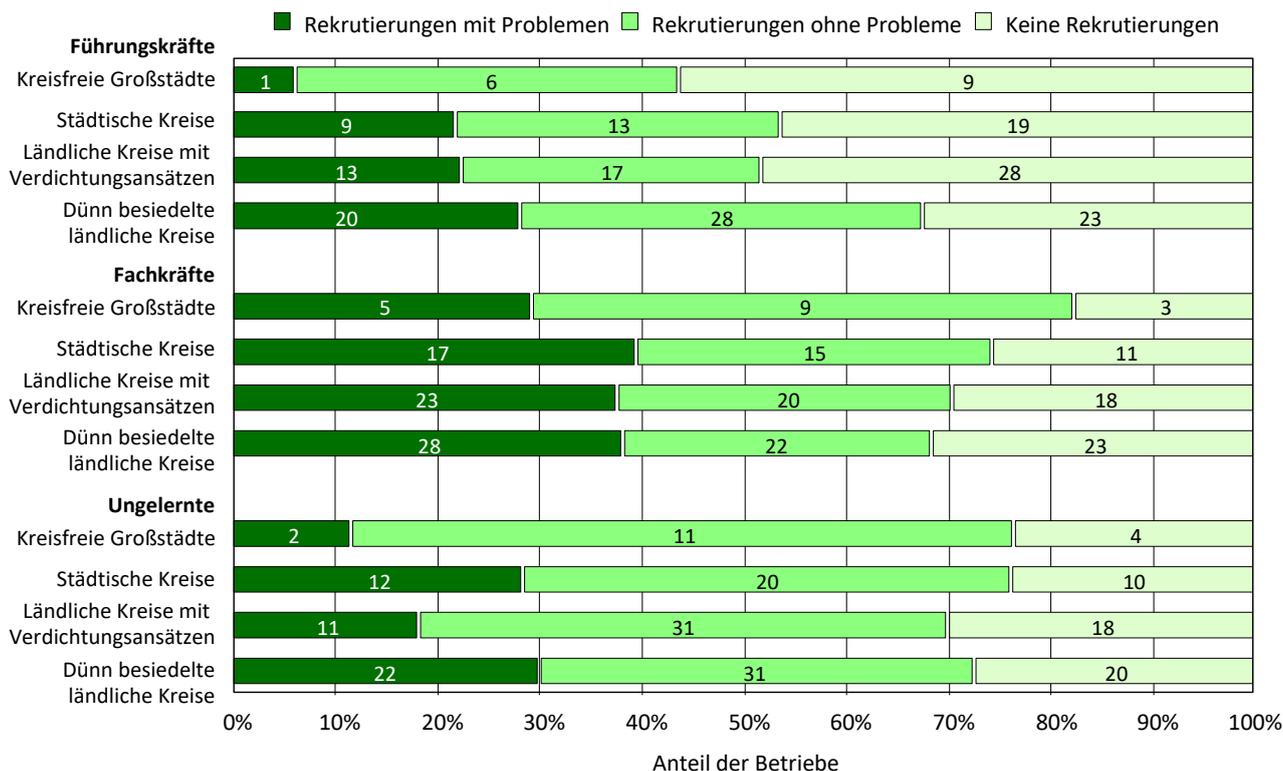
Die meisten Betriebe, die Fachkräfte rekrutieren wollten (72 %), hatten auch Stellen für An- und Ungelernte zu besetzen; der Anteil der Betriebe, die Führungspositionen zu besetzen hatten, war mit 57 % geringer. Absolut und im Verhältnis zu den Rekrutierungsversuchen waren die Probleme bei den Fachkräften ohne Führungsverantwortung am höchsten (Abbildung 33).

- Dementsprechend hatten von den Betrieben, die keine Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften hatten, nur 9 % Probleme bei der Rekrutierung von An- und Ungelernten, und
- von denen mit Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften hatte nur knapp die Hälfte (47 %) Probleme bei der Rekrutierung von An- und Ungelernten.
- Andersherum hatten von den Betrieben, die keine Probleme bei der Rekrutierung von Führungskräften hatten, 27 % Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften, und
- von denen mit Problemen bei der Rekrutierung von Führungskräften hatte 81 % auch Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften.

Regionale Unterschiede lassen sich, wahrscheinlich auch angesichts der relativ geringen Anzahl an Beobachtungen in kreisfreien Großstädten, statistisch nicht bestätigen.

---

<sup>56</sup> Dieser Selektionseffekt lässt sich mit geeigneten statistischen Verfahren korrigieren. Im vorliegenden Bericht wurde darauf aber zugunsten der Übersichtlichkeit und Stringenz verzichtet. In Margarian (2019) wird dieses Problem durch eine zweistufige Regression behandelt.

**Abbildung 33:** Standort und Rekrutierungserfolg nach Mitarbeitergruppen

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Die Rekrutierungsprobleme der Betriebe ergeben sich wahrscheinlich nicht nur aus ihren eigenen strukturellen Defiziten und fehlenden Managementkapazitäten, sondern auch aus den Beschränkungen der lokalen Arbeitsmärkte. Im Fachkräftebereich scheint der Anteil der Betriebe ohne Rekrutierungsprobleme mit zunehmender Ländlichkeit abzunehmen, während der Anteil der Betriebe, die auf Rekrutierung ganz verzichten, zunimmt. Die Zusammenhänge sind allerdings schwach und statistisch nicht signifikant.

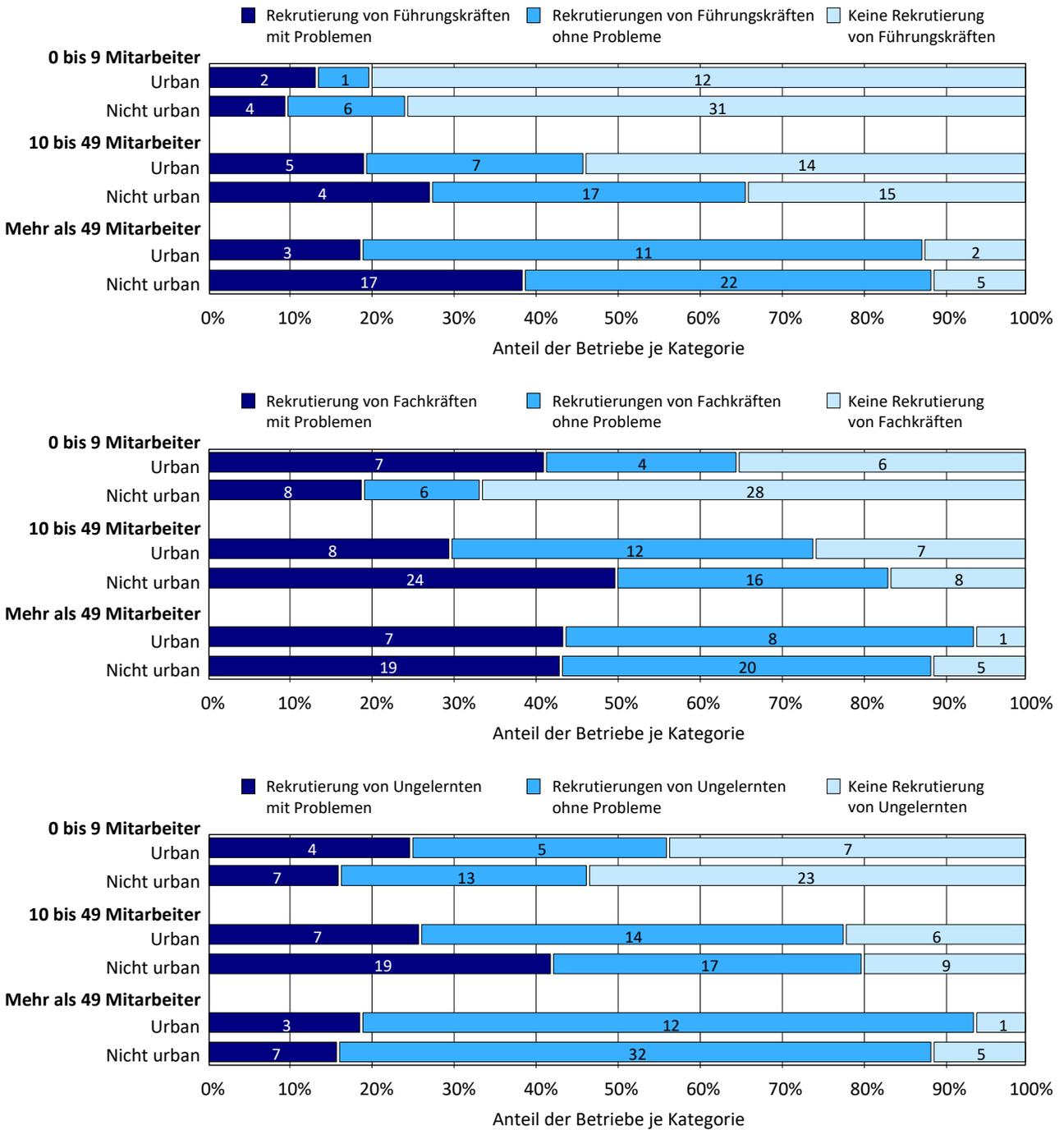
Auch einen einfachen statistischen Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und den Rekrutierungsproblemen gibt es nicht. Eine nach Betriebsgrößen differenzierte Analyse der Bedeutung des lokalen Arbeitsmarktes für die Rekrutierung zeigt, dass die fehlenden Signifikanzen in der einfachen Analyse auch darauf zurückgehen, dass sich unterschiedliche Arbeitsmärkte unterschiedlich auf Betriebe verschiedener Größenklassen auswirken. In der Regel wird angenommen, dass zentrale und dichte Arbeitsmärkte mit einem großen und diversen Angebot an Arbeitskräften einen spürbaren Vorteil für die Betriebe bedeuten. In Bezug auf die Rekrutierungsproblematik lässt sich das für die Betriebe in der Erhebung nur in der Tendenz bestätigen (s. Abbildung 33). Die Differenzierung nach Betriebsgrößen (Abbildung 34) zeigt, dass sich ein geringeres Arbeitskräfteangebot bei der Rekrutierung von Fachkräften und An- und Ungelernten bei den sehr kleinen Betrieben vor allem in geringerer Rekrutierungsaktivität niederschlägt.

Der relativ hohe Anteil von Betrieben ohne Rekrutierung von Fachkräften in den beiden ländlichen, nicht urbanen, Kreistypen (s. Abbildung 33) geht also vor allem auf das Verhalten der dortigen sehr kleinen Betriebe zurück. Während kleinere Betriebe schon aufgrund ihrer Größe insgesamt seltener einstellen, gilt das insbesondere für die sehr kleinen Betriebe in nicht urbanen Regionen: Zwei Drittel der sehr kleinen Betriebe in den ländlichen Regionen rekrutieren nicht und reagieren somit möglicherweise durch eine Strategie der Stabilität auf die gegebenen Arbeitsmarktbedingungen. Eine Ursache für den geringeren Rekrutierungsbedarf ist wahrscheinlich die geringere Personalfuktuation; ob auch ein geringeres Wachstum relevant ist wird weiter unten untersucht. Eine weitere Ursache können demografische Unterschiede sein, auf die hier jedoch nicht eingegangen werden kann.

Die unterschiedliche Betroffenheit der sehr kleinen und der größeren Betriebe von der lokalen Arbeitsmarktsituation könnte außerdem bedeuten, dass nicht nur die Beschäftigungsstabilität in dünneren Arbeitsmärkten größer ist, sondern auch, dass es neben einem Angebots- auch einen Nachfrage- oder Konkurrenzeffekt gibt: Da es in urbanen Arbeitsmärkten viele Betriebe mit attraktiven Arbeitsplätzen gibt, fällt es möglicherweise dort wettbewerbsschwächeren Betrieben, die weniger gute Konditionen bieten können, besonders schwer, die knapper werdenden Arbeitskräfte von ihren Vorzügen zu überzeugen. Der weitgehend fehlende statistische Zusammenhang zur Betriebsgröße trotz der allgemein größeren Attraktivität größerer Arbeitgeber dürfte auf den höheren Bedarf der größeren Betriebe zurückgehen, der diese höhere Attraktivität teilweise kompensiert.

Anders als bei Fachkräften und An- und Ungelernten, wo kein klarer Zusammenhang zwischen Probleme in der Rekrutierung und Betriebsgröße besteht, haben in der Rekrutierung von Führungskräften vor allem größere Betriebe in nicht urbanen Regionen Schwierigkeiten. Dies spricht deutlich für einen Angebotseffekt.

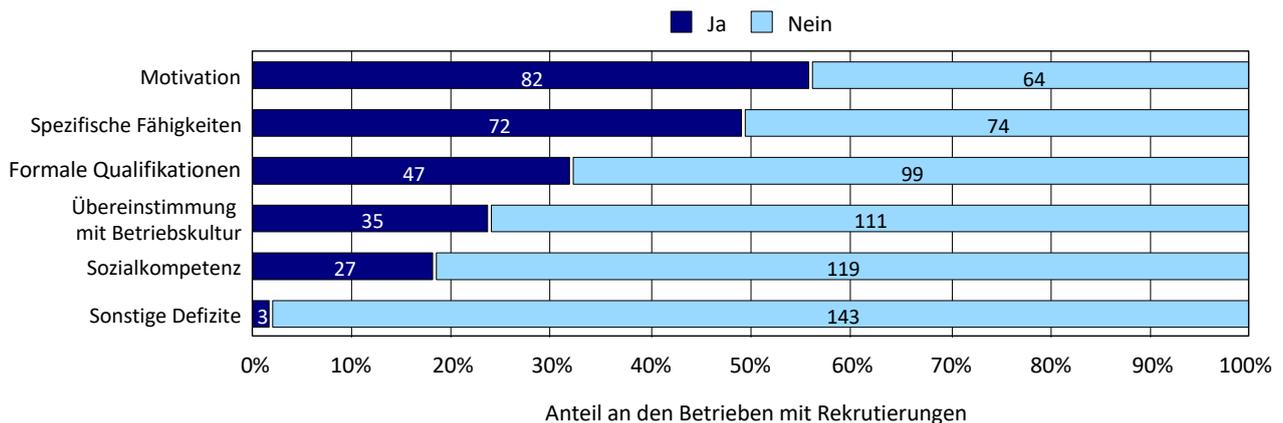
**Abbildung 34:** Zusammenhang zwischen Lage, Rekrutierungserfolg und Betriebsgröße



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

In der Erhebung wurde auch gefragt, welche Anforderungen der einstellenden Betriebe die Bewerber auf freie Stellen am schlechtesten erfüllen. Von mehr als der Hälfte der einstellenden Betriebe wurde die Motivation genannt, fast die Hälfte der einstellenden Betriebe nannte aber auch das Fehlen spezifischer Fähigkeiten oder Kenntnisse als Problembereich (Abbildung 35).

**Abbildung 35:** Anforderungen der Betriebe, die die Bewerber am schlechtesten erfüllen

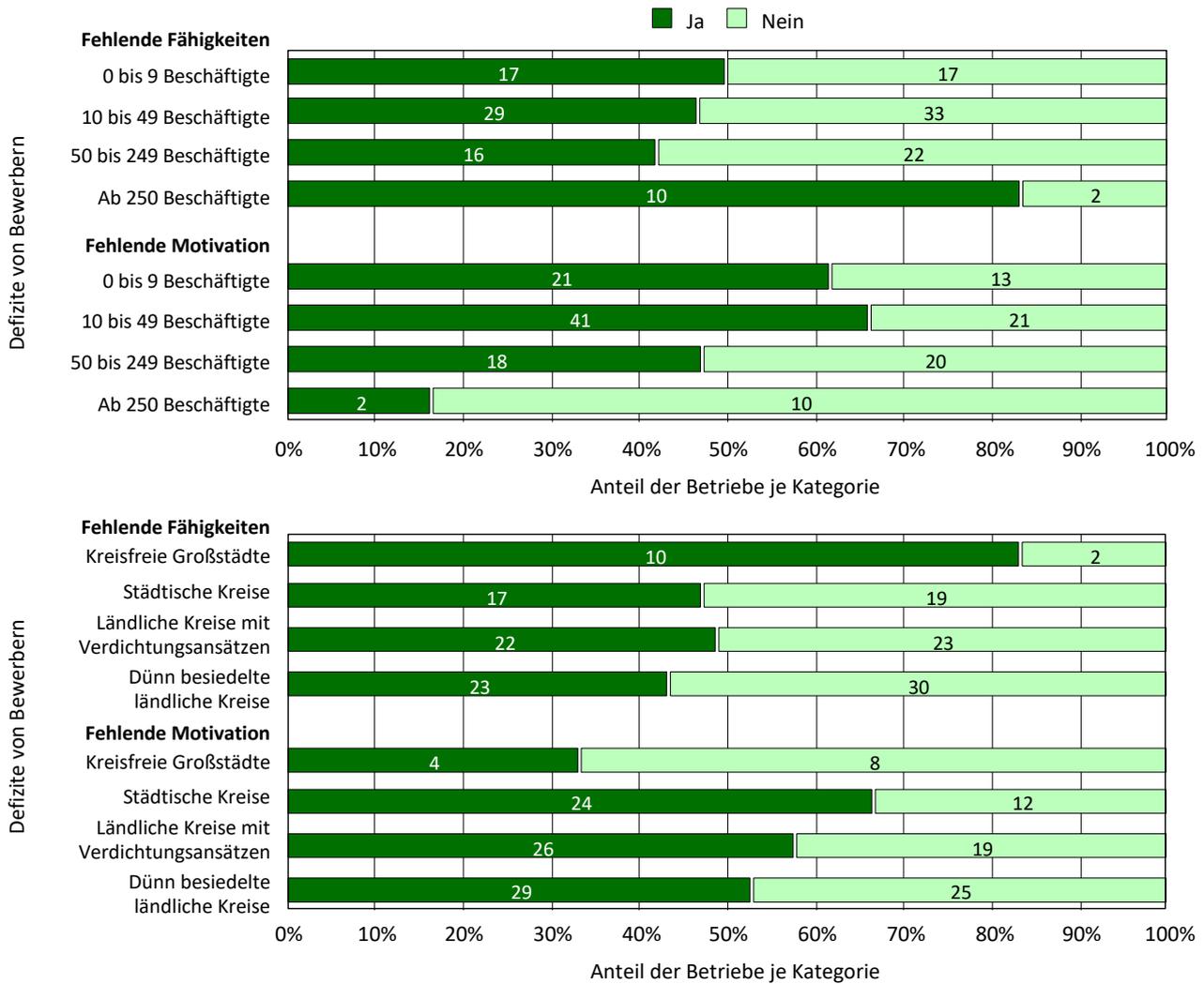
Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Betriebe, deren Beschäftigte ein hohes Engagement aufweisen und ihren Führungskräften häufig Verbesserungsvorschläge machen, beklagen auch in Bezug auf ihre Bewerber signifikant seltener fehlende Motivation als Betriebe, in denen die Mitarbeiter seltener eigeninitiativ werden.<sup>57</sup> Das zeigt, dass die Bewertung der Problembereiche auch mit innerbetrieblichen Bedingungen und insbesondere wieder mit den Kapazitäten der Personalentwicklung und Arbeitsorganisation zusammenhängt. Möglicherweise stellen also Betriebe mit engagierten Beschäftigten geringere Ansprüche an die Motivation der Bewerber, weil sie wissen, dass die Motivation auch neu Eingestellter auch von der innerbetrieblichen Arbeitskultur abhängt und entsprechend gefördert werden kann. Es kann aber auch sein, dass Betriebe mit engagierten Mitarbeitern attraktivere Arbeitgeber sind und sich die Bewerber mit der höchsten Motivation aussuchen können.

Eine Differenzierung der Problembereiche zeigt signifikante, aber nicht ganz einfach zu erklärende Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen und auch zwischen den Regionstypen (Abbildung 36).

<sup>57</sup> Der p-Wert des entsprechenden Wilcoxon-Rangsummen Tests zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Häufigkeit eigeninitiativer Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten und der Nennung des Motivationsproblems beträgt 0,03 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 36:** Bewerberdefizite nach Betriebsgröße und Regionstypen

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raubeobachtung des BBSR.

Im Hinblick auf die Diagnose fehlender spezifischer Fähigkeiten der Bewerber besteht kein statistisch signifikanter linearer Zusammenhang zur Betriebsgröße, obwohl der Problembereich häufiger von sehr kleinen als von kleinen und mittleren Betrieben genannt wird. Signifikant ist das Muster<sup>58</sup> vor allem durch den sehr hohen Anteil der großen Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten, der den Problembereich fehlender Fähigkeiten benennt. Eine plausible Erklärung für den Befund wäre ein höheres Anspruchsniveau der sehr großen Betriebe, die möglicherweise zum Beispiel mehr Managementfähigkeiten erwarten oder sehr spezifische technische Qualifikationen

<sup>58</sup> Der p-Wert des exakten Fisher-Test zum Zusammenhang zwischen Betriebsgrößenklasse und Problembereich fehlender Fähigkeiten beträgt 0,09 (s. a. Fußnote 15).

nachfragen; eine andere mögliche Erklärung könnte ein Selektionseffekt sein, weil sich insgesamt mehr Menschen, unter denen dann auch die Spannweite an Fähigkeiten breiter streut, bei größeren Betrieben bewerben.

In Bezug auf den Problembereich Motivation gibt es einen signifikanten negativen Zusammenhang zur Betriebsgröße:<sup>59</sup> Betriebe, die fehlende Motivation beklagen, sind signifikant kleiner als Betriebe, die das nicht tun.<sup>60</sup> Das kann an der Negativselektion der Bewerber für kleinere Betriebe, die meist ja auch schlechtere Vertragskonditionen haben, oder an den fehlenden Managementkapazitäten liegen, die eine höhere Eigenverantwortung voraussetzen lassen. Tatsächlich beklagen vier Fünftel der 21 Betriebe mit Rekrutierungen und ohne Angestellte in Leitungsfunktion ein Motivationsdefizit bei den Bewerbern, während das nur für 52 % der entsprechenden Betriebe mit Angestellten in Leitungsfunktion gilt. Nach der entsprechenden Kontrolle der Managementstrukturen gibt es nur noch schwach signifikante negative Zusammenhänge zwischen Betriebsgröße und Motivationsproblemen.<sup>61</sup>

Auch im Hinblick auf den Standort gibt es Unterschiede in der Benennung der Problembereiche.<sup>62</sup> Allerdings wird nur in den zentralen kreisfreien Großstädten entgegen den Erwartungen der Problembereich fehlender Fähigkeiten signifikant häufiger genannt als in den anderen Regionen.<sup>63</sup> Dieser Unterschied bleibt bei zusätzlicher Differenzierung nach Größenkategorien signifikant und ist also davon unabhängig.<sup>64</sup> Die Erklärung des Befundes ist nicht einfach. Entweder ist das Anspruchsniveau der Betriebe in den Zentren höher, vielleicht weil auch die Konkurrenz auf den Absatzmärkten größer ist; oder in den Zentren ist die Fluktuation der Mitarbeiter und die Diversität der Anforderungen zu hoch, als dass sich in ausreichendem Maße Spezialkenntnisse entwickeln würden.

Die Zusammenhänge zwischen dem Problembereich Motivation und dem Regionstyp des Standorts sind nicht signifikant, allerdings ist der Unterschied zum Problembereich fehlender Fähigkei-

---

<sup>59</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Problembenennung gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt 0,007. Die durchschnittliche Größe auf der logarithmischen Skala der Betriebe, die den Problembereich benennen, beträgt 22 und die der anderen Betriebe 42 Beschäftigte (s. a. Fußnote 15).

<sup>60</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt 0,007. Die durchschnittliche Größe auf der logarithmischen Skala der Betriebe mit Motivationsproblem beträgt 22 Beschäftigte und die derer ohne Motivationsproblem 42 (s. a. Fußnote 15).

<sup>61</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt für die Gruppe der Betriebe mit Leitungspersonal 0,08, für die kleine Gruppe ohne Leitungspersonal 0,48 (s. a. Fußnote 15).

<sup>62</sup> Der p-Wert des exakten Fisher-Test zum Zusammenhang zwischen Regionstyp und Nennung des Problembereichs fehlender Fähigkeiten beträgt 0,09 (s. a. Fußnote 15).

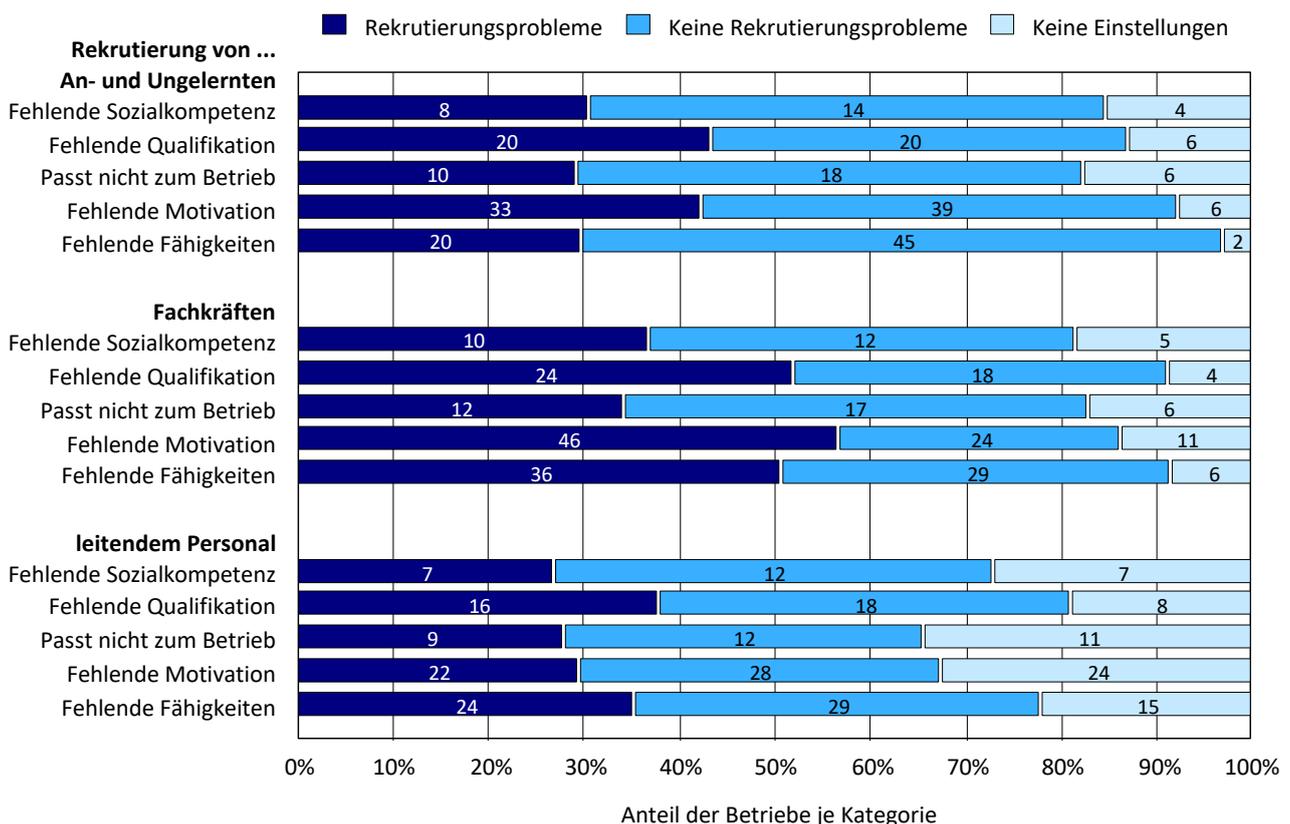
<sup>63</sup> Der p-Wert des exakten Fisher-Test zum Unterschied zwischen Zentren und anderen Regionen in Bezug auf die Nennung des Problembereichs fehlender Fähigkeiten beträgt 0,016 (s. a. Fußnote 15).

<sup>64</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Regionstyp und dem Problem fehlender Fähigkeiten bei Kontrolle der Betriebsgrößenklassen beträgt 0,04 (s. a. Fußnote 15).

ten in dieser Hinsicht auffällig: Der Problembereich Motivation wird von den Betrieben in den Zentren mit sehr viel geringerer Wahrscheinlichkeit genannt als von den Betrieben in den anderen urbanen und ländlichen Regionen. Ob das an einer gelungeneren Arbeitsorganisation in den zentralen Betrieben oder an einem größeren Wettbewerb zwischen den Beschäftigten auf den urbanen Arbeitsmärkten liegt, oder ob es sich um einen zufälligen Befund handelt muss hier offen bleiben.

Die Benennung der Problembereiche wurde auch noch einmal danach differenziert, ob die Betriebe Probleme in der Rekrutierung von An- und Ungelernten, Fachkräften oder leitendem Personal hatten (Abbildung 37).

**Abbildung 37:** Wahrgenommene Defizite von Bewerbern und Rekrutierungsprobleme



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Die Darstellung zeigt, dass Betriebe, die fehlende Sozialkompetenz oder fehlende Übereinstimmung mit der Betriebskultur („Passt nicht zum Betrieb“) als größte Defizite benennen, zu einem relativ geringen Anteil Rekrutierungsprobleme erfahren haben; es handelt sich also um „Luxusprobleme“. Fehlende Qualifikationen hingegen stehen im Zusammenhang mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von Rekrutierungsproblemen in allen drei Personalgruppen. Betriebe, die fehlende Motivation benannt haben, haben mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit vor allem in der

Rekrutierung von An- und Ungelernten sowie Fachkräften Probleme, während das gleiche mit Blick auf fehlende Fähigkeiten für Fachkräfte und leitendes Personal gilt.

Die Betriebe durften unter den Defizitbereichen maximal zwei Optionen auswählen. Das Fehlen negativer Korrelationen besagt demnach, dass Varianten relativ häufig gemeinsam gewählt wurden. Das ist der Fall für die „weichen“ Kompetenzen Motivation, Übereinstimmung mit der Betriebskultur und Sozialkompetenz (Tabelle 6).

**Tabelle 6:** Zusammenhänge der Nennungen der Defizite von Bewerbern

		Fähigkeit	Qualifikation	Motivation	Passung	Soziales	Sonstiges
Spezifische Fähigkeiten	Fähigkeit	1	-0,18 (0,0287)	-0,32 (0,0001)	-0,30 (0,0003)	-0,29 (0,0003)	-0,05 (0,5789)
Formale Qualifikationen	Qualifikation	-0,18 (0,0287)	1	-0,16 (0,0545)	-0,08 (0,3503)	-0,14 (0,0933)	0,00 (0,9662)
Motivation	Motivation	-0,32 (0,0001)	-0,16 (0,0545)	1	-0,09 (0,3024)	0,03 (0,7219)	0,03 (0,7134)
Übereinstimmung mit Betriebskultur	Passung	-0,30 (0,0003)	-0,08 (0,3503)	-0,09 (0,3024)	1	0,02 (0,7940)	0,03 (0,7035)
Sozialkompetenz	Soziales	-0,29 (0,0003)	-0,14 (0,0933)	0,03 (0,7219)	0,02 (0,7940)	1	-0,07 (0,4080)
Sonstige Defizite	Sonstiges	-0,05 (0,5789)	0,00 (0,9662)	0,03 (0,7134)	0,03 (0,7035)	-0,07 (0,4080)	1

Anmerkung: Spearman Korrelationen, p-Werte in Klammern; N = 146; es durften maximal zwei Optionen gewählt werden, so dass negative Korrelationen zu erwarten sind.

Quelle: Eigene Befragung.

Betriebe, die das Fehlen spezifischer Kenntnisse oder Fähigkeiten oder Kenntnisse als wichtigen Problembereich benannten, nannten hingegen selten auch einen der weichen Faktoren als zweiten Problembereich, so dass die fehlende Motivation als Indikator für weiche Anforderungen, und fehlende spezifische Kenntnisse als Indikator für „harte“ Anforderungen einander kontrastierend gegenübergestellt werden können.

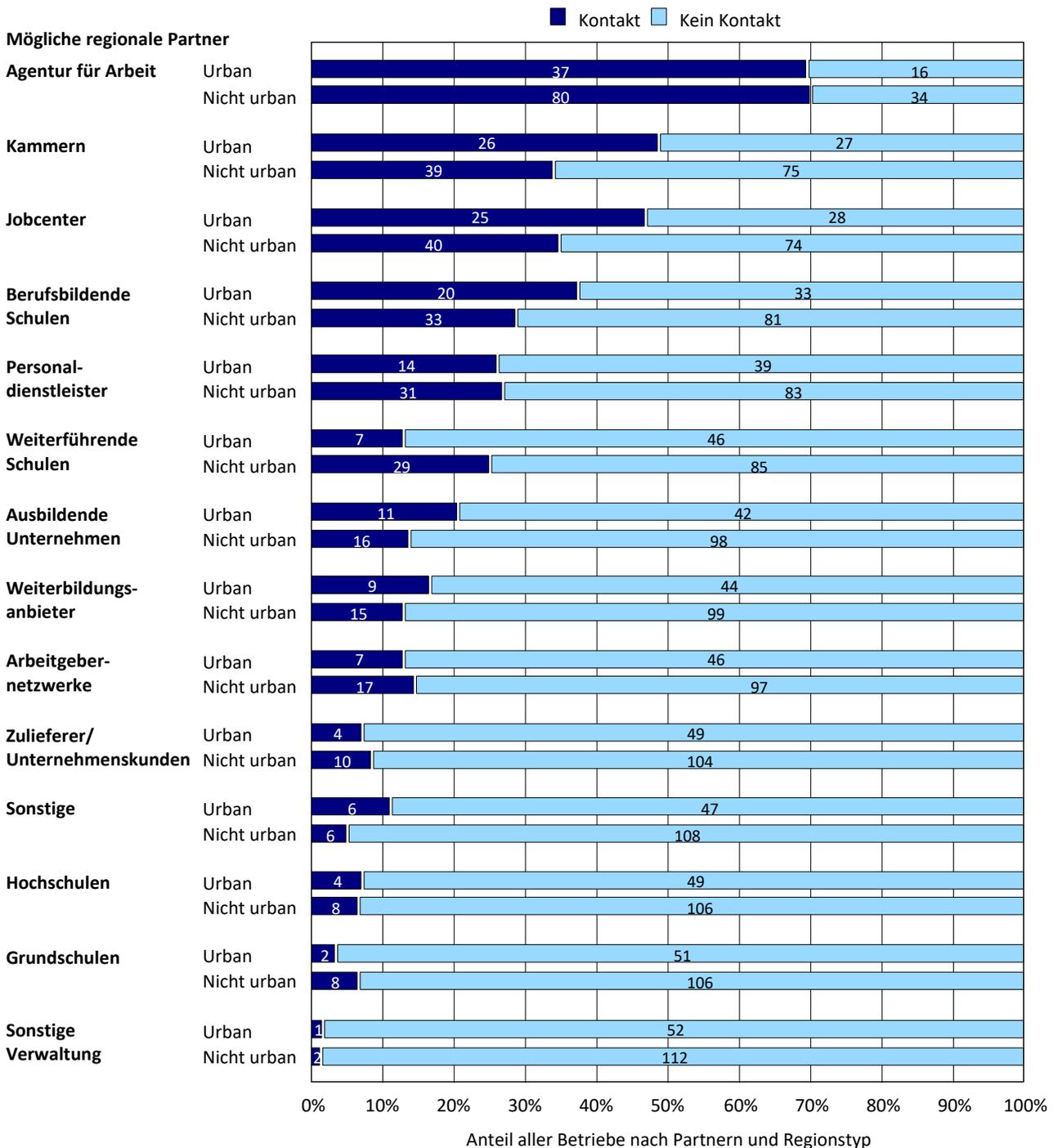
Ein Zusammenhang zwischen den wahrgenommenen Defiziten der Bewerber und der Existenz bestimmter Managementinstrumente wie Personalentwicklungsplänen, Funktionsbeschreibungen, Rekrutierungsroutinen oder Verfahren der Ideensammlung oder auch zur Einbeziehung der Mitarbeiter in die betriebliche Entscheidungsfindung besteht nicht. Auch die unterschiedlichen Betriebsstrategien erklären nicht die unterschiedliche Bedeutung der Probleme fehlender Motivation oder fehlender Fähigkeiten bei Bewerbern, obwohl man ja zum Beispiel annehmen könnte, dass Betriebe, die stark auf Innovation setzen, höhere Anforderungen an ihre Beschäftigten haben als Betriebe, die eher die Tradition betonen. Während also vor allem Betriebe ohne entsprechende Managementkapazitäten und Führungsstrukturen das Fehlen ausreichender Motiva-

tion von Bewerbern beklagen, lässt sich der Befund des Fehlens spezifischer Fähigkeiten kaum durch betriebliche Charakteristika erklären. Dementsprechend dürften die Möglichkeiten, fehlende spezifische Fähigkeiten durch rein betriebliche Maßnahmen der gezielten Personalentwicklung wie der Fort- und Weiterbildung zu kompensieren, zumindest in den Augen der Betriebsleiter gering sein.

### 3.5.2 Institutionen am lokalen Arbeitsmarkt

Neben der Dichte des Arbeitsmarktes selbst können auch die vor Ort verfügbaren Arbeitsmarktinstitutionen einen Einfluss auf die Personalentwicklung in den Betrieben der Region haben. In der Erhebung wurden die Betriebe gefragt, mit welchen Partnern in der Region sie im Hinblick auf die Rekrutierung und die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter direkten Kontakt pflegen. Das Ergebnis (Abbildung 38) zeigt, dass mit 70 % der Betriebe der häufigste Kontakt zur Agentur für Arbeit besteht, gefolgt von Kammern und Jobcentern, zu denen jedoch jeweils bereits nur eine Minderheit der antwortenden Betriebe Kontakt hat. Zu den berufsbildenden und weiterführenden Schulen haben gut 30 bzw. gut 20 % der Betriebe Kontakt, zu Personaldienstleistern und Weiterbildungsanbietern 27 bzw. 14 %. Zu anderen ausbildenden Unternehmen und Arbeitgebernnetzwerken sowie zu Zulieferern bzw. Unternehmenskunden haben 16, 14 bzw. 8 % der Betriebe Kontakt. Ebenfalls unter 10 % der Betriebe pflegen Kontakte zu Hochschulen, Grundschulen, zur sonstigen Verwaltung oder zu sonstigen Partnern. Damit wird deutlich, dass die Vernetzung im wichtigen Bereich der Personalentwicklung nicht besonders stark ausgeprägt ist. Das mag angesichts der begrenzten betrieblichen Ressourcen nicht überraschen, verdeutlicht aber die Problematik von politischen Handlungskonzepten, die stark auf Netzwerkbildung und kooperative Aktivitäten von Unternehmen in den Regionen setzen (Margarian 2014).

**Abbildung 38:** Betriebliche Kontakte im Bereich der Personalentwicklung nach Kreistyp



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

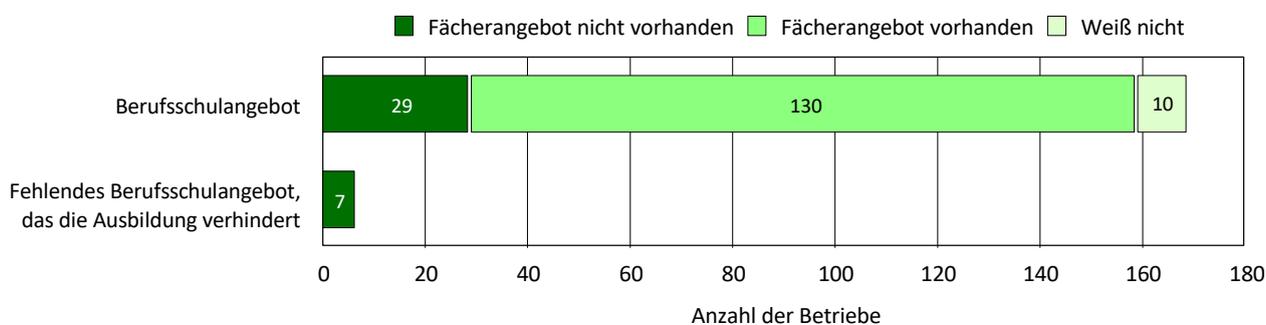
Quelle: Eigene Befragung.

Die Abbildung zeigt auch, dass die Kontaktintensität sich kaum zwischen den zwei eher urbanen und den zwei eher ländlichen Kreistypen unterscheidet. Kammern, Jobcenter und berufsbildende Schulen, andere ausbildende Unternehmen, Weiterbildungsanbieter und sonstige Kontakte

scheinen in urbanen Regionen ein wenig besser erreichbar zu sein als in ländlichen Regionen. Signifikant sind die Unterschiede nur im Hinblick auf die Kammern<sup>65</sup> und in geringfügigem Maße die Jobcenter<sup>66</sup>. In den ländlicheren Regionen ist die Wahrscheinlichkeit für Kontakte zu weiterführenden Schulen und zu Grundschulen etwas höher als in den urbanen Zentren, möglicherweise, weil dieser Kontakt weniger zwingend ist und sich bei den kleineren und überschaubaren Netzwerken in ländlichen Kontexten einfacher ergibt. Angesichts der kleineren Zahl an lokalen Optionen kann es aber auch sein, dass sich der Kontakt zu den Schulen für die Betriebe in ländlichen Regionen aufgrund einiger günstigeren Kosten-Nutzen-Relation eher lohnt. Darüber hinaus ist nur der stärkere Kontakt der Betriebe zu den weiterführenden Schulen in ländlichen Regionen im Vergleich zu städtischen Regionen statistisch noch schwach signifikant.<sup>67</sup>

Etwas genauer nachgefragt wurde im Kontext der Erhebung in Bezug auf Weiterbildungs- und Berufsschulangebote. Von den 169 Betrieben, die die Frage beantwortet haben<sup>68</sup>, gaben 17 % an, dass es nicht für alle Berufe, in denen sie ausbilden könnten, die entsprechenden Fächer in den Berufsschulen im Umkreis von ca. 50 km gäbe (Abbildung 39). Von diesen 29 Betrieben wiederum sagte ein Viertel, dass dieses fehlende Angebot die Ausbildung verhindere.

**Abbildung 39:** Berufsschulangebot und Wirkung auf Ausbildungsplatzangebot



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Im zentralsten Kreistyp der kreisfreien Städte geben mit 8 % deutlich weniger Betriebe an, dass es kein Berufsschulangebot für manche relevante Fächer in ihrer Region gäbe als in den anderen städtischen Kreisen (19 %), den ländlichen Kreisen mit Verdichtungsansätzen (26 %) oder den

<sup>65</sup> Der p-Wert des einseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,05 (s. a. Fußnote 15).

<sup>66</sup> Der p-Wert des einseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,09 (s. a. Fußnote 15).

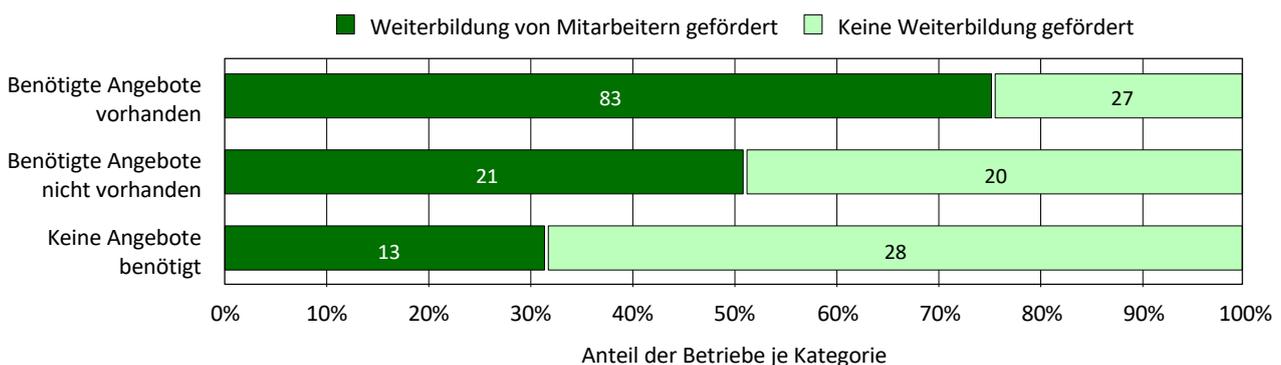
<sup>67</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,1 (s. a. Fußnote 15).

<sup>68</sup> Nur die 161 Betriebe mit Ausbildungsberechtigung waren gebeten worden, die Frage zu beantworten. Da es theoretisch auch denkbar ist, dass ein Betrieb schon auf den Erwerb der Ausbildungsberechtigung verzichtet, weil es ein entsprechendes Berufsschulangebot vor Ort nicht gibt, wurden die Betriebe, die trotz fehlender Ausbildungsberechtigung die Frage beantwortet haben, in ihrer Auswertung ebenfalls berücksichtigt.

dünn besiedelten ländlichen Kreisen (28 %). Ein signifikanter Zusammenhang besteht jedoch nicht.

Die Frage, ob es in der eigenen Region die Angebote und Unterstützung für Weiterbildungsmaßnahmen gibt, die der Betrieb benötigt, wird von 194 Betrieben beantwortet, von denen 41 angeben, sie benötigten keine Angebote. Von den verbleibenden 135 Betrieben verneinen 43 (28 %) die Frage nach der ausreichenden Verfügbarkeit von Weiterbildungsangeboten. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Beantwortung dieser Frage und der Förderung der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter durch die Betriebe (Abbildung 40)<sup>69</sup>, allerdings kann er nicht ohne weiteres dahingehend interpretiert werden, dass das angegebene Fehlen von Angeboten auch die fehlende betriebliche Förderung verursacht. Die Förderung der Weiterbildung erfordert immer auch Eigeninitiative von den Betrieben und die Behauptung fehlender Unterstützung kann auch ein Indikator für fehlende eigene Ressourcen sein. Diese Interpretation wird dadurch gestützt, dass sich zwischen den Antworten auf die Frage nach den regionalen Weiterbildungsangeboten und der Urbanität bzw. Ländlichkeit der Regionen gemessen an den Kreistypen keinerlei Zusammenhang herstellen lässt. Auch zu den regionalen Arbeitslosenzahlen lässt sich kein Zusammenhang herstellen, obwohl die Untersuchung der regionalen Weiterbildungslandschaften (vgl. Kapitel 2.2) gezeigt hat, dass die Weiterbildungsangebote in Regionen mit höherer Arbeitslosigkeit und entsprechend höherer Förderung durch die Arbeitsverwaltung vielfältiger sind.

**Abbildung 40:** Weiterbildungsangebote und betriebliche Weiterbildungsförderung



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Bei den Betrieben, die angeben, keine Angebote zu benötigen aber Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern, kann es sich um Fälle handeln, in denen Mitarbeiter sich eigenverantwortlich um

<sup>69</sup> Die Zahl der Angaben in der Kategorie „Benötigte Angebote nicht vorhanden“ in Abbildung 40 summiert sich nicht zu 43 sondern zu 41, weil zwei der Betriebe, die diese Frage beantwortet haben, die Frage nach der Förderung der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter nicht beantwortet haben.

gewünschte Kurse und Möglichkeiten kümmern. Es kann aber auch sein, dass Weiterbildungsaktivitäten mit eigenen Ressourcen oder in Zusammenarbeit etwa mit Zuliefererbetrieben, die oft auch von außerhalb kommen, realisiert werden. Die Ergebnisse stützen den Befund, dass nur Betriebe mit ausreichenden eigenen Ressourcen auch in der Lage sind, ihren eigenen Weiterbildungsbedarf überhaupt zu definieren und dann ggf. das Vorhandensein relevanter Angebote zu bewerten.

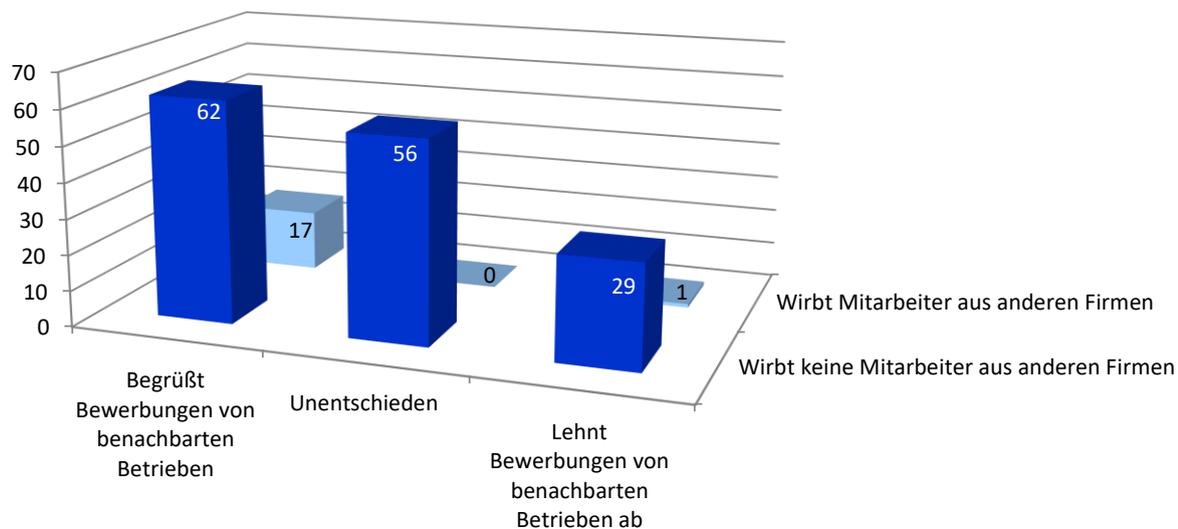
### 3.5.3 Abwerben von Nachbarbetrieben

Die Betriebe stehen am Arbeitsmarkt einerseits in Konkurrenz zu den anderen Betrieben, andererseits ergibt sich der Pool an am Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräften letztlich aus der Summe der Aktivitäten aller Betriebe, deren Tätigkeit zum Beispiel in den Bereichen Aus- und Weiterbildung positive externe Effekte auf die Verfügbarkeit von Wissen und Fähigkeiten in der Region haben können. Ob Betriebe Mitarbeiter von Nachbarbetrieben abwerben, sagt etwas über das Verhältnis von Kooperation zu Konkurrenz in diesen unterschiedlichen Beziehungen zwischen den Betrieben aus.<sup>70</sup>

Dementsprechend sollten die Betriebe, die in den letzten fünf Jahren Stellen neu zu besetzen hatten, die Frage beantworten, ob es vorkommt, dass sie aktiv versuchen, Mitarbeiter anderer Firmen abzuwerben. Diese Frage haben mit 18 von 166 nur 11 % der Betriebe bejaht. Gleichzeitig kann insbesondere dort, wo der Arbeitsmarkt klein ist, die Bewerbung von Beschäftigten benachbarter Unternehmen im eigenen Unternehmen kritisch und u. U. als Ausdruck von Illoyalität gesehen werden. Die entsprechende Frage, ob die Betriebsleiter es begrüßen, wenn sich Mitarbeiter benachbarter Unternehmen bei ihnen bewerben, bejahte mit 48 % fast die Hälfte der 166 antwortenden Betriebe, 34 % äußerten sich unentschieden und 18 % lehnten das Verhalten ab. Abbildung 41 zeigt den Zusammenhang zwischen beiden Fragen auf.

---

<sup>70</sup> Über Abwerbeaktionen von Mitarbeitern aus dem Handwerk in einigen Regionen und Branchen berichtet das handwerk magazin 07 / 2017 (S. 21).

**Abbildung 41:** Direkte Konkurrenz zwischen Betrieben auf dem lokalen Arbeitsmarkt

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Es zeigt sich, dass erwartungsgemäß fast nur Betriebe, die Bewerbungen von benachbarten Betrieben begrüßen, auch selber Mitarbeiter aktiv abwerben. Sie haben somit keine Bedenken gegen eine direkte Konkurrenz um Mitarbeiter. 29 von 166 Betrieben hingegen, und damit immerhin 17 % der Betriebe, werben weder selber Mitarbeiter aus anderen Firmen ab, noch begrüßen sie Bewerbungen aus benachbarten Unternehmen. Sie stehen somit einer direkten Konkurrenz zwischen benachbarten Betrieben um Mitarbeiter generell skeptisch gegenüber. Ein Zusammenhang mit einem eher urbanen oder ländlichen Standort lässt sich nicht herstellen. Es zeigt sich aber, dass Betriebe, die direkte Konkurrenz um Mitarbeiter ablehnen, signifikant kleiner sind als Betriebe, die sie befürworten.<sup>71</sup>

Es lässt sich außerdem zeigen, dass vor allem die Betriebe ohne Rekrutierungsprobleme<sup>72</sup> und ohne Rekrutierungsroutinen<sup>73</sup> direkte Konkurrenz ablehnen (Abbildung 42). Einerseits bestimmen also die fehlenden Managementkapazitäten kleiner Betriebe und von Betrieben ohne entspre-

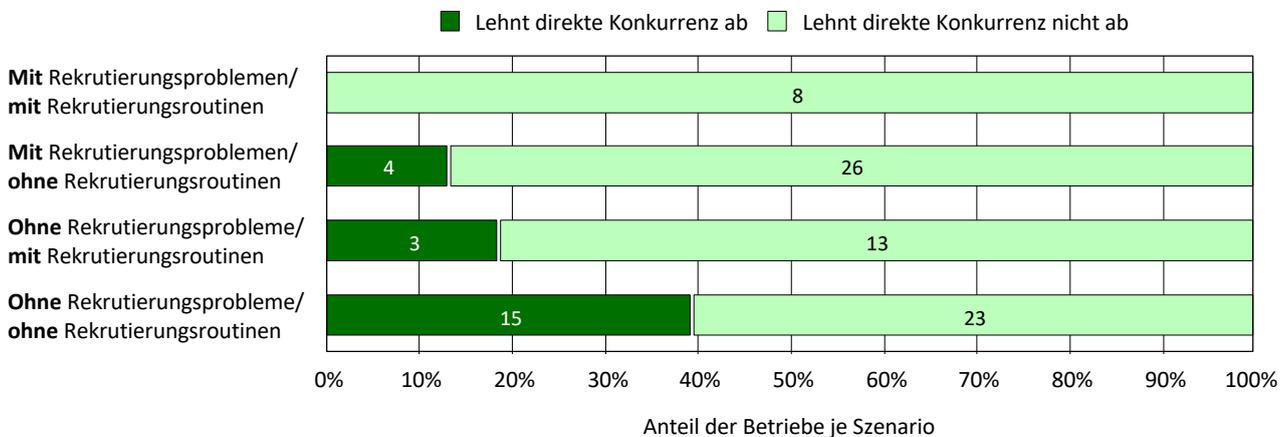
<sup>71</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt bei 110 Beobachtungen 0,027. Auf der logarithmischen Skala beträgt die durchschnittliche Größe der Betriebe, die direkte Konkurrenz ablehnen, 20 Beschäftigte und die derer, die sie befürworten, 38 (s. a. Fußnote 15).

<sup>72</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,03 (s. a. Fußnote 15).

<sup>73</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,07 (s. a. Fußnote 15).

chende Routinen eine defensive Haltung am Arbeitsmarkt, andererseits leisten sich eine solche Haltung letztlich vor allem Betriebe, die keine Rekrutierungsprobleme haben. Möglicherweise sind das die Betriebe, die eher auf betriebliche Stabilität und Beschäftigungsstabilität als auf Wachstum setzen.

**Abbildung 42:** Haltung zu direkter Konkurrenz und Rekrutierungsprobleme und –routinen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Ein regionaler Unterschied findet sich vor allem unter den kleinsten Betrieben, die in urbanen Regionen nur in einem von 14 Fällen positiv auf die Frage antworten, ob sie es begrüßen, wenn sich Mitarbeiter benachbarter Unternehmen bei ihnen bewerben. In den nicht urbanen Regionen trifft das auf 15 von 31 und damit auf fast die Hälfte der sehr kleinen Betriebe zu. Der Unterschied liegt aber weniger in einer stärkeren Ablehnung von Bewerbern aus benachbarten Betrieben begründet, die jeweils bei etwa 20 % liegt. Vielmehr ist die Unentschiedenheit der Betriebsleiter der kleinsten Betriebe in urbanen Regionen in der Beantwortung der Frage größer: Ihre Wahrscheinlichkeit unentschieden zu antworten liegt mit 71 % mehr als zweimal so hoch wie die der Betriebsleiter der kleinsten Betriebe in nicht urbanen Regionen (32 %). Das fehlende Problembewusstsein verdeutlicht den unterschiedlichen Charakter urbaner und ländlicher Arbeitsmärkte: Während die Arbeitsmarktbeziehungen in den größeren und dichteren Arbeitsmärkten eher unpersönlich sind und Konkurrenz somit eine eher abstrakte Größe bleibt, kennen sich die Konkurrenten in ländlichen Arbeitsmärkten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit untereinander, was Kooperation vereinfachen aber auch die negativen Nebenwirkungen von Konkurrenzbeziehungen im Bereich der Personalrekrutierung verdeutlichen kann.

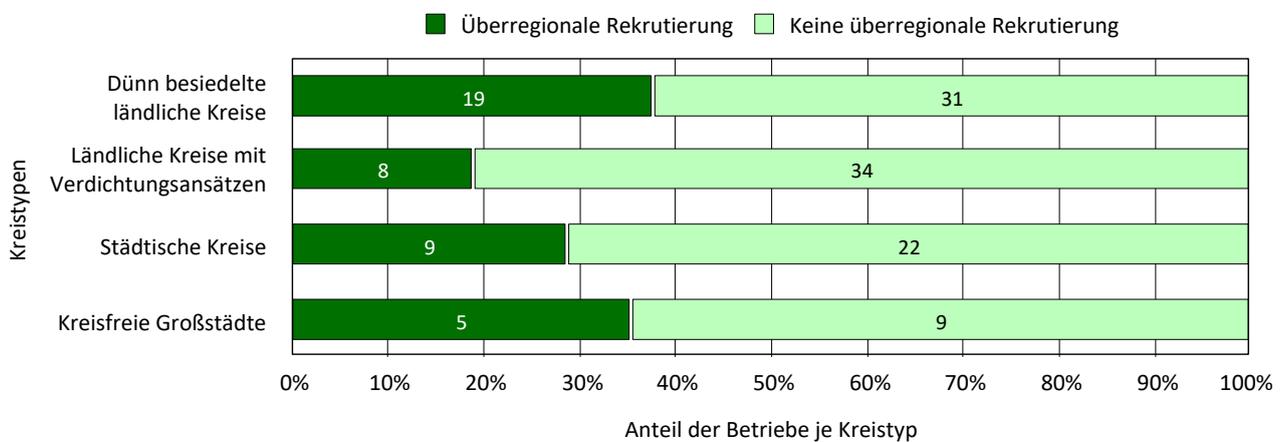
### 3.5.4 Überregionale Rekrutierung

Angesichts der Tatsache, dass 53 % der Betriebe, die in den vorausgegangenen fünf Jahren Fachkräfte rekrutieren wollten, im Laufe dieser Rekrutierungsprozesse die Situation erlebt haben,

eine Stelle nach einer ersten Ausschreibung nicht besetzen zu können, ist zu vermuten, dass die Anstrengungen entsprechend erhöht werden. Vor diesem Hintergrund wurden die Betriebsleiter gefragt: „Wirbt Ihr Betrieb auch außerhalb Ihrer Arbeitsmarktregion aktiv um Kandidaten für die Besetzung freier Stellen für Fachkräfte ohne Leitungsfunktion?“<sup>74</sup>. 30 % der Betriebe, die Fachkräfte rekrutiert haben, bejahten diese Frage und werben demnach auch außerhalb ihrer Arbeitsmarktregion aktiv um Kandidaten für die Besetzung dieser Fachkräftestellen, während das gleiche bezogen auf die Einstellung von Führungskräften für 48 % der Betriebe gilt. Der lokale Arbeitsmarkt wird also teilweise als zu klein erlebt.

Der Anteil der Betriebe mit überregionalen Rekrutierungsbemühungen ist in den dünn besiedelten ländlichen Kreisen und in den kreisfreien Großstädten hoch (Abbildung 43), wo auch jeweils der Anteil mittlerer und großer Betriebe der Ernährungswirtschaft vergleichsweise hoch ist (vgl. Abbildung 10).

**Abbildung 43:** Überregionale Rekrutierungsbemühungen nach Kreistypen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbearbeitung des BBSR.

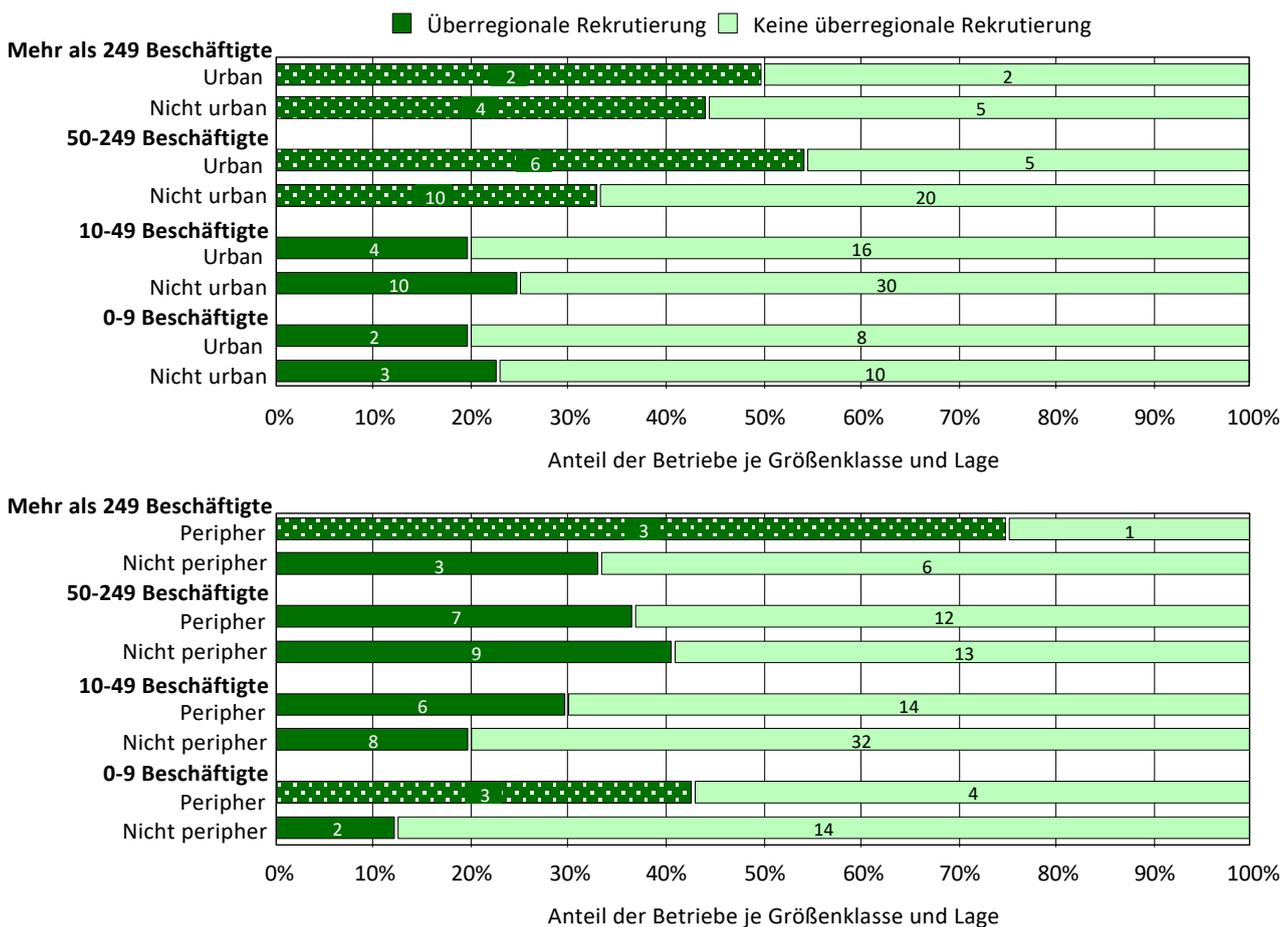
Tatsächlich sind Betriebe, die auch in anderen Regionen um Fachkräfte werben, signifikant größer als die, die das nicht tun<sup>75</sup>, wobei auch in den beiden kleinsten Betriebsgrößenklassen mit bis zu neun bzw. 50 Beschäftigten mehr als jeder vierte Betrieb überregional wirbt. Dieser Größenunterschied erklärt teilweise auch den Zusammenhang zwischen überregionalen Rekrutierungsver-

<sup>74</sup> Eine Definition von „Arbeitsmarktregion“ wurde nicht gegeben, sondern den Betriebsleitern selbst überlassen, wobei davon ausgegangen werden kann, dass üblicherweise Inserate in anderen Medien als der Lokalpresse bzw. in anderen Einrichtungen als etwa der lokalen Arbeitsagentur als überregionale Suche gewertet wird.

<sup>75</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt 0,04 (s. a. Fußnote 15).

suchen und Standort (s. Abbildung 43). Abbildung 44 zeigt, dass die vermehrte überregionale Bewerbersuche in den beiden urbanen Regionstypen vor allem darauf zurückzuführen ist, dass es dort mehr mittlere und große Betriebe gibt, die unabhängig von ihrer Lage vermehrt überregional suchen. Die vermehrte überregionale Suche in dem dünn besiedelten ländlichen („peripheren“) Kreistyp hingegen geht auf vermehrte überregionale Rekrutierungsbemühungen sowohl der größten als auch der kleinsten Betriebe gerade in diesen Regionen zurück. Ein regionaler Unterschied besteht also bei Kontrolle der Betriebsgrößen nur zwischen den dünn besiedelten ländlichen Kreisen und den drei anderen Kreistypen.

**Abbildung 44:** Überregionale Bewerbersuche nach Kreistypen und Betriebsgröße



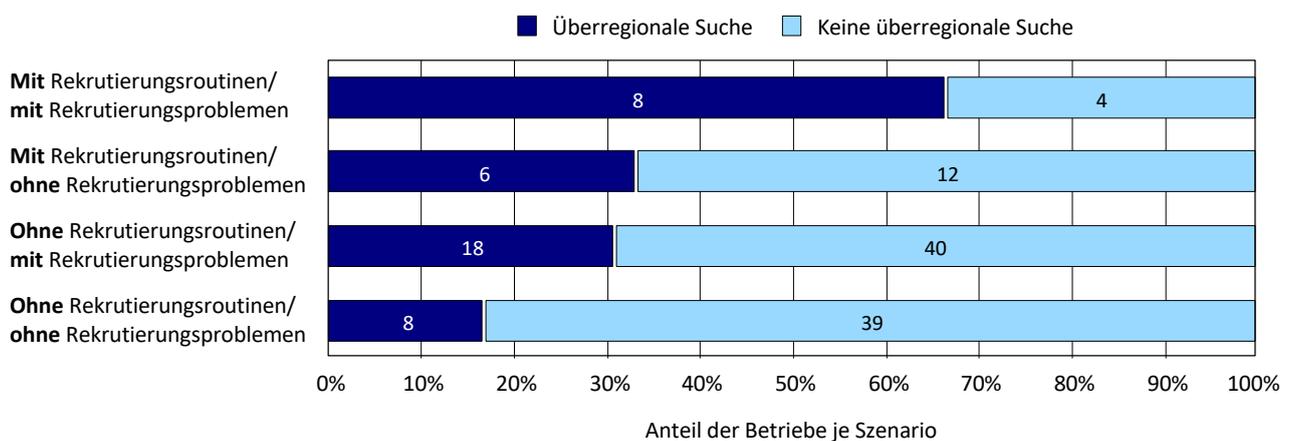
Anmerkung: Die Punktierung hebt die Gruppen mit vermehrter überregionaler Rekrutierung hervor: Bei einer Differenzierung nach Urban / nicht urban sind es die großen, bei einer Differenzierung nach peripher / nicht peripher hingegen die peripher gelegenen Betriebe.  
Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbeobachtung des BBSR.

Die Betriebe in den dünn besiedelten ländlichen („peripheren“) Kreisen bemühen sich also, die Nachteile, die sich aus den begrenzten Arbeitsmarktkapazitäten vor Ort ergeben, durch erhöhte Rekrutierungsbemühungen zu kompensieren. Besonders gilt das zum einen für große Betriebe mit einem hohen Bedarf und zum anderen für kleine Betriebe mit möglicherweise geringer At-

traktivität als Arbeitgeber. Es trifft auch zu, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb überregional um Fachkräfte wirbt, höher ist, wenn er in den vergangenen fünf Jahren Probleme bei der Rekrutierung gehabt hat.<sup>76</sup> Dieser positive Zusammenhang besagt allerdings andersherum auch, dass trotz der überregionalen Bemühungen Rekrutierungsprobleme bestehen. Gleichzeitig gilt, dass Betriebe, die formal festgelegte Verfahren bei der Stellenbesetzung nutzen, signifikant häufiger überregional rekrutieren<sup>77</sup>, und besser durch entsprechend größere Anstrengungen auf Rekrutierungsprobleme reagieren können (Abbildung 45).

**Abbildung 45:** Rekrutierungsroutinen, -probleme und überregionale Bewerbersuche



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Durch die Kontrolle des Vorhandenseins von Rekrutierungsroutinen verschwindet in der Gruppe der Betriebe ohne Rekrutierungsroutinen der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und überregionaler Suche (unten in Abbildung 46), während der Zusammenhang in der sehr viel kleineren Gruppe der Betriebe mit Rekrutierungsroutinen bestehen bleibt (oben in Abbildung 46).<sup>78</sup> Das bedeutet, dass Rekrutierungsroutinen und die entsprechenden Managementkapazitäten vor allem in größeren Betrieben die überregionale Rekrutierung befördern:

- Während keines der fünf großen Unternehmen ohne die entsprechenden Kapazitäten überregional sucht, suchen fünf von sieben großen Unternehmen mit Rekrutierungsroutinen überregional.

<sup>76</sup> Der p-Wert des einseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,03 (s. a. Fußnote 15).

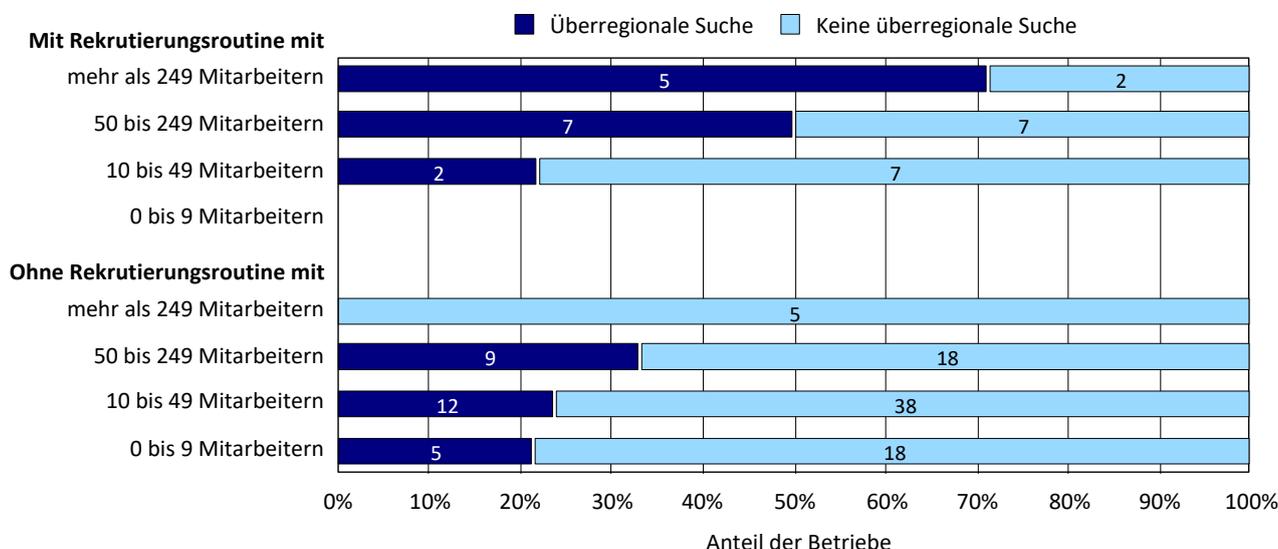
<sup>77</sup> Der p-Wert des einseitigen exakten Fisher-Test beträgt 0,02 (s. a. Fußnote 15).

<sup>78</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt hier dann noch 0,08 bei einer Beobachtungszahl von n=30 (s. a. Fußnote 15).

- Bei den mittleren Betrieben mit 50 bis 249 Mitarbeiterinnen ist der Unterschied in der überregionalen Rekrutierung mit 50 % in Betrieben mit hohen Managementkapazitäten und einem Drittel in Betrieben mit geringen Managementkapazitäten schon geringer.
- Bei kleinen Betrieben mit 10 bis 49 Mitarbeiterinnen besteht mit jeweils einem guten Fünftel der Betriebe mit überregionaler Rekrutierung kein Unterschied mehr nach Managementkapazitäten.

In kleinen Betrieben ist die Wahrscheinlichkeit hoher Investitionen in die Rekrutierung insgesamt am geringsten, weil sie allgemein über geringere Managementkapazitäten verfügen und sich die Einführung spezifischer Routinen aufgrund der geringeren Zahl relevanter Anwendungsfälle weniger lohnt als in größeren Betrieben. Auf der anderen Seite zeigen die Ergebnisse, dass die höheren betrieblichen Ressourcen größerer Betriebe für ihren produktiven Einsatz entsprechende Managementkapazitäten und –instrumente erfordern.

**Abbildung 46:** Größe und überregionale Bewerbersuche nach Rekrutierungsroutinen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

### 3.5.5 Interne Rekrutierung

Eine Alternative zur Rekrutierung von neuen Fach- und vor allem Führungskräften besteht im Ausbau der internen Arbeitsmärkte eines Unternehmens. In der Erhebung wurden die Betriebsleiter gefragt: „Versuchen Sie, Stellen mit Leitungsfunktion nach Möglichkeit aus den Reihen der eigenen Beschäftigten zu besetzen?“ Diese Frage konnte aufgrund der vielen Betriebe ohne interne Hierarchien und ohne Notwendigkeit, Führungskräfte zu rekrutieren, nur von 101 Betriebsleitern, also gut 50 % der Befragten, beantwortet werden. Von diesen hat nur ein Viertel (n = 21)

die Frage verneint; interne Arbeitsmärkte spielen also für die meisten Betriebe, die Führungspositionen zu besetzen hatten, eine große Rolle. Einen statistisch signifikanten Zusammenhang zur Betriebsgröße gibt es nicht, wohl aber zum Standort: Der Anteil der Betriebe, die Stellen mit Leitungsfunktion *nicht* nach Möglichkeit aus den Reihen der eigenen Beschäftigten besetzen, ist in den beiden urbanen Kreistypen mit 3 % signifikant niedriger als in den beiden ländlichen, nicht urbanen, Landkreisen mit 23 %.<sup>79</sup>

Während von den Betrieben mit interner Besetzung von Leitungsfunktionen nur 35 % Probleme bei der Rekrutierung von Personal mit Führungsaufgaben haben, gilt das für 57 % der Betriebe ohne diese interne Rekrutierung, was die Kompensationsfähigkeit der Strategie gegenüber der problembehafteten Rekrutierung auf externen Arbeitsmärkten verdeutlichen könnte. Der Unterschied ist statistisch signifikant,<sup>80</sup> die Richtung der Interpretation des Zusammenhangs ist allerdings fraglich: Setzen Betriebe mit mehr Problemen bei der Rekrutierung aus bestimmten Gründen wie fehlenden Managementkapazitäten seltener auf interne Rekrutierung, oder haben Betriebe mit interner Rekrutierung seltener Rekrutierungsprobleme?

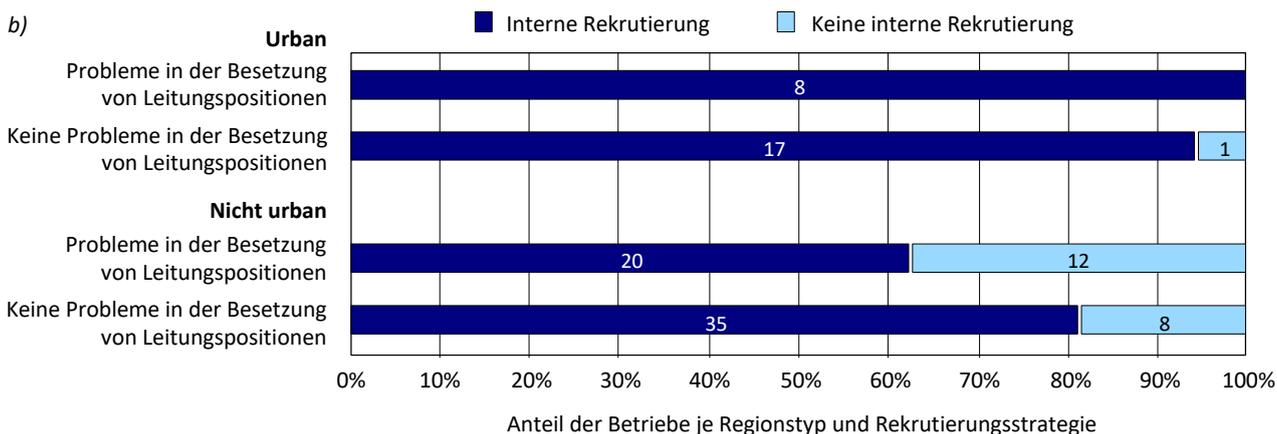
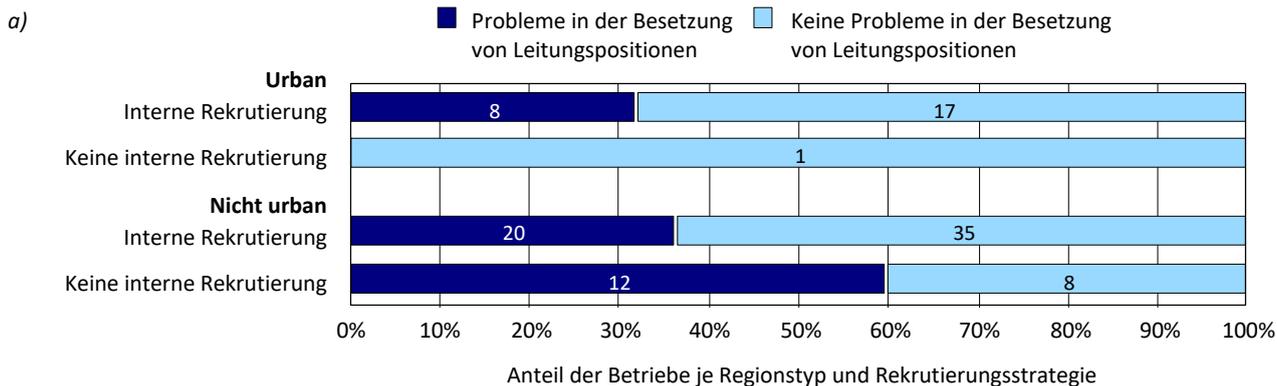
Abbildung 47 verdeutlicht die beiden Interpretationsrichtungen graphisch. Abbildung 47 a legt nahe, dass Betriebe in nicht urbanen Regionen, die eine interne Rekrutierung vornehmen, auch weniger Probleme dabei haben. Abbildung 47 b hingegen zeigt, dass urbane Betriebe unabhängig von Rekrutierungsproblemen so gut wie immer auf interne Rekrutierung setzen, während in ländlichen, nicht urbanen Regionen Betriebe mit Problemen in der Besetzung von Führungspositionen sogar noch seltener auf interne Rekrutierung setzen als Betriebe ohne diese Probleme. Die interne Rekrutierung würde demnach weniger eine Reaktion auf Rekrutierungsprobleme darstellen, sondern vielmehr Ausdruck entsprechender Managementkapazitäten sein. Ob sie hilft, Rekrutierungsprobleme effektiv zu verringern, bliebe zunächst offen.

---

<sup>79</sup> Der p-Wert des einseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,004 (s. a. Fußnote 15).

<sup>80</sup> Der p-Wert des einseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,06 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 47:** Interner Arbeitsmarkt und Rekrutierungsprobleme nach Kreistypen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Es bleibt die Frage, warum gerade Betriebe in peripheren Regionen mit Problemen in der Besetzung von Leitungspositionen anders als Betriebe in urbanen Regionen nicht verstärkt auf die interne Rekrutierung setzen. Eine mögliche Erklärung könnte in fehlenden Personal- und Managementkapazitäten der ländlichen Betriebe liegen, deren strukturelle Entwicklung möglicherweise durch geringeren Wettbewerb oder ungünstigere Marktbedingungen gehemmt wird.

### 3.5.6 Fazit zur Bedeutung lokaler Arbeitsmärkte

Die Analyse der Bedeutung externer Arbeitsmärkte hat deutlich gezeigt, dass die Strategien und Probleme von Betrieben in sehr viel stärkerem Maße durch ihre eigenen Fähigkeiten und Kapazitäten bestimmt sind als durch die lokalen Arbeitsmärkte. Nur die kleinsten Betriebe in ländlichen Regionen unterscheiden sich von den kleinsten Betrieben in urbanen Regionen durch eine deutlich geringere Mitarbeiterfluktuation und deshalb durch insgesamt weniger Rekrutierungsprobleme. Dennoch sind sich die kleinsten Betriebe in ländlichen Regionen ihrer unmittelbaren Konkurrenz zu ihren Nachbarbetrieben auf dem Arbeitsmärkten stärker bewusst als in urbanen

Regionen, was aber nicht zu einer stärkeren Reserviertheit gegenüber Bewerbern von Nachbarbetrieben führt. Bei den größeren Betrieben sind die Rekrutierungsprobleme in ländlichen Regionen tendenziell größer als in urbanen Regionen. Der Effekt des größeren Rekrutierungsbedarfs größerer Betriebe schlägt sich vor allem bei der Rekrutierung von Führungskräften nieder: Hier haben große Betriebe in ländlichen Regionen bei Weitem die größten Schwierigkeiten.

Die Bedeutung innerbetrieblicher Kapazitäten für die Bewertung der Arbeitsmarktsituation zeigt sich zum Beispiel daran, dass Betriebe mit Beschäftigten mit hohem Eigenengagement auch seltener über Motivationsdefizite von Bewerbern bei Neueinstellungen klagen und dass ausgerechnet Betriebe in urbanen Zentren häufiger über fehlende spezifische Fähigkeiten von Bewerbern klagen, was sich eigentlich nur über ein entsprechend höheres Anspruchsniveau oder über die höhere Personalfuktuation erklären lässt.

Die Betriebe erfahren in allen Regionstypen zu einem erheblichen Anteil (fast 30 % in kreisfreien Großstädten, fast 40 % in den anderen Regionstypen, vgl. Abbildung 33) Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften. Dennoch nutzen sie unabhängig vom lokalen Angebot relativ wenige Kontakte zu den regionalen Institutionen wenn es um die Entwicklung ihrer Arbeitskräfte geht. Die Antworten auf die Frage, ob es ein ausreichendes Weiterbildungsangebot in der Region gebe, stehen in keinem erkennbaren Zusammenhang zu den regionalen Gegebenheiten, so dass davon auszugehen ist, dass die Aussage der Betriebe stark vom eigenen Wissen über die Möglichkeiten bestimmt ist.

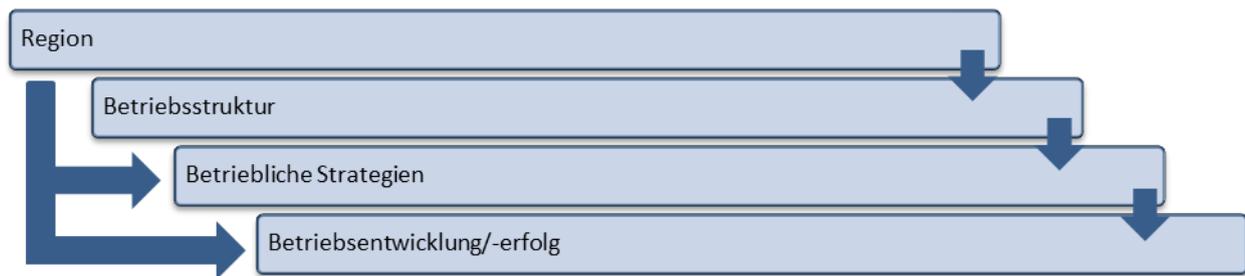
Betriebe mit Rekrutierungsproblemen agieren in ihren Bemühungen um Fachkräfte offensiver als Betriebe ohne Rekrutierungsprobleme: Sie befürworten eher als Betriebe ohne Probleme die direkte Konkurrenz der Betriebe untereinander um Arbeitskräfte und werben auch eher überregional um Bewerber. Besonders sehr kleine und große Betriebe in peripheren Regionen werben verstärkt überregional um Fachkräfte. Die Voraussetzung dafür sind aber vor allem in größeren Unternehmen entsprechende Managementkapazitäten, wie die Bedeutung von Stellenbesetzungsroutinen für ein offensives Vorgehen dort zeigt.

Verstärkte interne Rekrutierung scheint ein wirksames Mittel zu sein, um Problemen bei der Rekrutierung von Führungspersonal zu begegnen, doch es wird entgegen den Erwartungen gerade in ländlichen Regionen weniger stark genutzt. Auch das deutet eher auf unterschiedliche Kapazitäten in den Betrieben der verschiedenen Regionstypen hin als auf eine hohe Bedeutung der lokalen Arbeitsmärkte selbst. Die unterschiedlichen betrieblichen Strukturen und Kapazitäten müssten allerdings ihrerseits durch langfristig wirksame regionale Gegebenheiten zu denen neben den Arbeitsmärkten auch schwächere Absatzmärkte und eine geringere Konkurrenz zählen können, erklärt werden.

### 3.6 Bestimmungsgründe der Betriebsentwicklung

In den vorausgegangenen Kapiteln wurde vor allem der Zusammenhang zwischen Region, betrieblicher Struktur und betrieblichen Strategien analysiert. Im Folgenden sollen mögliche Zusammenhänge zu Betriebsentwicklung und Betriebserfolg unter Berücksichtigung dieser mehrdimensionalen Zusammenhänge aufgezeigt und diskutiert werden. Die Analyse geht dabei von den längerfristig stabilen Determinanten der Region und Betriebsstruktur aus, um die variableren Faktoren betrieblicher Strategien und Entwicklungen zu erklären (Abbildung 48).

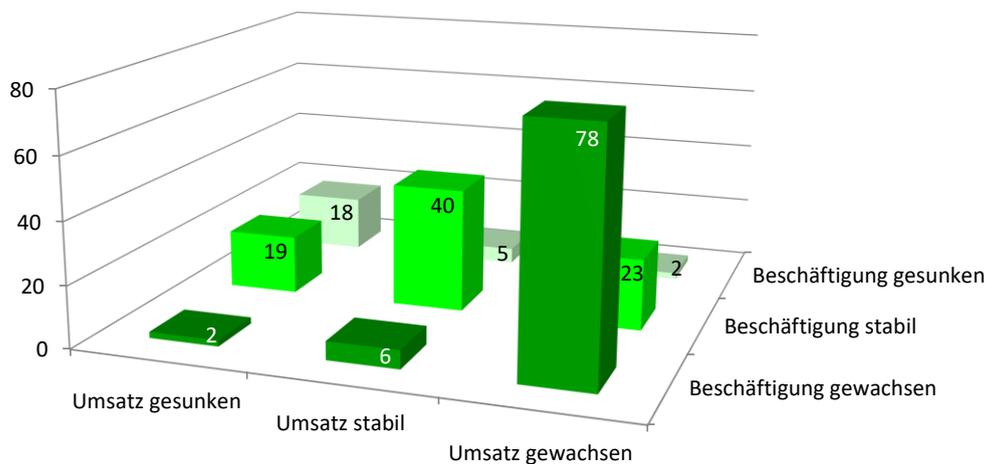
**Abbildung 48:** Mehrstufiges Erklärungsmodell von Betriebsentwicklung und -erfolg



Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund der relativ geringen Anzahl der Beobachtungen, der überwiegend kategorialen Natur der Daten und der zuvor an vielen Stellen demonstrierten nicht linearen Zusammenhänge wird es im Folgenden weniger darum gehen, abgesicherte Erklärungsmodelle zu entwickeln, als vielmehr um die Identifizierung von Zusammenhängen, die den Weg für weitere, gezieltere Forschungen weisen könnten. Wie bisher auch wird also auch hier der beschreibenden oftmals nicht-parametrischen statistischen Analyse von Zusammenhängen der Vorzug vor dem Versuch der Identifizierung kausaler Effekte in annahmereichen Modellen gegeben.

44 % der befragten Betriebe geben an, in den vorausgegangenen fünf Jahren einen Zuwachs an Beschäftigten erfahren zu haben, in 42 % der Betriebe war die Zahl der Beschäftigten stabil und in 14 % hat sie abgenommen. Die Umsatzentwicklung unterliegt stärkeren Schwankungen. Sie war in 26 % der Betriebe stabil, während in 53 % der Betriebe der Umsatz gestiegen und in 20 % der Betriebe der Umsatz gesunken ist. Der Zusammenhang zwischen Wachstum des Umsatzes und der Zahl der Beschäftigten (Abbildung 49) zeigt, dass in den meisten Betrieben, deren Beschäftigtenzahl gesunken bzw. gestiegen ist, erwartungsgemäß auch der Umsatz zurückgegangen bzw. angestiegen ist. Die geringere Stabilität der Umsatzentwicklung zeigt sich in dieser Darstellungsform daran, dass in Betrieben mit stabiler Beschäftigung oft der Umsatz einerseits wächst oder andererseits sinkt. Die Beschäftigung reagiert also oft mit einiger Verzögerung oder gar nicht darauf. Aufgrund der größeren Stabilität wird im Folgenden vor allem die Beschäftigungsentwicklung als verlässlicherer Indikator für die mittel- und längerfristige betriebliche Entwicklung verwendet.

**Abbildung 49:** Zusammenhang zwischen Beschäftigungs- und Umsatzentwicklung

Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Wachstum muss nicht immer zum Erfolg führen, sondern kann einen Betrieb zum Beispiel aufgrund von Liquiditätsproblemen nach größeren Investitionen auch in eine instabile Lage bringen. Die Betriebsleiter wurden deshalb auch gefragt, ob der Fortbestand ihres Betriebes in den vorausgegangenen fünf Jahren einmal durch eine negative Geschäftsentwicklung gefährdet war. Immerhin jeder fünfte Betrieb (21 %) bejahte die Frage. Es besteht ein nur schwach signifikanter negativer Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und der Wahrscheinlichkeit einer Unternehmenskrise<sup>81</sup>, und die Wahrscheinlichkeit für eine Unternehmenskrise ist vor allem in der zweiten Betriebsgrößenklasse mit zehn bis 49 Beschäftigten mit 29 % deutlich höher als in den angrenzenden Betriebsgrößenklassen mit 19 bzw. 20 %. Die kleinsten und mittleren Betriebe sind also stabiler als die kleinen Betriebe. Von den 14 großen Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten war in den vorausgegangenen fünf Jahren keiner durch eine Unternehmenskrise gefährdet.

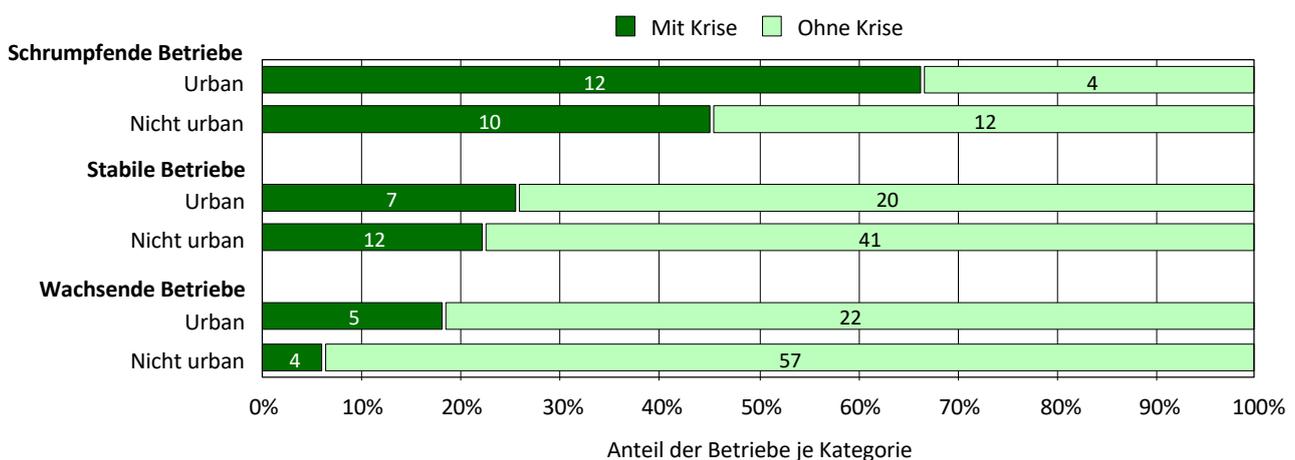
21 % der befragten Betriebe waren in den vorausgegangenen fünf Jahren von existenzgefährdenden Krisen betroffen. Zwischen dem Betriebswachstum und der Wahrscheinlichkeit einer existenzgefährdenden Unternehmenskrise besteht ein signifikanter Zusammenhang (s.a. Abbildung 50): Nur 10 % der wachsenden, aber 24 % der stabilen und sogar 50 % der schrumpfenden Betriebe haben Unternehmenskrisen durchlebt. Dieser Zusammenhang bleibt bei Kontrolle der Größenklassenzugehörigkeit bestehen, allerdings zeigt sich, dass immerhin 13 % der

<sup>81</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb ist kleiner als 0,08. Über die Exponentialfunktion delogarithmiert beträgt die mittlere Größe der Betriebe, die eine Krise durchlebt haben, 16 Beschäftigte und die derer ohne Krise 24 (s. a. Fußnote 15).

kleinen und sehr kleinen wachsenden Betriebe Krisen durchlebt haben, während die sehr kleinen stabilen und schrumpfenden Betriebe mit 18 bzw. 33 % Unternehmenskrisen stabiler sind als kleine und mittlere Betriebe mit dergleichen Entwicklung. Wachstum ist also insbesondere für kleine Betriebe auch kritisch.

Sowohl für schrumpfende, stabile als auch wachsende Betriebe gilt, dass tendenziell eher diejenigen von einer Krise betroffen waren, die in einer urbanen Region statt in einer nicht urbanen Region ansässig waren (Abbildung 50), wenngleich diese Aussage nicht statistisch gesichert ist.<sup>82</sup> Zumindest in der Tendenz spricht das Ergebnis aber dafür, dass der stärkere Konkurrenzdruck in den städtischen Regionen zu einer größeren Instabilität der Betriebe in vulnerablen Situationen führt.

**Abbildung 50:** Zusammenhang zwischen Wachstum, Region und Unternehmenskrisen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

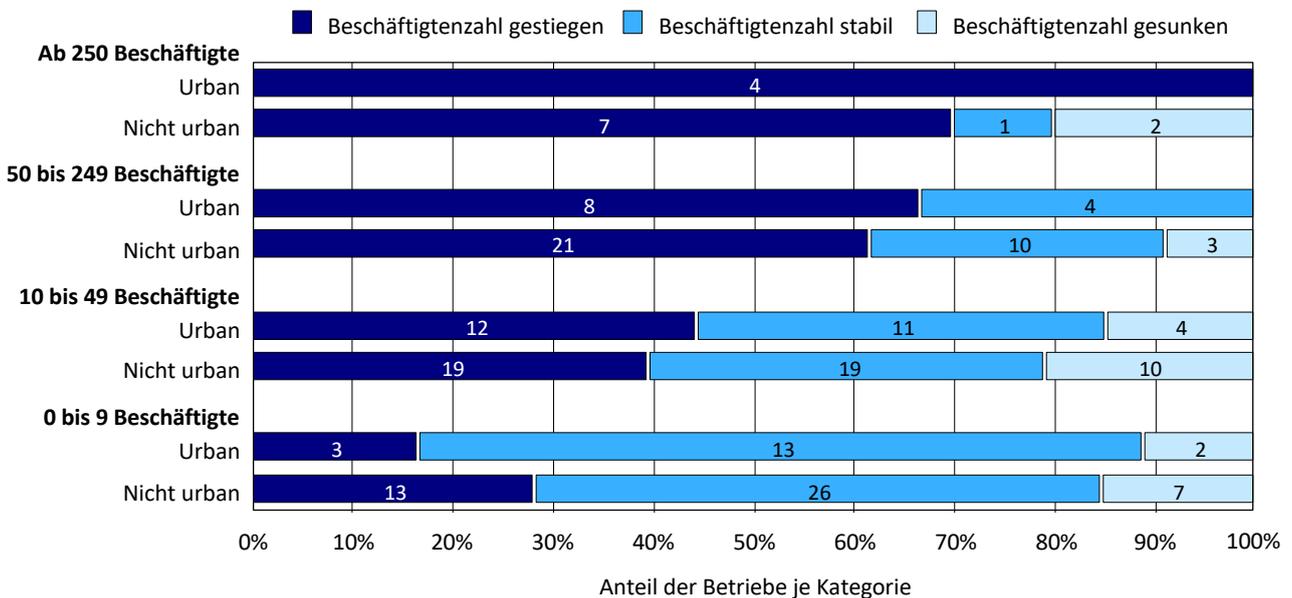
Quelle: Eigene Befragung.

<sup>82</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Regionstyp und Krise bei Kontrolle des Wachstums beträgt 0,16 (s. a. Fußnote 15).

### 3.6.1 Strukturelle Bestimmungsgründe des Wachstums

Abbildung 51 zeigt, dass eine positive Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den vorausgegangenen fünf Jahren positiv mit der Betriebsgröße zum Erhebungszeitpunkt<sup>83</sup> zusammenhängt, während die regionale Lage allenfalls eine geringfügige Erklärungskraft hat.

**Abbildung 51:** Zusammenhang zwischen Lage, Wachstum und Betriebsgröße



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Tatsächlich lässt sich in der einfachen, univariaten Analyse kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Lage und der Betriebsentwicklung identifizieren. Auffällig ist allerdings, dass nur Betriebe der Betriebsgrößenklasse mit den kleinsten Betrieben in urbanen Regionen eine geringere Wachstumswahrscheinlichkeit aufweisen als in nicht urbanen, ländlichen Regionen. Das könnte darauf hinweisen, dass der stärkere Konkurrenzdruck in den urbanen Regionen vor allem die Entwicklung der kleinsten Betriebe begrenzt, während die Betriebe der anderen Größenklassen stärker vom höheren Marktpotenzial dort profitieren können.

<sup>83</sup> Dass die Betriebsgröße zum Ende der definierten Wachstumsperiode von fünf Jahren und nicht zu ihrem Beginn bestimmt wurde ist für die Interpretation der Ergebnisse aus zwei Gründen nur ein kleines Problem: Zum einen sind die Betriebsgrößenklassen so groß, dass nur die wenigsten Betriebe innerhalb von fünf Jahren über ihre Ursprungsgröße hinaus wachsen werden. Zum anderen befinden sich ja die meisten Betriebe in den unteren Größenklassen und die Klassengrenzen werden nach oben hin weiter, so dass die Verzerrung durch die Messung am Ende des Beobachtungszeitraums vor allem in der zweiten Klasse der kleinen Betriebe hätte auftreten müssen. Es wird aber für die jeweils höheren Größenklassen ein jeweils höherer Anteil wachsender Betriebe gemessen.

Dass in Umsatz<sup>84</sup> ebenso wie in Beschäftigung<sup>85</sup> wachsende Betriebe signifikant größer sind als Betriebe, die schrumpfen oder größtmäßig stabil sind, wird durch die statistischen Tests bestätigt. Dieser Zusammenhang mit der Betriebsgröße wird durch die Korrelationsanalyse noch einmal erhärtet (Tabelle 7).

**Tabelle 7:** Korrelationen (Spearman) zwischen Betriebsentwicklung, Markt und Betriebsgröße

		Beschäftigte	Umsatz	Regional	Überregional	International	Größe	
Entwicklung Beschäftigte	Beschäftigte	1	0,69	-0,13	0,18	0,24	0,31	
		p	(0,0000)	(0,0703)	(0,0094)	(0,0007)	(0,0000)	
		N	200	193	200	200	200	199
Entwicklung Umsatz	Umsatz	0,69	1	-0,20	0,24	0,27	0,32	
		p	(0,0000)	(0,0052)	(0,0009)	(0,0001)	(0,0000)	
		N	193	193	193	193	193	192
Bedeutung regionaler Markt	Regional	-0,13	-0,20	1	-0,42	-0,47	-0,20	
		p	(0,0703)	(0,0052)		(0,0000)	(0,0000)	(0,0050)
		N	200	193	200	200	200	199
Bedeutung überregionaler Markt	Überregional	0,18	0,24	-0,42	1	0,73	0,36	
		p	(0,0094)	(0,0009)	(0,0000)		(0,0000)	(0,0000)
		N	200	193	200	200	200	199
Bedeutung internationaler Markt	International	0,24	0,27	-0,47	0,73	1	0,39	
		p	(0,0007)	(0,0001)	(0,0000)	(0,0000)		(0,0000)
		N	200	193	200	200	200	199
Betriebsgröße	Größe	-0,31	-0,32	0,20	-0,36	-0,39	1	
		p	(0,0000)	(0,0000)	(0,0050)	(0,0000)	(0,0000)	
		N	199	192	199	199	199	199

Anmerkung: Spearman Korrelationen, p-Werte in Klammern; N =Anzahl der Beobachtungen.

Quelle: Eigene Berechnung.

Die Korrelationen bestätigen außerdem den engen Zusammenhang zwischen Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung, vor allem aber zeigen sie, wie die Bedeutung verschiedener Märkte der Betriebe mit ihrer Entwicklung zusammenhängt. Es zeigt sich insbesondere, dass Betriebe, für die überregionale deutsche und vor allem internationale Märkte wichtiger sind, stärker wachsen als Betriebe, die vor allem den regionalen Markt bedienen. Obwohl der Grund für die stärkere Orien-

<sup>84</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb ist kleiner als 0,00001. Auf der logarithmischen Skala beträgt die durchschnittliche Größe der Betriebe, deren Umsatz gestiegen ist, 35 Beschäftigte und die derer, deren Umsatz gesunken ist, 14 (s. a. Fußnote 15).

<sup>85</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb ist kleiner als 0,000001. Auf der logarithmischen Skala beträgt die durchschnittliche Größe der Betriebe, deren Beschäftigtenzahl gestiegen ist, 40 Beschäftigte und die derer, deren Umsatz gesunken ist, 14 (s. a. Fußnote 15).

tierung der kleinsten Betriebe in der Peripherie auf überregionale Märkte (s. Kapitel 3.3.1, Abbildung 14) vor allem in der geringen Größe des lokalen Marktes gesehen werden muss, gilt dieser positive Zusammenhang zwischen Wachstum und überregionaler Marktorientierung auch für die kleinsten Betriebe und für dünn besiedelte ländliche Kreise, wenn auch dort in etwas geringerem Ausmaß als in anderen Regionen. Der Zwang, sich überregional auszurichten, hat also ähnlich wie möglicherweise der verstärkte Konkurrenzdruck in Agglomerationszentren positive Auswirkungen auf die betriebliche Entwicklung.

Im Hinblick auf die verschiedenen Branchen des Ernährungssektors zeigt sich vor allem bei den fleischverarbeitenden Betrieben mit 26 % im Vergleich zu 10 % im Durchschnitt der anderen Branchen eine negative Entwicklung der Zahl der Beschäftigten.<sup>86</sup> Der Zusammenhang ist über die Größenklassen und die regionale Lage hinweg stabil. Dieser Zusammenhang besteht auch im Hinblick auf die Umsatzentwicklung<sup>87</sup>, ist dort aber etwas weniger ausgeprägt, was darauf hindeuten könnte, dass die Entwicklung der fleischverarbeitenden Betriebe auch durch fehlende Fachkräfte gebremst wird.

### 3.6.2 Betriebliche Strategie und Wachstum

Mit Blick auf die strategische Ausrichtung zeichnen sich Betriebe, die Originalität und Innovationskraft als ihr Alleinstellungsmerkmal am Markt angegeben haben, als besonders wachstumsstark aus.<sup>88</sup> In Kapitel 3.3.6 wurde gezeigt, dass diese Betriebe größer sind als Betriebe mit anderen strategischen Schwerpunkten und häufiger über Beschäftigte mit Hochschulabschluss verfügen. Der positive Zusammenhang zwischen Wachstum und der Strategie der Innovation bleibt aber auch innerhalb der Gruppen der Betriebe mit und ohne Hochschulabsolventen bzw. bei Kontrolle der Größenklassen bestehen.<sup>89</sup> Die bewusste Ausrichtung auf Innovationen hilft also bei der betrieblichen Entwicklung.

Auch Betriebe, die ihre hohe Angebotsvielfalt als ein positives Merkmal am Markt benennen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit für Wachstum und eine geringere Wahrscheinlichkeit für

---

<sup>86</sup> Dass in der fleischverarbeitenden Branche eine negativere Entwicklung der Zahl der Beschäftigten zu beobachten ist als im Schnitt der anderen Branchen wird durch den beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests bei einem p-Wert von 0,04 bestätigt (s. a. Fußnote 15).

<sup>87</sup> Dass in der fleischverarbeitenden Branche eine negativere Entwicklung des Umsatzes zu beobachten ist als im Schnitt der anderen Branchen wird durch den beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Test bei einem p-Wert von 0,07 schwach bestätigt (s. a. Fußnote 15).

<sup>88</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Test beträgt 0,0001, der p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests ist kleiner als 0,00001 (s. a. Fußnote 15).

<sup>89</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Innovationsstrategie und Wachstum bei Kontrolle des Vorhandenseins von Beschäftigten mit Hochschulabschluss im Betrieb beträgt 0,01 und bei Kontrolle der Größenklassen 0,001 (s. a. Fußnote 15).

Schrumpfung auf.<sup>90</sup> Dieser Zusammenhang bleibt auch bestehen, wenn man die Auswertung getrennt nach Standorten vornimmt, also den urbanen Standort, der in positivem Zusammenhang zur Strategie der Angebotsvielfalt steht (s. Kapitel 3.3.4), kontrolliert.

Einen weiteren positiven Zusammenhang im Bereich der strategischen Ausrichtung gibt es zwischen Umsatzentwicklung und Kundenorientierung: Betriebe, die von sich selber sagen, sie heben sich in Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität positiv von ihren Mitbewerbern ab, haben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit einer positiven Umsatzentwicklung<sup>91</sup>, nicht aber in der Entwicklung der Zahl der Beschäftigten. Warum das Wachstum, das sich aus der hohen Kundenorientierung ergibt, nicht strukturell wirksam wird und zu mehr Beschäftigung führt, kann hier nicht beantwortet werden. Auch die Kundenorientierung steht in einem positiven Zusammenhang zur Betriebsgröße (s. Kapitel 3.3.3), doch der Zusammenhang zwischen Strategie und Umsatzwachstum wird durch die Kontrolle der Betriebsgrößenklassen eher verstärkt.<sup>92</sup>

### 3.6.3 Personal und Wachstum

Es wurde in den vorausgegangenen Kapiteln schon mehrfach deutlich, dass Personalressourcen und Managementkapazitäten wichtige Bestimmungsgründe für strategische Weichenstellungen im Betrieb sind. In Kapitel 3.4.2 zur Arbeitsorganisation wurde gezeigt, dass Leitungsstrukturen, abgebildet durch das Vorhandensein von abhängig Beschäftigten mit Leitungsfunktion, neben der Betriebsgröße zentrale Determinanten der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Betriebe mit den entsprechenden Voraussetzungen auch wachstumsstärker sind (Abbildung 52).

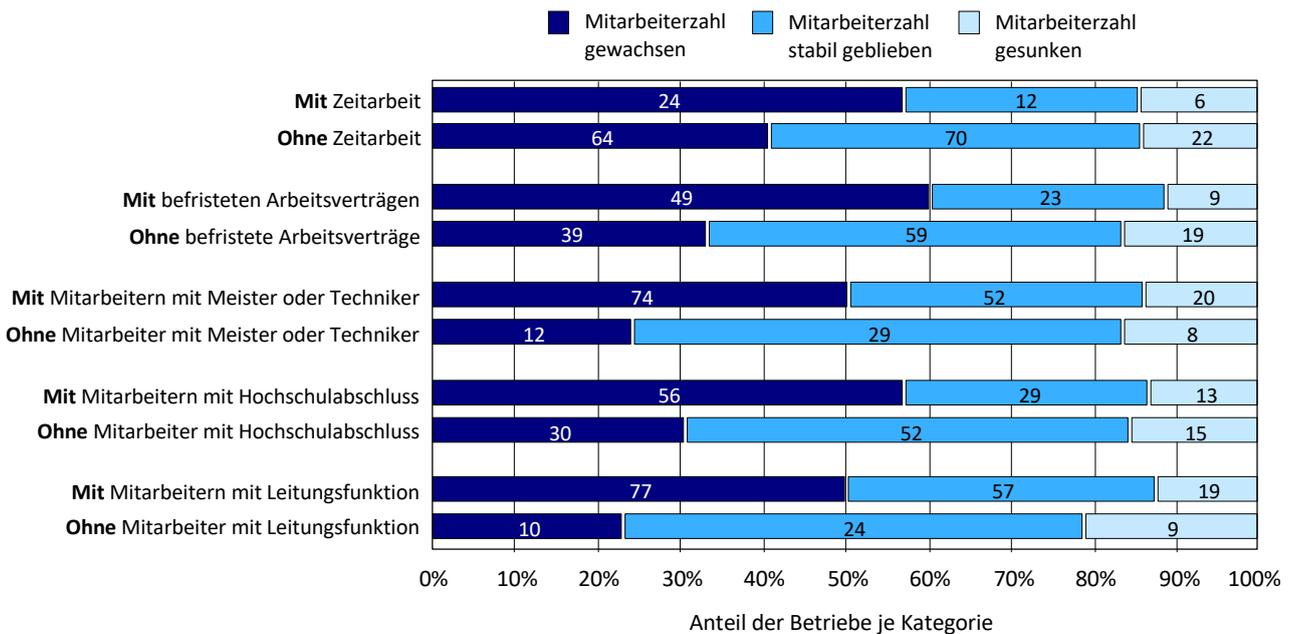
---

<sup>90</sup> Der Zusammenhang wird in diesem Fall nur durch den beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Test schwach bestätigt und zwar bei einem p-Wert von 0,09 (s. a. Fußnote 15).

<sup>91</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Test beträgt 0,05, der p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,12 (s. a. Fußnote 15).

<sup>92</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Strategie der Kundenorientierung und Umsatzwachstum bei Kontrolle der Betriebsgrößenklasse beträgt 0,1 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 52:** Zusammenhang zwischen Personalstruktur und Beschäftigungswachstum



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Der entsprechende Zusammenhang zwischen Wachstum und der Existenz leitenden Personals wird zwar statistisch eindrucksvoll bestätigt<sup>93</sup>, verliert sich aber, wenn zusätzlich nach der Betriebsgrößenklasse differenziert wird. Ähnliches gilt für die Existenz von Beschäftigten mit Hochschulabschluss, für die der Zusammenhang zum Beschäftigungswachstum im Betrieb sogar noch eindeutiger zu sein scheint<sup>94</sup>, aber dennoch bei Kontrolle der Größenklasse insignifikant wird. Das Gleiche gilt in Bezug auf die Existenz von Beschäftigten mit einer gehobenen Qualifikation als Meister oder Techniker<sup>95</sup>. Nur innerhalb der kleinsten Betriebsgrößenklasse mit ein bis neun Beschäftigten bleibt der positive Zusammenhang zwischen Wachstum und Vorhandensein von Beschäftigten mit Leitungsfunktion<sup>96</sup> oder mit Hochschulabschluss<sup>97</sup> oder mit gehobener Qualifikati-

<sup>93</sup> Der p-Wert des exakten Fisher-Test beträgt 0,005, der p-Wert des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,002 (s. a. Fußnote 15).

<sup>94</sup> Der p-Wert des exakten Fisher-Test beträgt 0,0007, der p-Wert des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,002 (s. a. Fußnote 15).

<sup>95</sup> Der p-Wert des exakten Fisher-Test beträgt 0,003, der p-Wert des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,006 (s. a. Fußnote 15).

<sup>96</sup> Innerhalb der kleinsten Betriebsgrößenklasse beträgt der p-Wert des exakten Fisher-Test 0,72 und der p-Wert des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,002 (s. a. Fußnote 15).

<sup>97</sup> Innerhalb der kleinsten Betriebsgrößenklasse beträgt der p-Wert des exakten Fisher-Test 0,11 und der p-Wert des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,002 (s. a. Fußnote 15).

on als Meister oder Techniker<sup>98</sup> bestehen. Das spricht dafür, dass personale Managementkompetenz doch selbst zu betrieblichem Wachstum beiträgt und es sich nicht um einen reinen Größeneffekt handelt. Die Insignifikanz des Gesamtzusammenhangs bei Kontrolle der Größenklasse könnte an der relativ geringen Zahl an Beobachtungen und der relativ hohen Zahl leerer Zellen, also fehlender Fälle bestimmter Eigenschaftskombinationen in der Stichprobe, liegen.

Zwischen dem Einsatz von Zeitarbeit im Betrieb und der Beschäftigungs- oder auch der Umsatzentwicklung in den vorausgegangenen fünf Jahren besteht kein statistisch signifikanter Zusammenhang, aber der Zusammenhang zwischen der Existenz befristeter Beschäftigung im Betrieb und dem Beschäftigungswachstum ist positiv und hochsignifikant.<sup>99</sup> Die größere Wachstumswahrscheinlichkeit von Betrieben mit befristet Beschäftigten gilt in allen Regionstypen gleichermaßen und bleibt somit auch bei Berücksichtigung des Betriebsstandortes signifikant.<sup>100</sup>

Der positive Zusammenhang zwischen der Existenz befristeter Beschäftigung im Betrieb und dem Beschäftigungswachstum verliert allerdings seine Signifikanz bei Berücksichtigung der Betriebsgrößenklassen, die ihrerseits in einem engen positiven Zusammenhang zur Existenz von Zeitarbeit und befristeten Verträgen in den Betrieben stehen (s. Kapitel 3.4.1). Es kann festgehalten werden, dass befristete Verträge jenseits der Frage nach der kausalen Interpretation von wachsenden Betrieben als wichtiges Instrument der Personalpolitik angesehen werden.

### 3.6.4 Personalpolitik, Arbeitsorganisation und Wachstum

Nachdem gezeigt wurde, dass zumindest ein indirekter, nicht kausaler Zusammenhang zwischen Personalstruktur und betrieblichem Wachstum besteht, wird im Folgenden unter Berücksichtigung dieses Zusammenhangs getestet, ob auch Personalpolitik und Arbeitsorganisation für das Betriebswachstum von Relevanz sind. Ohne die Kontrolle der dahinterliegenden strukturellen Unterschiede gibt es viele Zusammenhänge (Tabelle 8).

---

<sup>98</sup> Innerhalb der kleinsten Betriebsgrößenklasse beträgt der p-Wert des exakten Fisher-Test 0,05 und der p-Wert des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,006 (s. a. Fußnote 15).

<sup>99</sup> Der p-Wert des exakten Fisher-Test und des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests beträgt jeweils 0,001 (s. a. Fußnote 15).

<sup>100</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen der Nutzung befristeter Verträge und Beschäftigungswachstum bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsstandort beträgt 0,0003 (s. a. Fußnote 15).

**Tabelle 8:** Spearman Korrelationen zwischen Wachstum und Personalpolitik

Maßnahmen der Arbeitsorganisation und Personalpolitik	Beschäftigungswachstum			Umsatzwachstum		
	Korrelation	p-Wert	N	Korrelation	p-Wert	N
Mitarbeiter werden konsultiert	0,12 °	0,0916	199	0,14 °	0,059	192
Mitarbeiter machen Vorschläge	0,17 *	0,0204	195	0,16 *	0,024	188
Pläne für Personalentwicklung	0,17 *	0,0180	197	0,17 *	0,022	191
Stellenbeschreibungen vorhanden	0,21 **	0,0027	195	0,23 **	0,002	189
Stellenbesetzungsverfahren	0,06	0,4010	194	0,06	0,417	188
Verfahren der Ideensammlung	0,22 **	0,0021	195	0,25 ***	0,000	188
Mitarbeitergespräche Fachkräfte	0,16 *	0,0275	183	0,14 °	0,063	178
Tarifbindung	-0,11	0,1243	199	-0,05	0,494	192
Finanzielle Sozialleistungen	0,18 **	0,0106	199	0,21 **	0,003	193
Zusätzliche Sachleistungen	0,1	0,1536	198	0,23 **	0,002	192

Irrtumswahrscheinlichkeit: \*\*\*:  $\leq 0,001$ , \*\*:  $\leq 0,01$ , \*:  $\leq 0,05$ , °:  $\leq 0,10$ ; N = Anzahl der verfügbaren Beobachtungen.

Quelle: Eigene Befragung, eigene Berechnungen.

Betriebe, in denen die Führungskräfte die Mitarbeiter konsultieren, wenn Neuerungen im Betrieb anstehen, vor allem aber Betriebe, in denen die Mitarbeiter ihren Führungskräften von sich aus Verbesserungsvorschläge machen, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit für Stabilität oder Wachstum als andere Betriebe. Dieser Zusammenhang ist innerhalb der Gruppe der Betriebe mit Beschäftigten mit Leitungsfunktion statistisch nur noch schwach signifikant.<sup>101</sup> Daher ist es fraglich, ob der positive Zusammenhang auf die gute Kommunikation im Betrieb oder eher auf die dafür ursächlichen Managementkapazitäten (s. Kapitel 3.4.2) zurückgeht:

- Innerhalb der Gruppe der kleinen Betriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten *mit* Beschäftigten mit Leitungsfunktion ist der Zusammenhang zwischen Wachstum und Kommunikation stärker und signifikant.<sup>102</sup>
- Noch stärker, bei gleichem Signifikanzniveau, ist der Zusammenhang innerhalb der Gruppe der kleinen Betriebe *ohne* Beschäftigte in Leitungsfunktion.
- Für die anderen Betriebsgrößenklassen lassen sich diese Zusammenhänge nicht herstellen.

Das spricht dafür, dass vor allem in kleinen Betrieben mit mehr als neun Beschäftigten eine Betriebskultur der Mitarbeiterbeteiligung sich positiv auf die betriebliche Entwicklung auswirkt und teilweise sogar formale Führungsstrukturen kompensieren kann.

<sup>101</sup> Innerhalb der Gruppe der Betriebe mit Beschäftigten in Leitungsfunktion beträgt der p-Wert des Spearman-Korrelationskoeffizienten 0,09 (s. a. Fußnote 15).

<sup>102</sup> Innerhalb der Gruppe der kleinen Betriebe mit zehn bis 49 Beschäftigten mit Beschäftigten in Leitungsfunktion beträgt der p-Wert des Spearman-Korrelationskoeffizienten 0,04 (s. a. Fußnote 15).

Betriebe, in denen regelmäßiger Mitarbeitergespräche geführt werden, scheinen eine höhere Wahrscheinlichkeit für ein positives Beschäftigungswachstum zu haben (s. Tabelle 8). Dieser Zusammenhang besteht auch innerhalb der Gruppe der Betriebe mit Mitarbeitern mit Leitungsfunktion.<sup>103</sup> Allerdings zeigt die Abbildung 53, dass der Zusammenhang nicht ganz linear ist:

- Betriebe, in den jährlich Mitarbeitergespräche geführt werden, haben mit 78 % die höchste Wahrscheinlichkeit zur Gruppe der wachsenden Betriebe zu gehören.
- Betriebe, in den mehrmals im Jahr Mitarbeitergespräche geführt werden hingegen weisen eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit für Wachstum auf.

Dieser Befund bleibt innerhalb der einzelnen Betriebsgrößenklassen weitgehend gleich und somit bei Kontrolle der Größe signifikant.<sup>104</sup> Die Beobachtungen legen nahe, dass die Existenz klarer Routinen, die das Verhältnis zu den Beschäftigten regeln, dem betrieblichen Wachstum zuträglich ist.

Insgesamt stellt sich die Frage, ob informelle Formen der Mitarbeiterkommunikation formale Routinen ersetzen können, oder ob sie eher komplementär wirken. Die Differenzierung nach Mitarbeitergesprächen, spontaner Mitarbeiterbeteiligung und Wachstum zeigt,

- dass die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen signifikant bleibt, wenn die spontane Beteiligung kontrolliert wird.<sup>105</sup>
- Der Zusammenhang bleibt auch signifikant, wenn noch weiter nach dem Vorhandensein von angestellten Beschäftigten mit Führungsfunktion differenziert wird.
- Andersherum bleibt der Zusammenhang zwischen der spontanen Mitarbeiterbeteiligung und dem Wachstum bei zusätzlicher Differenzierung nach der Bedeutung von Mitarbeitergesprächen im Unternehmen nicht signifikant.

Die graphische Darstellung (Abbildung 53) deutet allerdings an, dass Mitarbeitergespräche in Betrieben mit höherem Mitarbeiterengagement, also häufigeren Verbesserungsvorschlägen von Beschäftigten, im Hinblick auf das betriebliche Wachstum effektiver sind als in Betrieben mit geringem Mitarbeiterengagement. Andersherum scheint das Fehlen von Routinen (Mitarbeitergesprächen) durch hohes Engagement (spontane Verbesserungsvorschläge) nicht oder nur geringfügig kompensiert werden zu können. Das spricht für eine Komplementarität zwischen der spontanen Kommunikation und Kommunikationsroutinen.

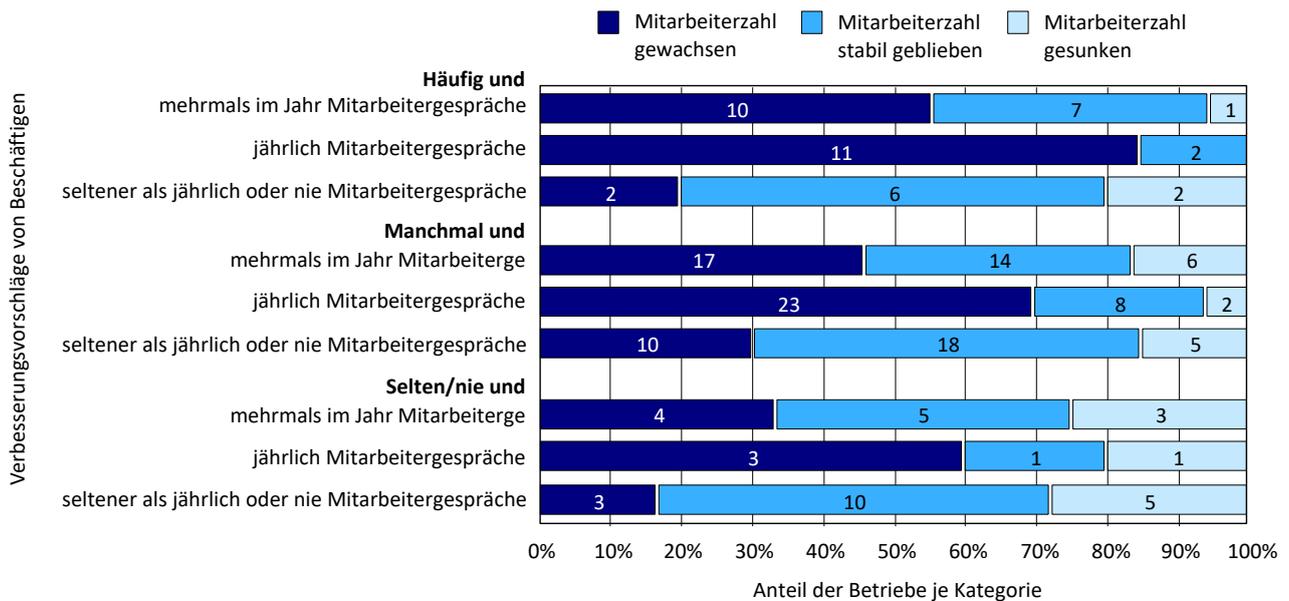
---

<sup>103</sup> Der p-Wert der Korrelationskoeffizienten nach Spearman und nach Kendall beträgt dann immer noch 0,04 (s. a. Fußnote 15).

<sup>104</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Mitarbeitergesprächen und Beschäftigungswachstum bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße beträgt innerhalb der Gruppe der Betriebe mit angestellten Mitarbeitern mit Leitungsfunktion 0.007 (s. a. Fußnote 15).

<sup>105</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Mitarbeitergesprächen und Beschäftigungswachstum bei zusätzlicher Differenzierung nach spontaner Mitarbeiterbeteiligung beträgt 0.0002 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 53:** Spontanes Engagement, Routinen der Mitarbeiterbeteiligung und Wachstum



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

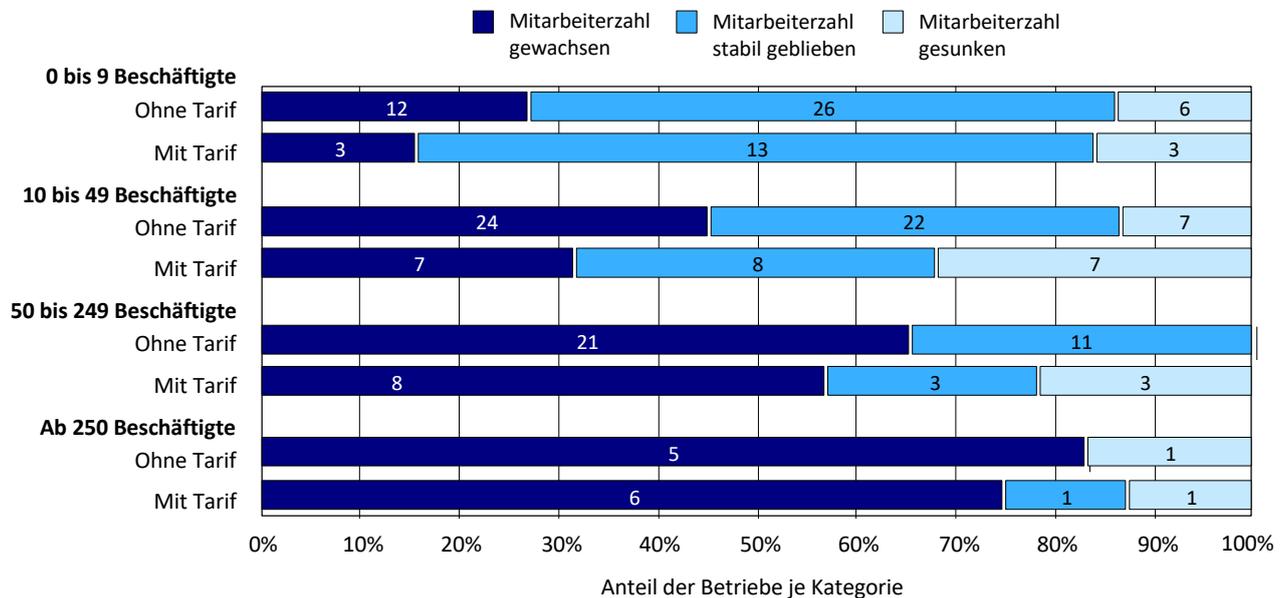
Quelle: Eigene Befragung.

Während Mitarbeitergespräche ihren positiven Zusammenhang mit dem Betriebswachstum bei Kontrolle der Betriebsgröße behalten, gilt das für die betriebliche Nutzung von Verfahren der Ideensammlung, die ihrerseits deutlich mit spontanen Verbesserungsvorschlägen von Beschäftigten assoziiert sind (s. Kapitel 3.4.2), nicht. Auch schriftlich fixierte Pläne für Personalentwicklung und Weiterbildung sowie das Vorliegen von Funktions- oder Stellenbeschreibungen für die Mehrheit der Arbeitsplätze (s. Tabelle 8) verlieren ihren Zusammenhang zum Beschäftigungswachstum im Betrieb, wenn zusätzlich nach Betriebsgrößenklassen differenziert wird. Das bedeutet nicht notwendigerweise, dass diese Instrumente irrelevant sind. Vielmehr handelt es sich wahrscheinlich um wichtige Managementinstrumente in mittleren und großen Betrieben, die somit stark mit der Betriebsgröße korrelieren aber keinen unmittelbaren Zusammenhang zum betrieblichen Wachstum aufweisen. Mitarbeitergespräche scheinen in dieser Hinsicht effektiver zu sein.

Auch im Bereich der Lohnpolitik verschwindet der positive Zusammenhang zwischen Wachstum und der Zahlung finanzieller Sozialleistungen (s. Tabelle 8), wenn die Betriebsgröße kontrolliert wird. Das Umgekehrte gilt im Hinblick auf die Tarifgebundenheit der Betriebe. Ursprünglich steht die Tarifbindung auffälliger Weise in einem wenn auch insignifikanten negativen Zusammenhang zum Beschäftigungswachstum. Nachdem oben im Zusammenhang mit der befristeten Beschäftigung schon deutlich wurde, dass Flexibilität für wachsende Betriebe von Bedeutung zu sein scheint, könnte es tatsächlich sein, dass die relative Inflexibilität, die eine Tarifbindung mit sich

bringt, das Wachstum tendenziell behindert. Eine weitere Differenzierung der Beobachtungen nach Betriebsgrößenklassen scheint diese Vermutung zu bestätigen (Abbildung 54).<sup>106</sup> Allerdings spricht die Beobachtung, dass Betriebe mit Tarifbindung keineswegs eine geringere Wahrscheinlichkeit haben zu schrumpfen, gegen die Flexibilitätsthese. Es könnte dennoch sein, dass Betriebe mit Tarifbindung etwas zögerlicher bei der Einstellung neuer Beschäftigter sind.

**Abbildung 54:** Tarifbindung, Betriebsgröße und betriebliches Beschäftigungswachstum



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

### 3.6.5 Arbeitsmärkte und Wachstum

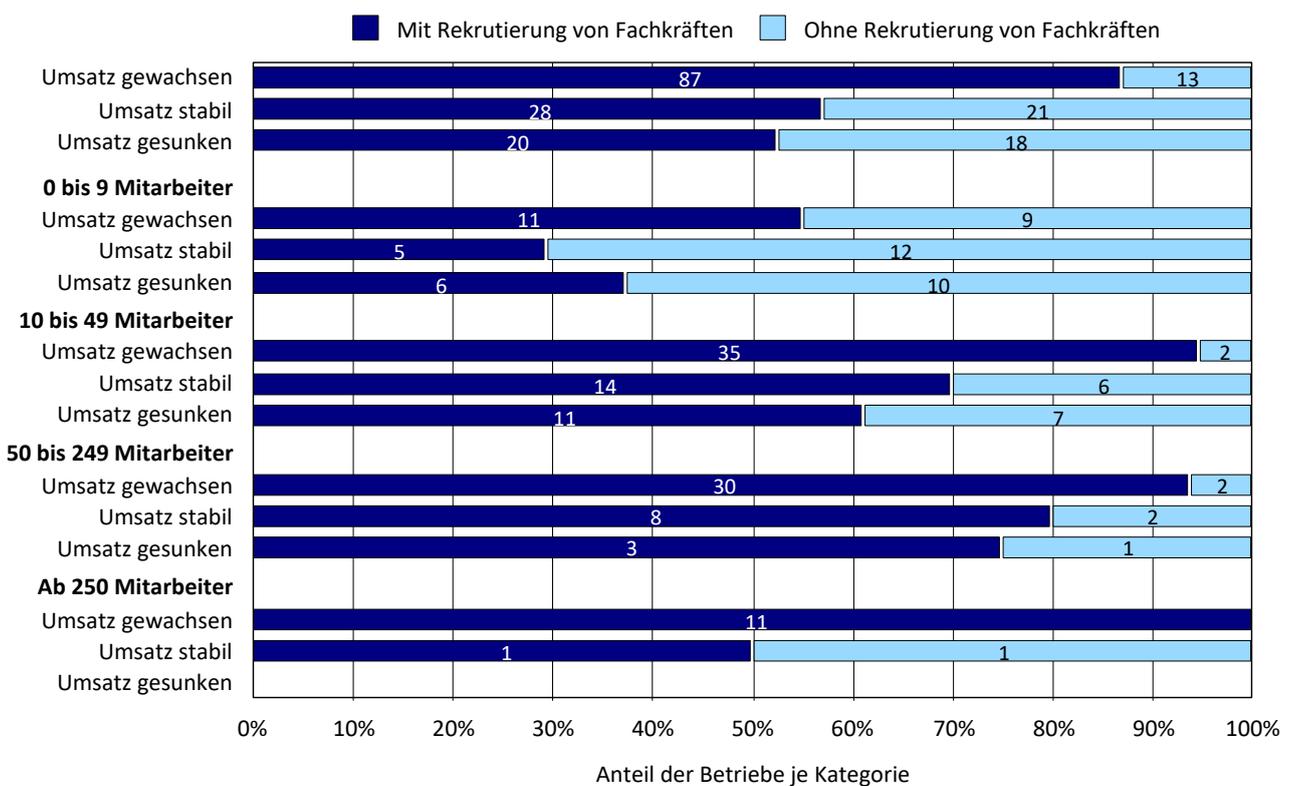
In Kapitel 3.5.1 wurde gezeigt, dass insbesondere sehr kleine Betriebe in nicht urbanen Regionen möglicherweise nicht nur wegen einer geringeren Mitarbeiterfluktuation, sondern auch in Antizipation der für sie problematischen Arbeitsmarktlage häufig auf Einstellungen neuer Beschäftigter verzichten. Wie aber wirken sich Probleme der Stellenbesetzung allgemein auf das betriebliche Wachstum aus, und gibt es auch einen umgekehrten Effekt von der Dynamik auf die Attraktivität eines Betriebes?

Für die Beantwortung dieser Fragen muss berücksichtigt werden, dass Rekrutierungen nicht nur bei betrieblichem Wachstum erfolgen, sondern auch Ergebnis von Mitarbeiterfluktuationen sein

<sup>106</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen der Tarifbindung und Beschäftigungswachstum bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgrößenklasse beträgt 0.06 (s. a. Fußnote 15).

können. Eine Differenzierung der Rekrutierungsaktivität nach wachsenden, stabilen und schrumpfenden Betrieben kann einerseits helfen abzuschätzen, wie hoch diese Fluktuation ist, und andererseits, wie stark ein begrenzter Arbeitsmarkt das Beschäftigungswachstum von Betrieben mit wachsendem Umsatz begrenzt (Abbildung 55). Wie erwartet ist der Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und Rekrutierungsaktivität hochsignifikant.<sup>107</sup> Auch bei zusätzlicher Differenzierung nach der Betriebsgrößenklasse bleibt der Zusammenhang wie erwartet bestehen.<sup>108</sup>

**Abbildung 55:** Umsatzentwicklung und Rekrutierungsaktivität nach Betriebsgrößenklassen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Es zeigt sich, dass insgesamt über die Hälfte der Betriebe mit stabilem oder sinkendem Umsatz Rekrutierungen von Fachkräften vorgenommen haben, was für Rekrutierungen aufgrund von Mitarbeiterfluktuationen spricht. Nur 13 % der Betriebe mit Umsatzwachstum haben keine neuen Fachkräfte rekrutiert. Diese 13 % der Betriebe mit Umsatzwachstum aber ohne entsprechende

<sup>107</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests und des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests ist jeweils kleiner als 0,00001 (s. a. Fußnote 15).

<sup>108</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Umsatzentwicklung und Rekrutierungsaktivität bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgrößenklasse beträgt 0,0005 (s. a. Fußnote 15).

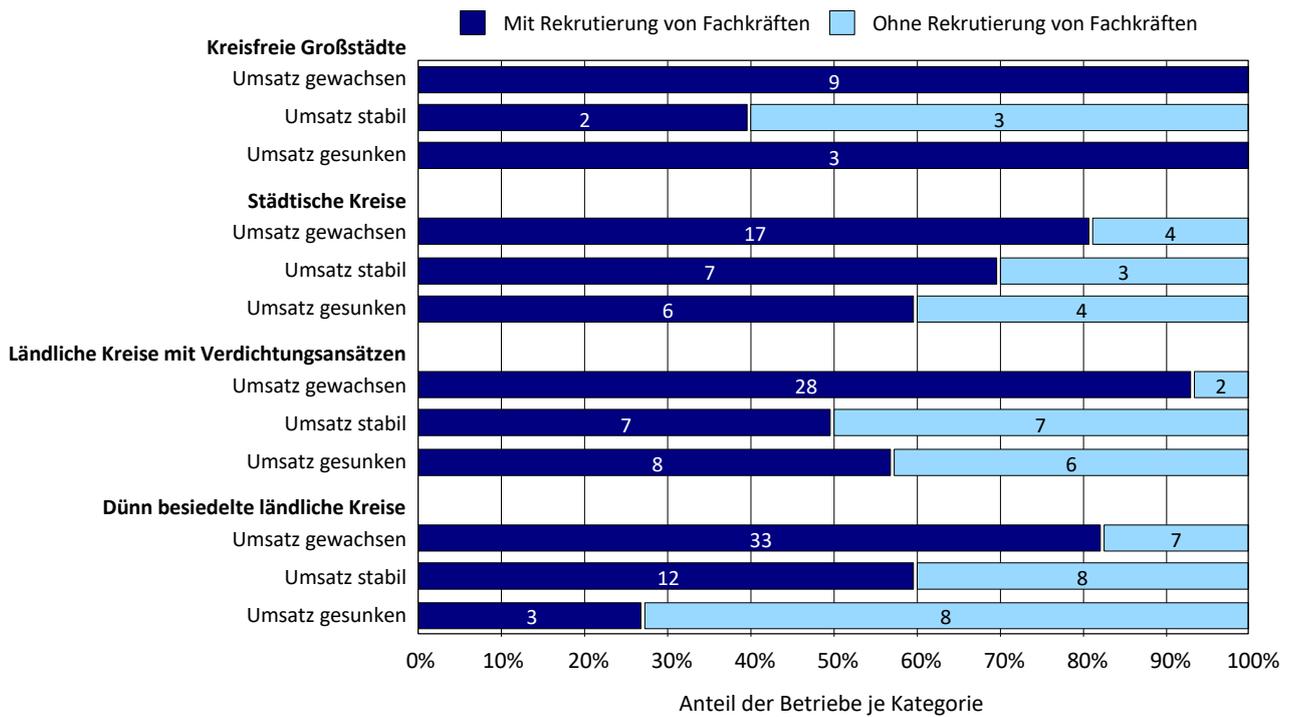
Rekrutierungen stammen überwiegend aus der Gruppe der kleinsten Betriebe, für die gilt, dass ein im Verhältnis zur Ausgangssituation relativ starkes Umsatzwachstum erforderlich ist, um ein Personalwachstum zu rechtfertigen. In allen Betriebsgrößenklassen ist die Wahrscheinlichkeit, dass Rekrutierung von Fachkräften erforderlich war, in der Gruppe der stabilen und der schrumpfenden Betriebe ähnlich groß. Das könnte bedeuten, dass schrumpfende Betriebe, die ja eigentlich einen geringeren Rekrutierungsbedarf haben sollten, unter verstärkter Mitarbeiterfluktuation leiden.

Auch bei zusätzlicher Differenzierung nach dem Regionstyp des Betriebsstandortes bleibt der Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und Rekrutierungswahrscheinlichkeit erwartungsgemäß hochsignifikant.<sup>109</sup> Der Zusammenhang zwischen der Umsatzentwicklung und der Wahrscheinlichkeit der Rekrutierung von Fachkräften ist in den peripheren, dünn besiedelten ländlichen Regionen am ausgeprägtesten (Abbildung 56). Das scheint aber nicht für eine geringere Mitarbeiterfluktuation in diesen Regionen zu sprechen, denn die Niveaus der Wahrscheinlichkeit für Rekrutierungsaktivitäten sind unter den Betrieben mit Umsatzwachstum oder stabilem Umsatz ebenso wie insgesamt in allen Regionen (s. Abbildung 33, Kapitel 3.5.1) vergleichbar. Vielmehr scheinen gerade die Betriebe mit sinkendem Umsatz in peripheren Regionen auf Wiederbesetzungen von Stellen zu verzichten und so einen strukturellen Abbau des Betriebes in Kauf zu nehmen.

---

<sup>109</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Umsatzentwicklung und Rekrutierungsaktivität bei zusätzlicher Differenzierung nach Regionstyp ist kleiner als 0,00001 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 56:** Umsatzentwicklung und Rekrutierungsaktivität nach Standorttyp

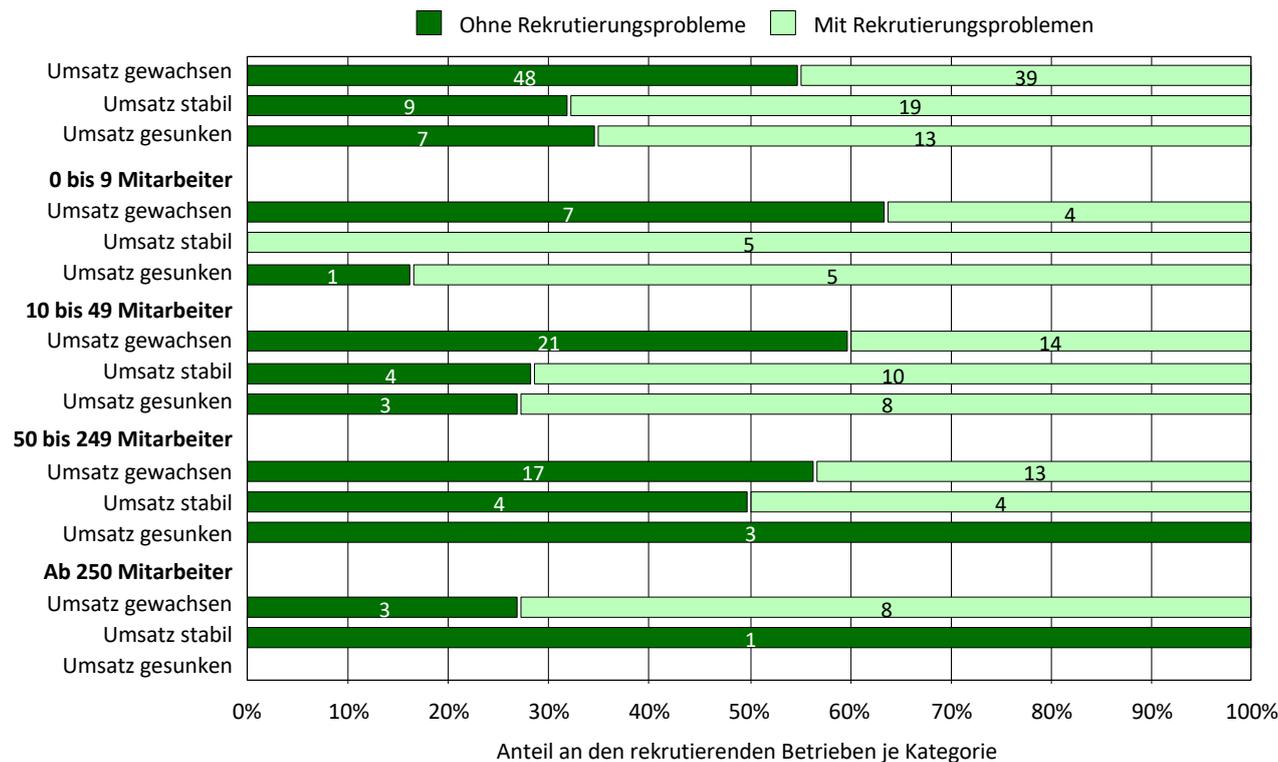


Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbefragung des BBSR.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass Mitarbeiterfluktuationen von erheblicher Bedeutung für die Rekrutierungsaktivitäten der Betriebe sind und dass vor allem die kleinsten Betriebe auch ein beschäftigungsunabhängiges Umsatzwachstum erfahren, kann nun untersucht werden, wie sich die Wahrscheinlichkeiten, dass Probleme bei der Rekrutierung auftreten, zwischen Betrieben mit unterschiedlichem Umsatzwachstum unterscheiden (Abbildung 57), um Rückschlüsse auf die Bedeutung von Rekrutierungsproblemen für die Betriebsentwicklung der einstellenden Betriebe und umgedreht zu ziehen.

**Abbildung 57:** Umsatzentwicklung und Rekrutierungsprobleme nach Betriebsgrößenklassen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Es zeigt sich zunächst, dass rekrutierende Betriebe, deren Umsatz gewachsen ist, trotz des damit stark korrelierenden Beschäftigungswachstum und der damit einhergehenden höheren Rekrutierungswahrscheinlichkeit zu 54 % und damit deutlich seltener als Betriebe mit stabiler oder negativer Umsatzentwicklung Rekrutierungsprobleme erfahren.<sup>110</sup> Das Muster der Verteilung in Bezug auf die Rekrutierungsprobleme ist dem der Rekrutierungsaktivität (s. Abbildung 55) sehr ähnlich: Wachsende Betriebe haben nicht nur eine höhere Rekrutierungswahrscheinlichkeit als stagnierende und schrumpfende Betriebe, sie haben auch eine geringere Wahrscheinlichkeit, Rekrutierungsprobleme zu erfahren. Das gilt auch innerhalb der Gruppen der kleinsten und kleinen Betriebe.<sup>111</sup> Dass das Muster bei mittleren und großen Betrieben durchbrochen wird und gerade die wachsenden Betriebe unter ihnen eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit von Rekrutierungsproblemen haben, dürfte an dem hohen Personalbedarf dieser Betriebe liegen, die sonst für Arbeitnehmer eher attraktiv sind. Die mittleren und großen Betriebe mit stabiler und negativer Um-

<sup>110</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,05 und der des „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,02 (s. a. Fußnote 15).

<sup>111</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Umsatzentwicklung und Rekrutierungsproblemen bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße beträgt 0,05 (s. a. Fußnote 15).

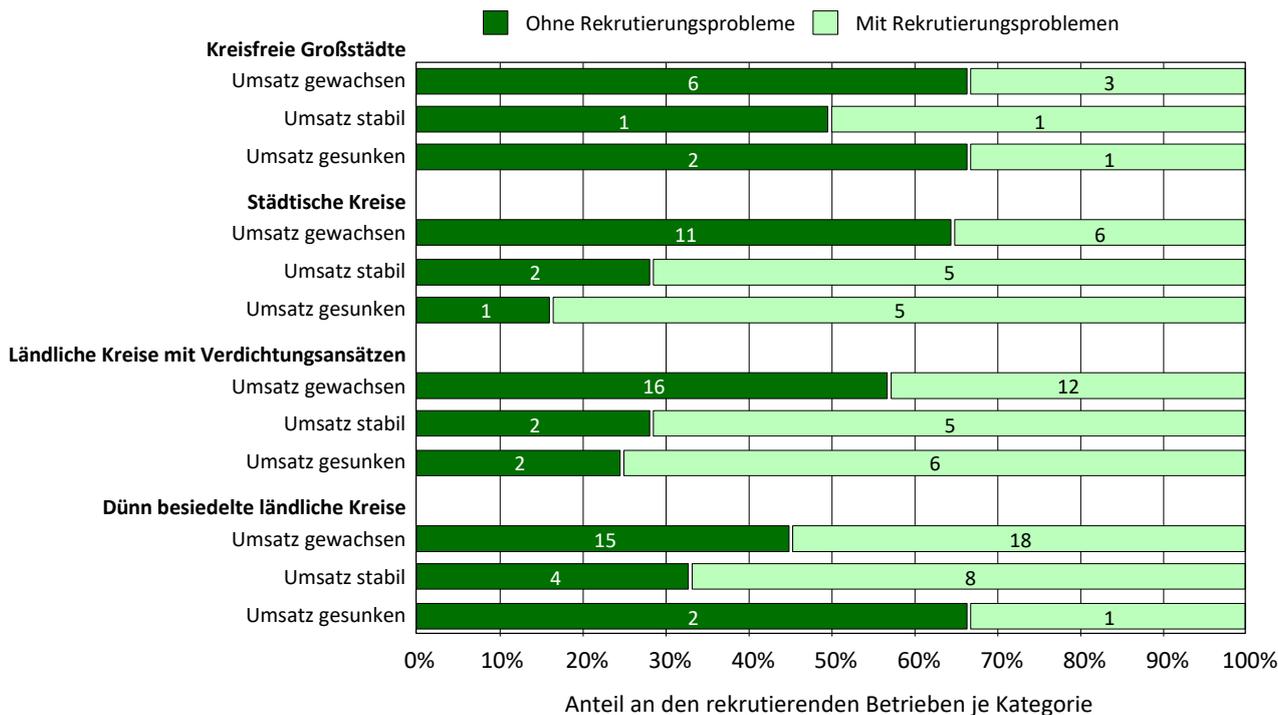
satzentwicklung zeichnen sich durch weniger Rekrutierungsprobleme als die entsprechenden kleineren Betriebe aus.

Der Zusammenhang zwischen Umsatzentwicklung und Rekrutierungsproblemen bleibt auch bestehen, wenn zusätzlich nach Regionstyp differenziert wird,<sup>112</sup> doch es zeigen sich auch Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionstypen (Abbildung 58). So zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit, Rekrutierungsprobleme zu erfahren, unter den schrumpfenden Betrieben in den zentralen kreisfreien Großstädten und in den peripheren dünn besiedelten ländlichen Kreisen bei allerdings sehr kleiner Beobachtungszahl eher geringer und in den mittleren beiden Regionskategorien eher höher ist als unter den stagnierenden oder wachsenden Betrieben. Die geringere Wahrscheinlichkeit von Rekrutierungsproblemen in den schrumpfenden Betrieben der Zentren und der Peripherie könnte sich durch das höhere Arbeitskräfteangebot einerseits und die geringere Arbeitsmarktkonkurrenz andererseits erklären lassen; möglicherweise ist in diesen Regionen auch die betriebliche Entwicklung dort für die Arbeitsmarktteilnehmer aufgrund der größeren Distanzen oder der Vielzahl an Mitbewerbern weniger gut zu beobachten. Die geringere Betroffenheit von Rekrutierungsproblemen würde, wenn sie sich in weiteren Untersuchungen erhärten ließe, bedeuten, dass Betriebe, die in diesen Regionen von einer negativen Geschäftsentwicklung betroffen sind und sich entschließen, die Beschäftigung dennoch nicht abzubauen, nicht zusätzlich durch Nachteile auf dem Arbeitsmarkt betroffen sind.

---

<sup>112</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Umsatzentwicklung und Rekrutierungsproblemen bei zusätzlicher Differenzierung nach Regionstyp beträgt 0,05 (s. a. Fußnote 15).

**Abbildung 58:** Umsatzentwicklung und Rekrutierungsprobleme nach Regionstypen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung; siedlungsstrukturelle Kreistypen aus der laufenden Raumbefragung des BBSR.

Die Beobachtungen sprechen gegen die generelle Hypothese, dass Betriebe, die sonst die betrieblichen Voraussetzungen für Wachstum mitbringen, durch Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt gebremst werden. Allerdings könnte das Problem mit der Größe der Betriebe und der damit geplanten Wachstumsschritte zunehmen. Das Wachstum eines Betriebes an sich scheint den Betrieb für Bewerber attraktiver zu machen. Der Verzicht auf Wachstum wäre demnach für wettbewerbsfähige Betriebe eine schlechte Option im Umgang mit der vermuteten oder realen Fachkräfteknappheit.

Andersherum werden Betriebe mit negativer Geschäftsentwicklung zusätzlich in ihrer Entwicklung gebremst, sei es, weil sie von vornherein auf Rekrutierungen verzichten, sei es, weil sie größere Rekrutierungsprobleme erfahren, wobei letzteres möglicherweise in den Zentren und in der Peripherie weniger zutrifft. Tatsächlich werden die zunehmenden Rekrutierungsprobleme also vermutlich die Polarisierung zwischen wettbewerbsfähigen Wachstumsbetrieben und den anderen weniger gut aufgestellten Betrieben noch verstärken.

### 3.6.6 Fazit Betriebsentwicklung

In gut der Hälfte der befragten Betriebe (53 %) ist der Umsatz in den vorausgegangenen fünf Jahren gestiegen, aber nur für 44 % ist für diesen Zeitraum auch ein Beschäftigungswachstum zu konstatieren. Immerhin jeder fünfte Betrieb hat im selben Zeitraum eine existenzgefährdende Unternehmenskrise durchlebt. Betroffen davon waren auch 13 % der wachsenden kleinen und kleinsten Betriebe, womit Wachstum für die kleinen sonst eher stabilen Betriebe auch kritisch sein kann. Die fleischverarbeitende Branche ist besonders häufig von negativen Geschäftsentwicklungen, und insbesondere von negativer Personalentwicklung betroffen, was ein Hinweis auf mögliche Auswirkungen größerer Rekrutierungsprobleme sein könnte.

In der Tendenz sind Betriebe in ländlichen Regionen, möglicherweise wegen der geringeren Konkurrenz, seltener von Unternehmenskrisen betroffen als Betriebe in urbanen Regionen. Ein statistischer Zusammenhang zwischen Wachstumstendenz und regionaler Lage lässt sich nicht ermitteln. Auffällig ist allerdings, dass nur Betriebe der Betriebsgrößenklasse mit den kleinsten Betrieben in urbanen Regionen eine geringere Wachstumswahrscheinlichkeit aufweisen als in nicht urbanen, ländlichen Regionen. Das könnte darauf hinweisen, dass der stärkere Konkurrenzdruck in den urbanen Regionen vor allem die Entwicklung der kleinsten Betriebe begrenzt, während die Betriebe der anderen Größenklassen stärker vom höheren Marktpotenzial dort profitieren können.

Die Wahrscheinlichkeit einer positiven Betriebsgrößenentwicklung steigt mit der Betriebsgröße signifikant an. Auch Betriebe, die überregionale Märkte mit einem entsprechenden Marktpotenzial bedienen, wachsen signifikant häufiger als Betriebe, für die der regionale Markt am wichtigsten ist. Dieser Zusammenhang gilt auch in dünn besiedelten ländlichen Regionen, in denen die überregionale Ausrichtung wegen der schwierigen Marktsituation erhöht ist. Betriebe, die auf Originalität und Innovationskraft oder auf eine hohe Angebotsvielfalt setzen, weisen eine erhöhte Wachstumswahrscheinlichkeit auf. Eine hohe Kundenorientierung schlägt sich nicht in Beschäftigungswachstum, sondern nur in häufigerem Umsatzwachstum nieder.

Insbesondere in der kleinsten Betriebsgrößenklasse, in der die Existenz von hoch qualifiziertem Personal einerseits und von Angestellten mit Leitungsfunktion andererseits keine Selbstverständlichkeit ist, steht beides in positivem Zusammenhang zur Wahrscheinlichkeit positiven Größenwachstums. Insgesamt lässt sich der positive Zusammenhang zwischen Beschäftigungsverhältnissen und Betriebsentwicklung bei Kontrolle der Betriebsgröße nicht statistisch nachweisen. Befristete Verträge werden allerdings verstärkt in größeren Betrieben und damit auch in Betrieben mit höherer Wachstumswahrscheinlichkeit genutzt. Dies spricht für die Bedeutung der Flexibilität für das betriebliche Wachstum. Im Einklang damit gehören Betriebe mit Tarifbindung in allen Betriebsgrößenklassen etwas seltener zur Gruppe der Betriebe mit Beschäftigungswachstum als Betriebe ohne Tarifbindung. Zur Überprüfung dieses ungesicherten Befundes bedarf es aber dringend weiterer Untersuchungen, zumal in Zeiten eines sinkenden Arbeitskräfteangebotes die Ar-

beitgeberaktivität gegenüber der betrieblichen Flexibilität an Bedeutung für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit gewinnen könnte.

Auch viele Aspekte der Arbeitsorganisation und Personalpolitik verlieren ihren statistischen Zusammenhang, wenn Merkmale der Betriebsstruktur kontrolliert werden, doch für die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse durch die Führungskräfte lässt sich zeigen, dass diese besonders wichtig für eine positive Entwicklung der kleinen Betriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten ist. Das gilt sogar in noch höherem Maße für kleine Betriebe ohne leitende Mitarbeiter. Möglicherweise lässt sich also das Fehlen formaler Führungsstrukturen in dieser Betriebsgrößenklasse durch ein konstruktives Miteinander kompensieren.

Andererseits scheint dieses konstruktive Miteinander zwischen Beschäftigten und Führung eng mit dem formalen Instrument regelmäßiger Mitarbeitergespräche zusammenzuhängen. Wird deren Existenz im Betrieb berücksichtigt, ist das konstruktive Miteinander nicht mehr von signifikanter Bedeutung für die Betriebsentwicklung. Das zeigt einmal mehr, dass Routinen und Managementinstrumente verlässliche Determinanten einer positiven Entwicklung sind. Für andere Instrumente und Routinen wie schriftliche Pläne der Personalentwicklung ist kein Zusammenhang mit dem Betriebswachstum festzustellen, wenn die Betrachtung nach Betriebsgrößenklassen differenziert erfolgt; sie sind deshalb nicht irrelevant sondern gehören vielmehr in den mittleren und großen Betrieben praktisch zum Standard.

Es konnte auch gezeigt werden, dass nicht nur wachsende Betriebe, sondern auch über die Hälfte der Betriebe mit stabilem oder schrumpfendem Umsatz Fachkräfte neu eingestellt haben. Das spricht für eine nicht zu vernachlässigende Mitarbeiterfluktuation. Außerdem weisen vor allem kleine Betriebe ein beschäftigungsunabhängiges Umsatzwachstum auf. Andersherum scheinen schrumpfende Betriebe vor allem in dünn besiedelten ländlichen Kreisen auf die Wiederbesetzung von Stellen zu verzichten und so einen auch mittel- bis langfristigen Umsatzrückgang in Kauf zu nehmen.

Unter den kleinen und kleinsten rekrutierenden Betrieben haben die, die ein Umsatz- und meist auch ein Beschäftigungswachstum aufweisen, geringere Rekrutierungsprobleme als die mit stabiler oder negativer Entwicklung. Wahrscheinlich aufgrund des höheren Personalbedarfs gilt das für wachsende mittlere und große Betriebe so nicht. Schrumpfende Betriebe haben in dünn besiedelten ländlichen Kreisen und in den kreisfreien Großstädten wohl aufgrund der geringeren Arbeitsmarktkonkurrenz in ersteren bzw. des höheren Arbeitskräfteangebots in letzteren weniger große Rekrutierungsprobleme als in den anderen Regionstypen; sie werden dort also weniger als in den anderen Regionen zusätzlich durch einen sich verschärfenden Wettbewerb um Arbeitskräfte beeinträchtigt. Insgesamt scheinen wachsende Betriebe für potenzielle Bewerber attraktiver zu sein, während andersherum Betriebe mit negativer Geschäftsentwicklung zusätzlich in ihrer Entwicklung gebremst werden. Verzicht auf Wachstum ist also eine schlechte strategische Option im Umgang mit der tatsächlichen oder antizipierten Fachkräfteknappheit.

## 3.7 Innovationstätigkeit

Für den langfristigen Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit müssen Betriebe daran arbeiten, sich von anderen Anbietern abzuheben und Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, die schwer zu imitieren sind (Barney, 1991). Innovative Betriebe sind also entwicklungsfähige Betriebe. Die Betriebe in der Erhebung wurden deshalb gefragt, ob sie in den vorausgegangenen fünf Jahren Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Prozesse verbessert oder neu entwickelt haben. 148 Betriebe und somit drei Viertel (76 %) der Befragten bejahten die Frage und beantworteten weitere Fragen zum Thema.

### 3.7.1 Strukturelle Bestimmungsgründe von Innovationstätigkeit

Weil neue Produkte und Dienstleistungen wichtig sind, damit Unternehmen und ihre Angebote am Markt über längere Zeiträume hinweg attraktiv bleiben, wurden die Betriebsleiter in der Befragung gefragt: „Hat Ihr Betrieb in den letzten 5 Jahren Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Prozesse verbessert oder neu entwickelt?“ Eine Unterscheidung zwischen (inkrementellen) Neuerungen für den Betrieb oder (radikalen) Neuerungen für den Markt insgesamt wurde nicht getroffen; daher wird im Folgenden eine entsprechend weite Definition von Innovationen verwendet. Die Begriffe „Neuerung“ und „Innovation“ werden synonym verwendet. Betriebe, die die Frage nach den Innovationen bejaht haben, sind im Schnitt signifikant größer als Betriebe ohne Neuerungen.<sup>113</sup> Wird die Betriebsgröße kontrolliert, besteht kein signifikanter Zusammenhang mehr zur Existenz einer formalen Führungsstruktur gemessen am Vorhandensein von angestellten Mitarbeitern mit Leitungsfunktion. Zwischen Innovationstätigkeit und Regionstyp des Betriebsstandortes besteht kein direkter Zusammenhang. Die überregionale Vermarktung verliert ihren signifikanten Zusammenhang zur Innovationstätigkeit, wenn zusätzlich nach Betriebsgrößenkategorie differenziert wird und auch zum Betriebsalter besteht kein Zusammenhang.

Zur weiteren Differenzierung wurden die Betriebe mit Neuerungen außerdem gefragt: „Wie wichtig waren Neuerungen in den folgenden Bereichen für die Entwicklung des Betriebes in den letzten fünf Jahren?“ wobei Produktinnovationen<sup>114</sup>, Prozessinnovationen<sup>115</sup>, organisatorische Innovationen<sup>116</sup> und Marketinginnovationen<sup>117</sup> zu bewerten waren:

---

<sup>113</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb beträgt 0,002. Über die Exponentialfunktion delogarithmiert beträgt die mittlere Größe der Betriebe mit Innovationen 27 Beschäftigte und derer ohne Innovationen 12 (s. a. Fußnote 15).

<sup>114</sup> Neue oder merklich verbesserte Produkte oder Dienstleistungen

<sup>115</sup> Technische Änderungen, verbesserte Methoden der Produktion, Logistik

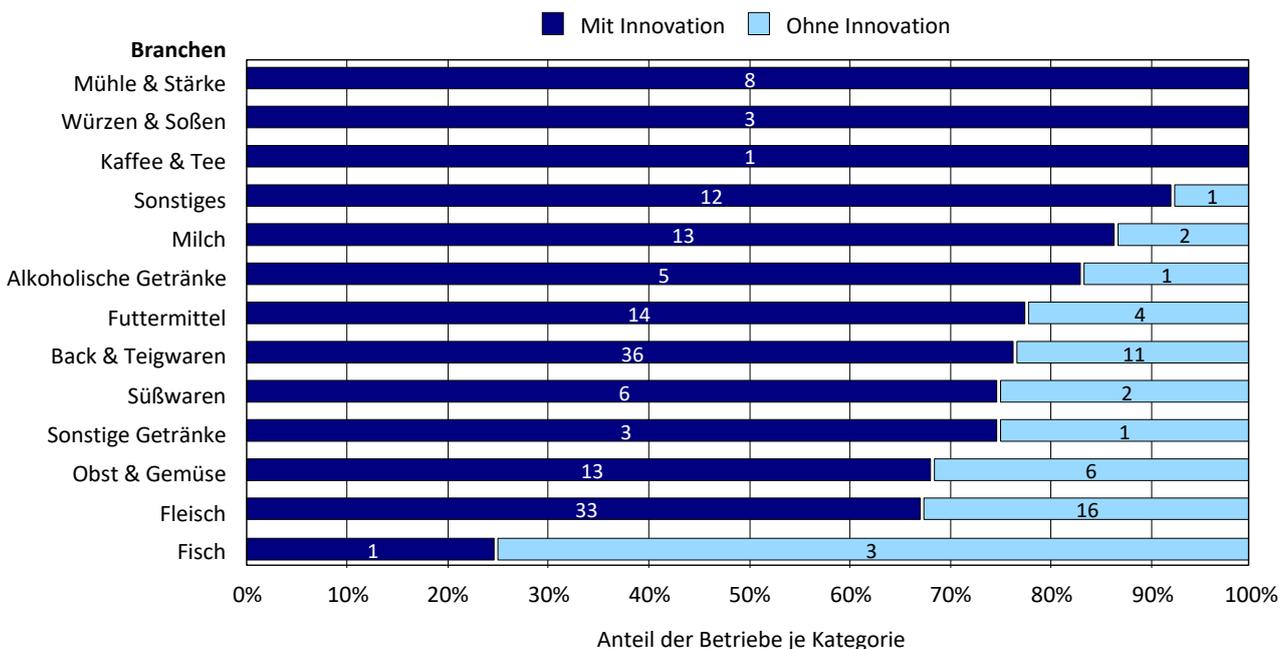
<sup>116</sup> Neue Geschäftspraktiken, Arbeitsorganisation, neue Außenbeziehungen

<sup>117</sup> Neue Vermarktungswege oder Vertriebskanäle, neue Verpackung

- 60 % der Betriebe, die von Innovationen berichteten, gaben an, dass Prozessinnovationen und Produktinnovationen in den vorausgegangenen fünf Jahren wichtig für die betriebliche Entwicklung waren.
- Bei 40 % der Betriebe mit Innovation trifft dies auf organisatorische Innovationen und Marketinginnovationen zu.
- Die Bedeutung jeder einzelnen Innovationsform nimmt mit der Betriebsgröße zu und
- für alle Betriebsgrößenklassen sind Prozess- und Produktinnovationen wichtiger als organisatorische Innovationen und Marketinginnovationen.
- Insgesamt am geringsten ist die Bedeutung von Marketinginnovationen für die kleinsten Betriebe mit Neuerungen, von denen nur 22 % diesen Innovationstyp als wichtig für die Betriebsentwicklung der letzten Jahre erachteten.
- Einen Zusammenhang zwischen der Bedeutung der verschiedenen Innovationsformen und dem Regionstyp besteht in keinem Fall.

Auch der Zusammenhang zwischen Innovationstätigkeit und Branchenzugehörigkeit ist nicht signifikant. Es wird aber deutlich, dass die Innovationsneigung insgesamt ohne den relativ großen und wenig innovativen fleischverarbeitenden Sektor höher wäre (Abbildung 59), wobei allerdings der Unterschied zu den anderen größeren Branchen, insbesondere der Erzeugung von Back- und Teigwaren nicht bedeutend ist.

**Abbildung 59:** Branchenzugehörigkeit und Innovationsneigung

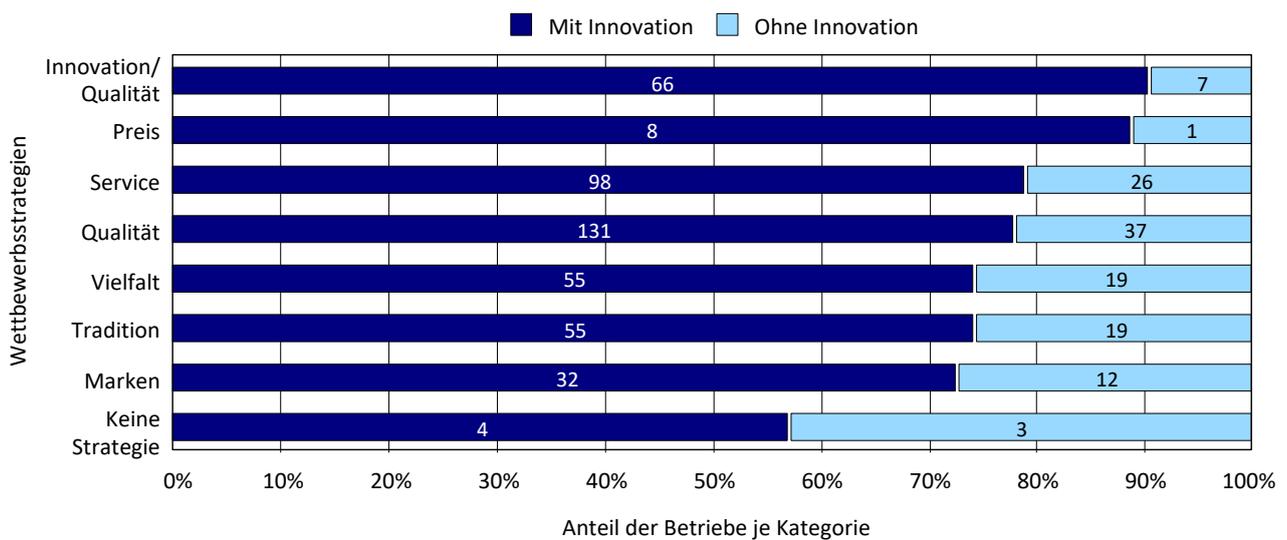


Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Auch im Hinblick auf die Wettbewerbsstrategien unterscheidet sich die Innovationsneigung der Betriebe erstaunlich wenig. Signifikant erhöht ist sie, wie zu erwarten, vor allem unter den Betrieben, die Originalität / Innovationskraft als Wettbewerbsvorteil des Unternehmens angegeben hatten.<sup>118</sup> Unerwartet ist, dass gerade die relativ wenigen Betriebe, die ihren Wettbewerbsvorteil in einem niedrigen Preis sehen, eine hohe Innovationsneigung aufweisen (Abbildung 60), weniger erstaunlich hingegen die relativ geringe Innovationsneigung der Betriebe, die auf bekannte Marken oder Tradition und Reputation setzen. Deren Kunden schätzen möglicherweise eher die Konstanz als das Experiment. Allerdings widerspricht dieses Ergebnis einer häufigen Selbsteinschätzung von Betrieben, die sich von ihren Mitbewerbern positiv in Beidem, Originalität / Innovativität und Reputation / Tradition, abzuheben meinen (Kapitel 3.3, Tabelle 4).

**Abbildung 60:** Zusammenhang zwischen Wettbewerbsstrategien und Innovationsneigung



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Die Innovationstätigkeit weist nur zu wenigen strukturellen Merkmalen neben der Betriebsgröße einen statistisch signifikanten Zusammenhang auf. Dazu gehört die Qualifikation der Beschäftigten. Betriebe, die Beschäftigte mit Hochschulabschluss haben, sind mit 89 % signifikant häufiger innovativ tätig als Betriebe ohne Absolventen mit Hochschulabschluss mit 61 %.<sup>119</sup> Der Zusammenhang bleibt auch noch bestehen, wenn die Betriebsgröße kontrolliert wird (Abbildung 61).<sup>120</sup> Anders ist es im Hinblick auf die Existenz von Beschäftigten mit Meister- oder Techniker-

<sup>118</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,0001 (s. a. Fußnote 15).

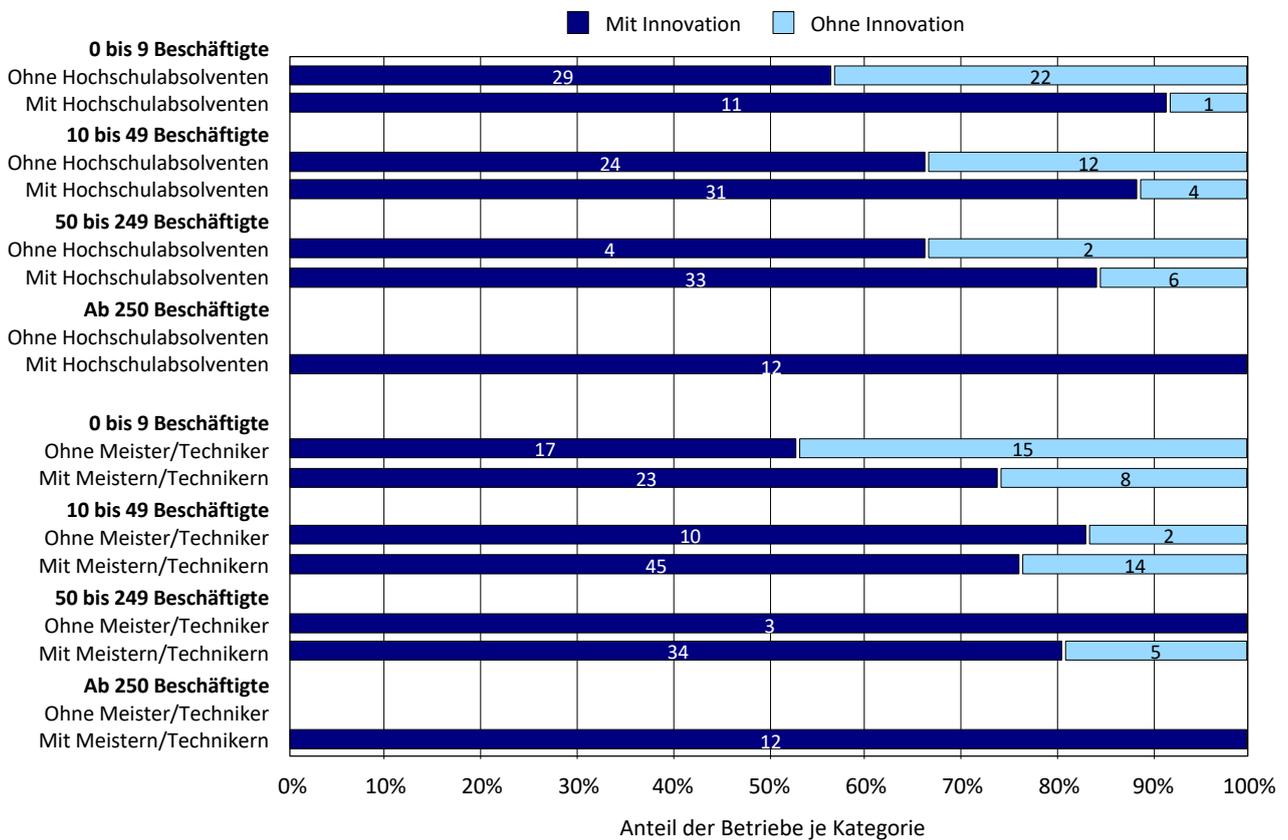
<sup>119</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests ist kleiner als 0,0001 (s. a. Fußnote 15).

<sup>120</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Hochqualifizierten und Innovationstätigkeit bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße beträgt 0,002 (s. a. Fußnote 15).

Abschluss im Betrieb: Sie zeigt bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße keinen statistisch signifikanten Zusammenhang mehr zur Innovationstätigkeit. Abbildung 61 zeigt außerdem, dass nur bei den kleinsten Betrieben ein zumindest tendenziell positiver Zusammenhang zwischen Höherqualifizierten im Betrieb und Innovationstätigkeit besteht.

In Betrieben mit (ohne) höherqualifizierten Beschäftigten gibt es (fehlen) meistens auch Hochqualifizierte. Innerhalb der Gruppen der Betriebe mit oder ohne Hochqualifizierte ist der Zusammenhang zwischen Höherqualifizierten und Innovationstätigkeit dann auch nicht mehr signifikant. Angesichts der hohen Bedeutung von Personen mit Hochschulabschluss ist zu vermuten, dass trotz fehlenden direkten statistischen Zusammenhangs zwischen Standort und Innovationstätigkeit Betriebe in peripheren Lagen mit dünnen Arbeitsmärkten eine gewisse indirekte Benachteiligung in ihren Entwicklungsmöglichkeiten erfahren.

**Abbildung 61:** Betriebsgröße, Qualifikationen und Innovationstätigkeit

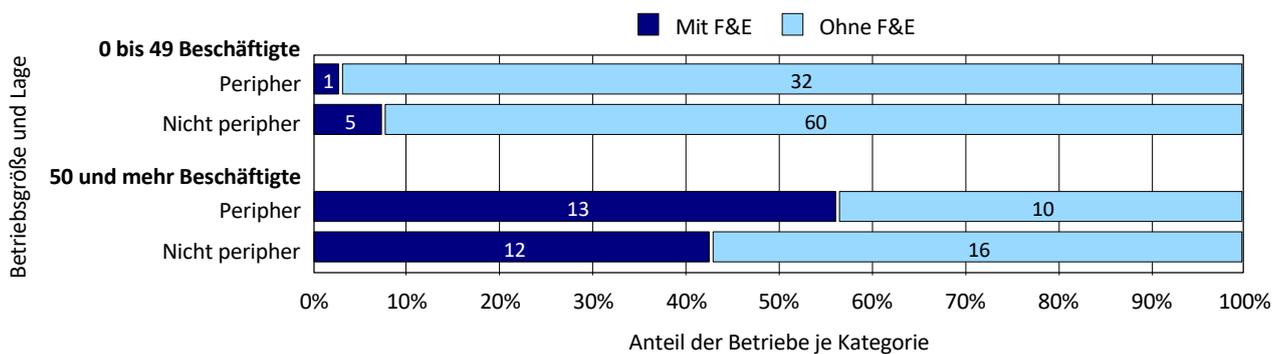


Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

16 % aller Betriebe bzw. 21 % aller Betriebe mit Innovationstätigkeit haben spezielle Beschäftigte für Forschung und Entwicklung (F&E). Betriebe mit F&E-Personal sind sehr viel größer als Betriebe ohne spezialisierte Beschäftigte (Abbildung 62).<sup>121</sup> Einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem Regionstyp des Betriebsstandortes gibt es nicht, obwohl dies hätte erwartet werden können, weil es in den urbanen Gebieten mehr hochqualifizierte Personen für die Besetzung entsprechender Positionen gibt. Der fehlende statistische Befund könnte auf die geringe Anzahl von kleinen Betrieben mit F&E-Beschäftigten zurückgehen. Abbildung 62 zeigt aber, dass nur einer der sechs kleinen Betriebe mit F&E-Beschäftigten in einer peripheren ländlichen Region ohne Verdichtungsansätze angesiedelt ist. Es kann also nicht ausgeschlossen werden, dass gerade kleine forschungsintensive Betriebe sich vor allem in den urbanen Regionen ansiedeln.

**Abbildung 62:** Zusammenhang zwischen Regionstyp, Betriebsgröße und F&E-Beschäftigten



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

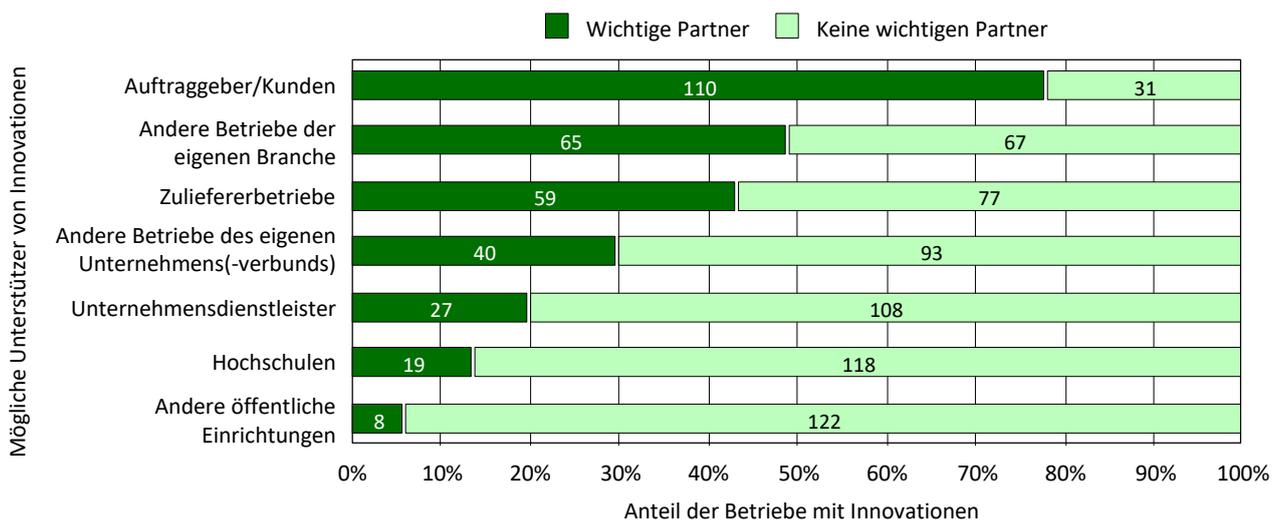
### 3.7.2 Externe Impulse der Innovationstätigkeit

Die Betriebsleiter wurden auch gefragt, welche Partner wichtig für die Unterstützung oder Anregung von Neuerungen des Betriebes sind (Abbildung 63). Bei Weitem die wichtigsten externen Impulsgeber für Neuerungen sind die Kunden gefolgt von anderen Betrieben der eigenen Branche und Zuliefererbetrieben. Trotz der angeblich hohen Bedeutung der Kunden als Impulsgeber gibt es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Anteil der Beschäftigten des Betriebs, der in Kundendienstleistungen arbeitet und somit engen Kundenkontakt hat und der Innovationsneigung. Unternehmensdienstleister, Hochschulen und andere öffentliche Einrichtungen spielen sehr viel seltener eine wichtige Rolle, wobei die Wahrscheinlichkeit, dass sie als wichtige Partner gesehen werden, mit der Betriebsgröße steigt. Immerhin vier von 13 großen Betrieben

<sup>121</sup> Der p-Wert des t-Tests auf Unterschiedlichkeit der Betriebsgröße gemessen an der logarithmierten Anzahl der Beschäftigten im Betrieb ist kleiner als 0,000001. Auf der logarithmischen Skala beträgt die Durchschnittsgröße der Betriebe mit F&E-Beschäftigten 146 Beschäftigte und die derer ohne 17 (s. a. Fußnote 15).

arbeiten mit Hochschulen zusammen und fünf von zehn nutzen die Angebote von Unternehmensdienstleistern zugunsten von Innovation. Unter den kleinen und kleinsten Betrieben trifft das jeweils nur auf etwa 10 % der Betriebe zu. Andersherum nennen große Betriebe mit einem von neun Betrieben auffallend selten andere Betriebe der eigenen Branche als wichtige Partner oder Impulsgeber. Zu vermuten ist, dass diese Betriebe nur ähnlich große Betriebe als ebenbürtige Partner ansehen würden und dass zwischen diesen großen überregional aktiven Betrieben aber eine zu starke Konkurrenz herrscht, um im Bereich von Innovationen zusammenzuarbeiten.

**Abbildung 63:** Partner für die Unterstützung oder Anregung von Neuerungen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Einen statistisch signifikanten räumlichen Unterschied in Bezug auf externe Impulsgeber für Innovationen gibt es nur mit Blick auf die Zuliefererbetriebe.<sup>122</sup> Der Zusammenhang bleibt bei zusätzlicher Differenzierung nach Größenklassen bestehen.<sup>123</sup> Er geht darauf zurück, dass

- in den peripheren dünn besiedelten ländlichen Regionen mit 29 %
- aber auch in den kreisfreien Großstädten mit 38 %

weniger Betriebe die Zuliefererbetriebe als wichtige Partner für Innovationen benennen als

- in den städtischen Kreisen mit 66 % und
- in den ländlichen Kreisen mit Verdichtungsansätzen mit 47 %.

<sup>122</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,02 (s. a. Fußnote 15).

<sup>123</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen räumlicher Lage und Impulsen durch Zuliefererbetriebe bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße beträgt 0,03 (s. a. Fußnote 15).

Wieder könnte die Erklärung in der erhöhten Konkurrenz und der dadurch bedingten geringeren Konstanz der Geschäftsbeziehungen in den Zentren einerseits und in der größeren Entfernung zu den Zuliefererbetrieben andererseits liegen. Aufgrund der größeren Entfernung zu den Zulieferern in der Peripherie könnte die Entfernung dort eine geringere Rolle spielen und die Auswahl aufgrund der entsprechend geringeren Kundenbindung deshalb wieder größer sein. Für das letzte Argument spricht die besonders hohe Bedeutung der Beziehungen zu Zuliefererbetrieben in den städtischen Kreisen, in denen wahrscheinlich viele Zulieferer angesiedelt sind.

Auffällig sind aber auch die fehlenden räumlichen Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung von Beziehungen zu Hochschulen und Unternehmensdienstleistern. Während es hier keine signifikanten Zusammenhänge gibt, obwohl doch eine höhere Bedeutung in den Zentren hätte erwartet werden können, fällt besonders auf, dass kein einziger von 12 Betrieben in den zentralen kreisfreien Städten Unternehmensdienstleister als wichtige Partner benennt.

Auch neue Mitarbeiter können aufgrund ihrer sonstigen Erfahrungen Neuerungen im Betrieb anregen. Oft wird argumentiert, dass die Mobilität der Beschäftigten zwischen den Betrieben zur schnelleren Verbreitung von Wissen, den sogenannten Wissens-Spillovern, beiträgt. Vor diesem Hintergrund wurden die Betriebsleiter von Betrieben mit Innovationen in der Erhebung gefragt: „Haben in den letzten fünf Jahren neue Mitarbeiter des Betriebes entscheidend zur Einführung von Neuerungen im Betrieb beigetragen?“ Von den Betrieben, die Einstellungen vorgenommen haben,

- bestätigten das mit 33 % ein Drittel,
- während 57 % die Frage verneinten und
- 10 % angaben, es nicht zu wissen.

Es besteht ein sehr deutlicher Zusammenhang zur Betriebsgröße.<sup>124</sup> Größere rekrutierende Betriebe bestätigten den Wissenstransfer signifikant häufiger als kleinere rekrutierende Betriebe, nämlich

- zu nur 16 % in der Gruppe der kleinsten,
- zu 27 % in der Gruppe der kleinen,
- zu 49 % in der Gruppe der mittleren und zu
- 54 % in der Gruppe der großen Betriebe.

Die Leiter größerer Betriebe sagen allerdings auch deutlich häufiger, dass sie das nicht wüssten (in den kleinsten Betrieben 5, in den kleinen 8, in den mittleren 11 und in den großen 31 %).

---

<sup>124</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,0001 (s. a. Fußnote 15).

Deutliche Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterbeteiligung oder Instrumenten der Arbeitsorganisation auf der einen Seite und dem Wissenstransfer durch neue Mitarbeiter auf der anderen bestehen nicht, wohl aber zur Existenz von angestellten Führungskräften im Betrieb. Der statistische Zusammenhang verschwindet aber, wenn zusätzlich nach der Betriebsgröße differenziert wird. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, mit der Mitarbeiter des Betriebes Verbesserungsvorschläge machen und der Wahrscheinlichkeit, dass neue Mitarbeiter Neuerungen einbringen<sup>125</sup>. Das deutet darauf hin, dass ähnliche Managementbedingungen und -mechanismen beides begünstigen. Die Wahrscheinlichkeit eines gelungenen Wissenstrfers steigt insgesamt ganz allgemein mit der Betriebsgröße und zusätzlichen betrieblichen Managementressourcen.

Die regionale Dimension wirkt sich nur in Bezug auf die Unkenntnis der Betriebsleiter darüber aus, ob neue Mitarbeiter ihres Betriebes dort zu Neuerungen beigetragen haben.<sup>126</sup> In den zentralen kreisfreien Städten und in den dünn besiedelten ländlichen Kreisen ist diese Unkenntnis der Betriebsleiter signifikant größer als in den anderen beiden Regionstypen.

Wenn so viele Betriebsleiter sagen, neue Mitarbeiter hätten zu Neuerungen im Betrieb beigetragen, sollte sich auch ein positiver Zusammenhang zwischen Rekrutierung und Innovationstätigkeit herstellen lassen. Tatsächlich ist der Anteil der Betriebe mit Neuerungen unter den Betrieben ohne Rekrutierungen mit 56 % deutlich geringer als unter den Betrieben mit Rekrutierungen mit 80 %.<sup>127</sup> Dieser Zusammenhang bleibt auch bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgrößenklassen noch bestehen.<sup>128</sup> Insofern könnten die kleinsten Betriebe in ländlichen Regionen aufgrund ihrer geringen Rekrutierungstätigkeit (s. Kapitel 3.5.1; Abbildung 34) in Bezug auf ihre Fähigkeit zur Innovation beeinträchtigt sein, auch wenn sich der Zusammenhang in der einfachen Analyse statistisch nicht nachweisen lässt.

### 3.7.3 Management und Innovationstätigkeit

Es bleibt die Frage, in wie fern sich Personalpolitik und Arbeitsorganisation innerhalb der Betriebe auf die Innovationsneigung auswirken. Die formalen Managementinstrumente wie Personalentwicklungspläne, Stellenbeschreibungen oder Routinen der Ideenfindung verlieren bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgrößenklassen und der Existenz von leitendem Personal weitge-

---

<sup>125</sup> Der p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests ist kleiner als 0,00001 (s. a. Fußnote 15).

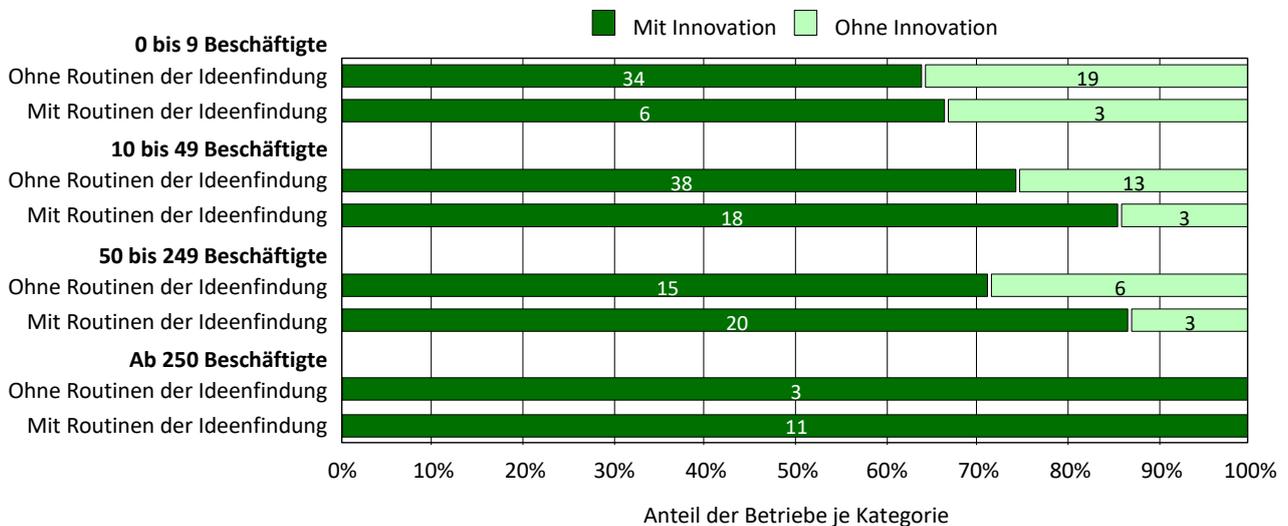
<sup>126</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests zum Zusammenhang zwischen regionstyp und Wissenstransfer durch neue Mitarbeiter beträgt 0,01; der Test wird aber insignifikant, wenn die Antworten aus der „Weiß-nicht-Kategorie“ zu fehlenden Werten umcodiert werden (s. a. Fußnote 15).

<sup>127</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,003 (s. a. Fußnote 15).

<sup>128</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Rekrutierungsaktivität und Innovationstätigkeit bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße beträgt 0,06 (s. a. Fußnote 15).

hend ihren ursprünglich signifikanter Zusammenhang zur Innovationstätigkeit der Betriebe. Nur in der Tendenz zeigt Abbildung 64 eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Innovationstätigkeit in Betrieben mit bis zu 49 oder bis zu 249 Beschäftigten, wenn sie über Ideenfindungsroutinen verfügen.

**Abbildung 64:** Betriebsgröße und Wirkung von Verfahren der Ideenfindung auf Innovationen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

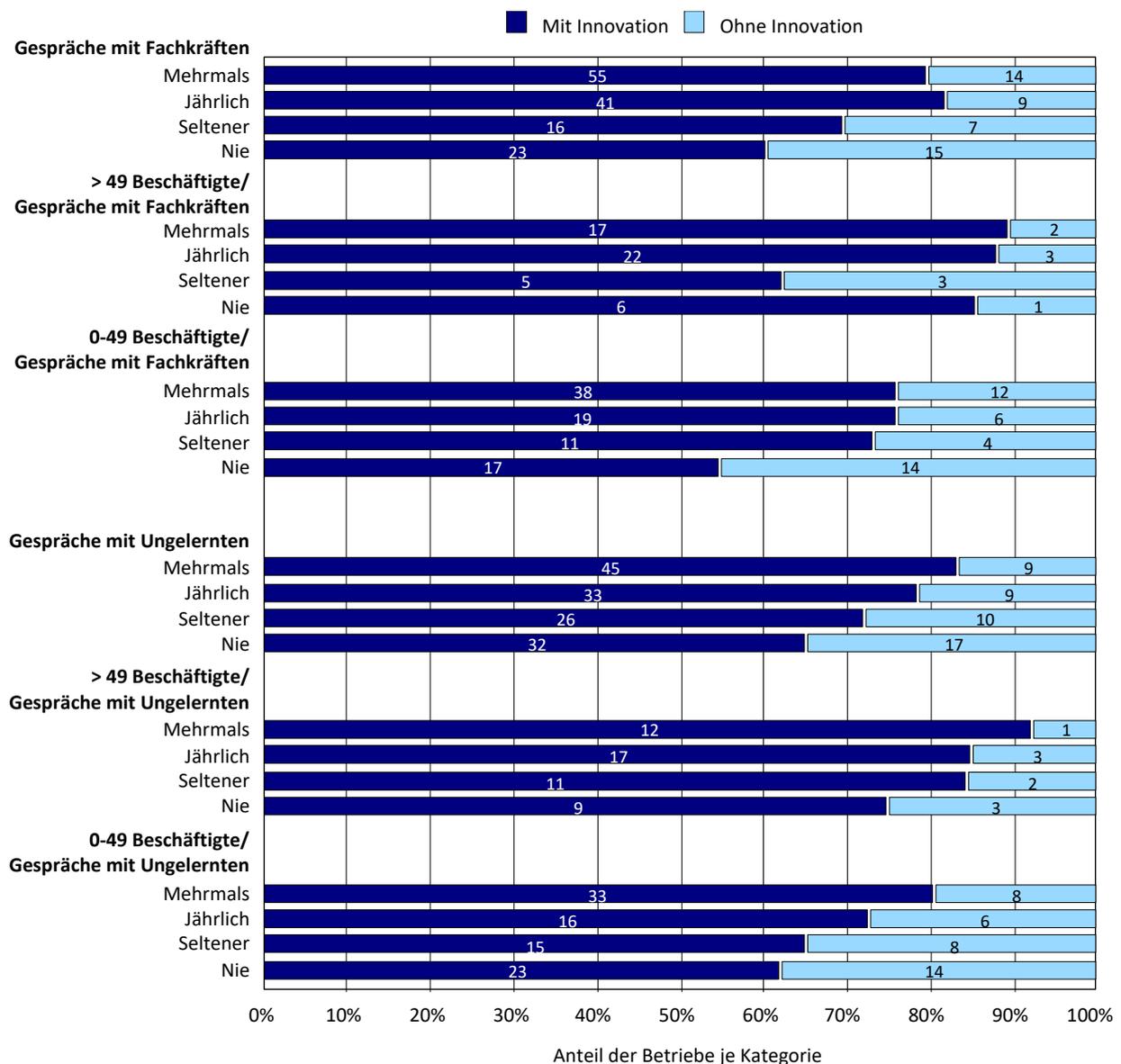
Ein für die Kommunikation und den Informationsfluss im Betrieb besonders wichtiges Instrument des Personalmanagements sind regelmäßige Mitarbeitergespräche. Tatsächlich bestehen zwischen der Häufigkeit solcher regelmäßigen Gespräche mit Fachkräften einerseits sowie An- und Ungelernten andererseits und der Innovationstätigkeit signifikante positive Zusammenhänge.<sup>129</sup> Bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße oder dem Vorhandensein von führenden Mitarbeitern verliert sich dieser statistische Zusammenhang aber. Nur der positive Zusammenhang der Innovationstätigkeit zu den Mitarbeitergesprächen mit An- und Ungelernten besteht wie die Abbildung 65 zeigt auch innerhalb der Gruppen kleiner und großer Betriebe. Mitarbeitergespräche könnten also von Bedeutung zu sein, um Informationen von diesen Mitarbeitern zu erhalten, die sonst vielleicht seltener die Gelegenheit haben, mit den Führungskräften zu kommunizieren.

Zwischen den Gesprächen mit Fachkräften und der Innovationstätigkeit hingegen zeigt sich bei Differenzierung nach Größen auf den ersten Blick und gemäß den statistischen Tests kaum noch

<sup>129</sup> Bei Fachkräften beträgt der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,09, der p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,04, bei An- und Ungelernten sind es 0,19 und 0,03 (s. a. Fußnote 15).

ein systematischer Zusammenhang. Allerdings zeigen kleine Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten auffällig selten innovatives Verhalten, wenn sie keine Mitarbeitergespräche mit Fachkräften durchführen, während die Regelmäßigkeit und Häufigkeit der Gespräche nicht von Bedeutung zu sein scheint. Bei mittleren und großen Betrieben hingegen scheint gerade die Routine und Regelmäßigkeit, und wenn es auch die systematische Abwesenheit von Mitarbeitergesprächen ist, entscheidend zu sein. Hier weisen Betriebe, in denen seltener als jährlich Mitarbeitergespräche mit Fachkräften geführt werden, auffällig selten Innovationstätigkeit auf. Es bestätigt sich also einmal mehr, dass in kleinen Betrieben eher die Kommunikation an sich, in mittleren und großen Betrieben aber vor allem das effektive (Personal-)Management von Bedeutung für die betriebliche Entwicklung ist.

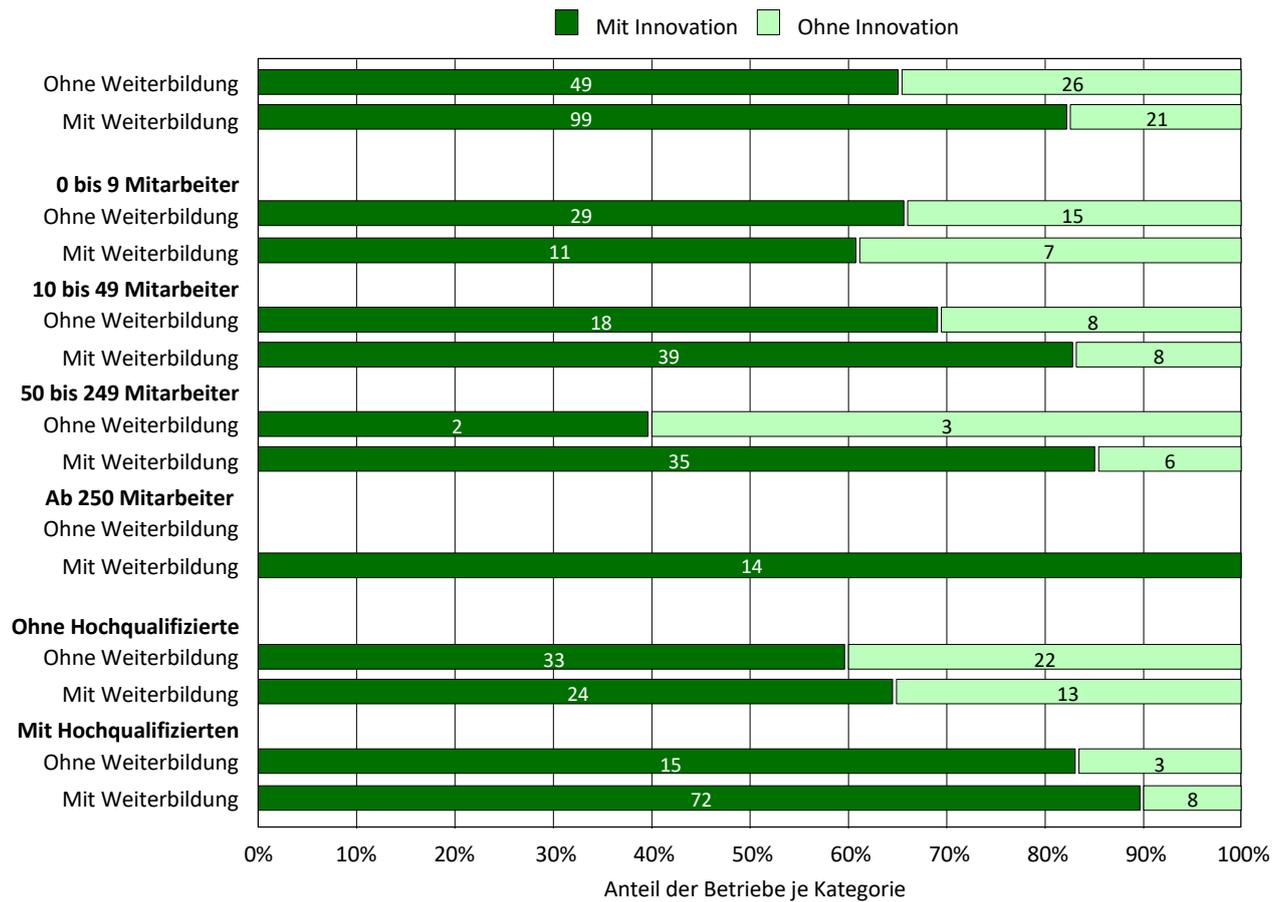
**Abbildung 65:** Mitarbeitergespräche, Betriebsgröße und Innovationen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung;

**Abbildung 66:** Weiterbildung, Betriebsgröße, Qualifikation und Innovationen



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung..

Nachdem in Kapitel 3.7.1 gezeigt wurde, dass die Qualifikation der Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Innovationstätigkeit hat, bleibt zu fragen, in wie fern auch interne Weiterbildungen die Wahrscheinlichkeit von Innovationen erhöhen können. Während in der einfachen Analyse zunächst ein deutlicher positiver Zusammenhang zwischen der Förderung von Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiter jenseits des gesetzlich vorgeschriebenen und der Innovationstätigkeit besteht,<sup>130</sup> verliert sich der statistische Zusammenhang, wenn die Betriebsgröße oder die Existenz von Mitarbeitern mit Hochschulabschluss im Betrieb kontrolliert wird. In Hinblick auf den Zusammenhang mit der Größenstruktur könnte die grafische Analyse (Abbildung 66) auch dahingehend interpretiert werden, dass die positive Wirkung der Weiterbildung auf die Innovationstätigkeit sich erst in größeren Betrieben entfaltet. Die graphische Analyse bestätigt aber, und macht diese Interpretation damit hinfällig, dass der Unterschied in der Innovationstä-

<sup>130</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,01 (s. a. Fußnote 15).

tigkeit zum größten Teil auf das entsprechende Qualifikationsniveau der Beschäftigten und nicht auf die Weiterbildungsaktivitäten selbst zurückzuführen ist. Der ursprüngliche, unbedingte Zusammenhang der einfachen Analyse kommt dadurch zustande, dass in Betrieben mit hochqualifizierten Mitarbeitern mehr Weiterbildung gefördert wird.

Neben den formalen Managementstrukturen könnten sich auch informelle Mechanismen auf die Innovationstätigkeit auswirken, wobei die formalen Strukturen die informellen Kommunikationswege oft unterstützen und ermöglichen. Nachdem das Engagement der Beschäftigten, das sich in der Häufigkeit eigener Verbesserungsvorschläge niederschlägt, schon mit der Wahrscheinlichkeit, dass neue Mitarbeiter Innovationen anstoßen, in Zusammenhang stand, sollte das auch für die Innovationstätigkeit insgesamt erwartet werden. Das ist auch der Fall<sup>131</sup>, allerdings verliert sich der statistische Zusammenhang, wenn verschiedene Managementinstrumente kontrolliert werden, weitgehend. Tatsächlich gilt der Zusammenhang zwischen spontanen Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter und der Innovationsneigung vor allem für die kleinen Betriebe mit zwischen einem und 49 Beschäftigten in denen es nur selten formale Innovationsstrukturen gibt, sondern Neuerungen aus dem normalen Geschäfts- und Produktionsprozess heraus entstehen. In dieser Gruppe der kleinen Betriebe berichtete nur einer von fünf Betrieben, in denen die Mitarbeiter nie Verbesserungsvorschläge machen, von Neuerungen in den vorausgegangenen fünf Jahren.

Es gibt einen hochsignifikanten Zusammenhang von der Innovationsneigung dazu, ob die Führungskräfte des Betriebes bei Entscheidungen ihre Mitarbeiter konsultieren<sup>132</sup>, der darauf beruht, dass

- von den elf Betrieben in denen das nicht passiert, nur drei und damit 27 % in den vorausgegangenen fünf Jahren Neuerungen eingeführt haben,
- während die anderen Betrieben mit Mitarbeiterkonsultationen knapp 80 % Innovationstätigkeiten aufweisen.

Der Zusammenhang bleibt signifikant, wenn die Betriebsgröße<sup>133</sup> oder andere mit den Managementressourcen des Betriebes korrelierte Variablen wie die Existenz von Führungskräften, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder formale Verfahren der Ideensammlung<sup>134</sup> kontrolliert werden.

---

<sup>131</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,04, der p-Wert des beidseitigen „Wilcoxon Rangsummen“ Tests 0,06 (s. a. Fußnote 15).

<sup>132</sup> Der p-Wert des beidseitigen exakten Fisher-Tests beträgt 0,005 (s. a. Fußnote 15).

<sup>133</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Innovationstätigkeit bei zusätzlicher Differenzierung nach Betriebsgröße beträgt 0,02 (s. a. Fußnote 15).

<sup>134</sup> Der p-Wert des exakten Mantel-Haenszel-Tests auf Assoziation zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Innovationstätigkeit bei zusätzlicher Differenzierung nach diesen drei Managementressourcen beträgt 0,03, 0,02 respektive 0,01 (s. a. Fußnote 15).

### 3.7.4 Fazit zur Innovationstätigkeit

Drei Viertel der befragten Betriebe haben angegeben, in den vorausgegangenen fünf Jahren Neuerungen im Betrieb eingeführt zu haben. Darunter dominierten Prozess- und Produktinnovationen gegenüber organisatorischen und Marketinginnovationen. Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zur Betriebsgröße und zur Struktur der Belegschaft, aber zu wenigen anderen strukturellen Merkmalen. Die Innovationstätigkeit ist signifikant höher, wenn es im Betrieb Beschäftigte mit Hochschulabschluss gibt, während dieser Zusammenhang mit Blick auf Meister und Techniker nur in den kleinsten Betrieben mit bis zu neun Mitarbeitern gilt. Angesichts der hohen Bedeutung von Personen mit Hochschulabschluss ist zu vermuten, dass trotz fehlenden direkten statistischen Zusammenhangs zwischen Standort und Innovationstätigkeit Betriebe in peripheren Lagen mit dünnen Arbeitsmärkten eine gewisse indirekte Benachteiligung in ihren Entwicklungsmöglichkeiten erfahren.

Jeder fünfte Betrieb mit Innovationstätigkeit verfügt über F&E-Personal. Diese Betriebe sind sehr viel größer als Betriebe ohne F&E-Personal. Auch hier besteht kein signifikanter Zusammenhang zur räumlichen Lage, allerdings ist nur einer von sechs kleinen Betrieben mit F&E-Beschäftigten in einer peripheren ländlichen Region ohne Verdichtungsansätze angesiedelt, was bedeuten könnte, dass gerade kleine forschungsintensive Betriebe sich vor allem in den urbanen Regionen ansiedeln.

Bei Weitem die wichtigsten externen Impulsgeber für Neuerungen sind die Kunden gefolgt von anderen Betrieben der eigenen Branche und Zuliefererbetrieben. Große Betriebe allerdings nennen, wahrscheinlich aufgrund der Konkurrenzsituation zwischen den Unternehmen dieser Größenklasse, andere Betriebe der eigenen Branche nur in einem von neun Fällen als Impulsgeber. Unternehmensdienstleister, Hochschulen und andere öffentliche Einrichtungen spielen sehr viel seltener eine wichtige Rolle, wobei die Wahrscheinlichkeit, dass sie als wichtige Partner gesehen werden, mit der Betriebsgröße steigt. Allein die Beziehung zu den Zuliefererbetrieben unterliegt dabei regionalen Unterschieden. Eine Erklärung für ihre geringere Bedeutung für Betriebe in den Zentren und in der Peripherie könnte in der erhöhten Konkurrenz und der dadurch bedingten geringeren Konstanz der Geschäftsbeziehungen in den Zentren einerseits und in der größeren Entfernung zu den Zuliefererbetrieben in der Peripherie und der deshalb ebenfalls größeren Auswahl, da Entfernung sowieso keine Rolle spielt, andererseits liegen. Auffallend ist, dass die Beziehung zu Hochschulen nicht durch die Lage bestimmt zu sein scheint, und dass kein einziger von 12 Betrieben in den zentralen kreisfreien Städten Unternehmensdienstleister als wichtige Partner benennt.

Ein Drittel aller Betriebsleiter und die Hälfte der Betriebsleiter mittlerer und großer Betriebe, die in den vorausgegangenen fünf Jahren neue Mitarbeiter rekrutiert haben, bestätigten, dass neue Mitarbeiter in ihrem Betrieb zur Implementierung von Neuerungen beigetragen haben. Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, mit der Mitarbeiter des Betriebes Verbesserungsvorschläge machen und der Wahrscheinlichkeit, dass neue Mitarbeiter Neuerungen ein-

bringen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe sich das besondere Wissen neuer Mitarbeiter zu Eigen machen steigt mit der Betriebsgröße und den entsprechenden Managementressourcen. Der angesichts der Rolle neuer Mitarbeiter zu erwartende positive Zusammenhang zwischen Rekrutierungen und Innovationstätigkeit bestätigt sich. Insofern könnten die kleinsten Betriebe in ländlichen Regionen aufgrund ihrer geringen Rekrutierungstätigkeit in Bezug auf ihre Fähigkeit zur Innovation beeinträchtigt sein, auch wenn sich der Zusammenhang in der einfachen Analyse statistisch nicht nachweisen lässt.

Die Bedeutung formaler Managementinstrumente wie Ideenfindungsroutinen für die Innovationstätigkeit scheint in größeren Betrieben höher zu sein. Das bestätigt sich auch für Mitarbeitergespräche. Deren Häufigkeit steht vor allem in Bezug auf An- und Ungelernte in systematischer Beziehung zur Innovationstätigkeit in kleinen und großen Betrieben. Mitarbeitergespräche scheinen somit von Bedeutung zu sein, um Informationen von diesen Mitarbeitern zu erhalten, die sonst vielleicht seltener die Gelegenheit haben, mit den Führungskräften zu kommunizieren. Gleichzeitig zeigen kleine Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten auffällig selten innovatives Verhalten, wenn sie keine Mitarbeitergespräche mit Fachkräften durchführen. Unter den mittleren und großen Betrieben hingegen weisen Betriebe, in denen seltener als jährlich Mitarbeitergespräche mit Fachkräften geführt werden, auffällig selten Innovationstätigkeit auf. Es bestätigt sich also einmal mehr, dass in kleinen Betrieben eher die Kommunikation an sich, in mittleren und großen Betrieben aber vor allem das effektive (Personal-)Management von Bedeutung für die betriebliche Entwicklung ist. Weil die meisten formalen Managementinstrumente eben deshalb auch vor allem in größeren Betrieben angewendet werden, wird ihr Zusammenhang mit der Innovationstätigkeit in der Regel insignifikant, wenn zusätzlich nach Betriebsgröße differenziert wird. Ähnliches gilt für Weiterbildungsaktivitäten, die vermehrt in Betrieben mit hochqualifizierten Beschäftigten und entsprechend höherer Innovationswahrscheinlichkeit stattfinden.

Auch der direkte Zusammenhang informeller Mechanismen, wie zum Beispiel spontane Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten, mit der Innovationstätigkeit geht statistisch verloren, wenn die relevanten formalen Managementinstrumente, die das begünstigen, kontrolliert werden. Von Bedeutung ist die spontane Kommunikation dann vor allem in der Gruppe der kleinen Betriebe mit bis zu 49 Beschäftigten, in denen es nur selten formale Innovationsstrukturen gibt, sondern Neuerungen aus dem normalen Geschäfts- und Produktionsprozess heraus entstehen. Die umgekehrte spontane Kommunikation von den Führungskräften in Richtung der Mitarbeiter ist auch von Bedeutung: In den Betrieben, in denen sie nicht stattfindet ist die Wahrscheinlichkeit für die Einführung von Neuerungen auch bei Kontrolle der formalen Managementinstrumente signifikant reduziert.

Es lässt sich also festhalten, dass größere betriebliche Ressourcen und insbesondere gut qualifiziertes Personal und ausreichende Managementkapazitäten Innovationen begünstigen. Insbesondere in kleineren Betrieben ist dagegen die Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Beschäftigten relevant. Die regionale Lage steht in keinem direkten Zusammenhang zur Innovationstätigkeit, beeinflusst sie aber möglicherweise mittelbar, zum Beispiel über die Verfüg-

barkeit hochqualifizierter Mitarbeiter und über die Häufigkeit von Mitarbeiterwechseln mit entsprechenden Wissenstransfers.

### 3.8 Unternehmerische Verantwortung

Die betriebliche Entwicklung wurde bisher alleine anhand wirtschaftlich relevanter Dimensionen gemessen. Aus gesellschaftlicher Sicht kann es aber auch wichtig sein, wie sich Betriebe in Bereichen wie der ökologischen Nachhaltigkeit, der Verbrauchersicherheit oder der Arbeitnehmerfreundlichkeit entwickeln, die nicht unmittelbar zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit oder höherem Einkommen beitragen, sich aber nichtsdestotrotz mittel- und langfristig zum Beispiel durch eine größere Attraktivität für Fachkräfte oder ein höheres Kundenvertrauen auszahlen können. Vor diesem Hintergrund wurden die Betriebe auch nach ökologisch motivierten Veränderungen im Betrieb und nach Zertifizierungen gefragt.

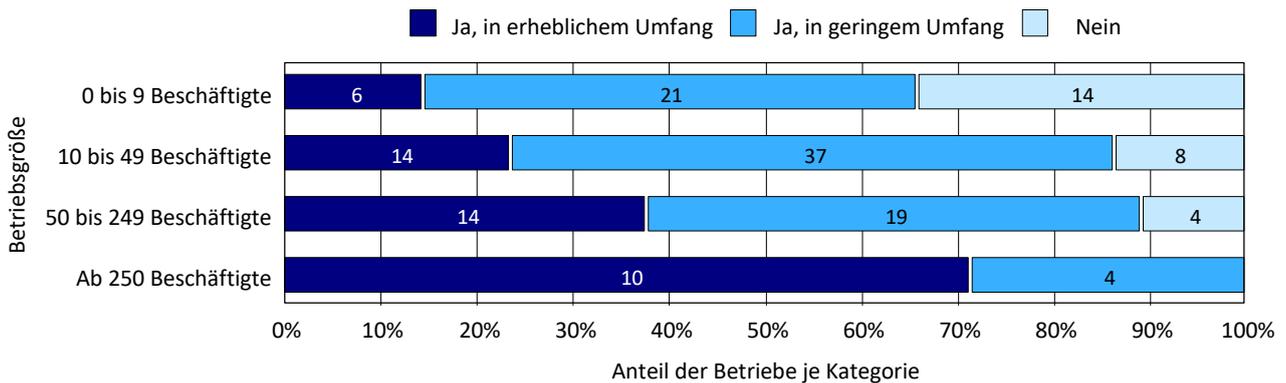
Die 148 Betriebe, die in den vorausgegangenen fünf Jahren nach eigener Aussage Neuerungen im Betrieb eingeführt haben (s. Kapitel 3.7), wurden gefragt: „Hat der Betrieb in den letzten fünf Jahren Neuerungen eingeführt, die positive Umweltwirkungen in Produktion oder Konsum zum Ziel hatten?“<sup>135</sup>

- Diese Frage wurde nur von 17 % der Betriebe mit Neuerungen verneint;
- 54 % gaben an, das sei in geringem Umfang vorgekommen und
- 29 %, es sei in erheblichem Umfang der Fall gewesen.

Dabei gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen (Abbildung 67): Während große Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten zu 72 % angeben, in erheblichem Umfang Neuerungen mit positiven Umweltwirkungen eingeführt zu haben, trifft das bei den mittleren Betrieben nur zu 37, bei den kleinen zu 24 und bei den kleinsten lediglich zu 14 % zu.

---

<sup>135</sup> Als Beispiele wurden angeführt: Reduzierung des Material- oder Energieverbrauchs, Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Produktion, weniger Verpackungsmüll, Materialienersatz mit weniger umweltschädlichen Ersatzstoffen, Reduzierung der Boden-, Wasser-, Lärm- oder Luftverschmutzung, verbessertes Recycling.

**Abbildung 67:** Neuerungen mit positiven Umweltwirkungen nach Betriebsgröße

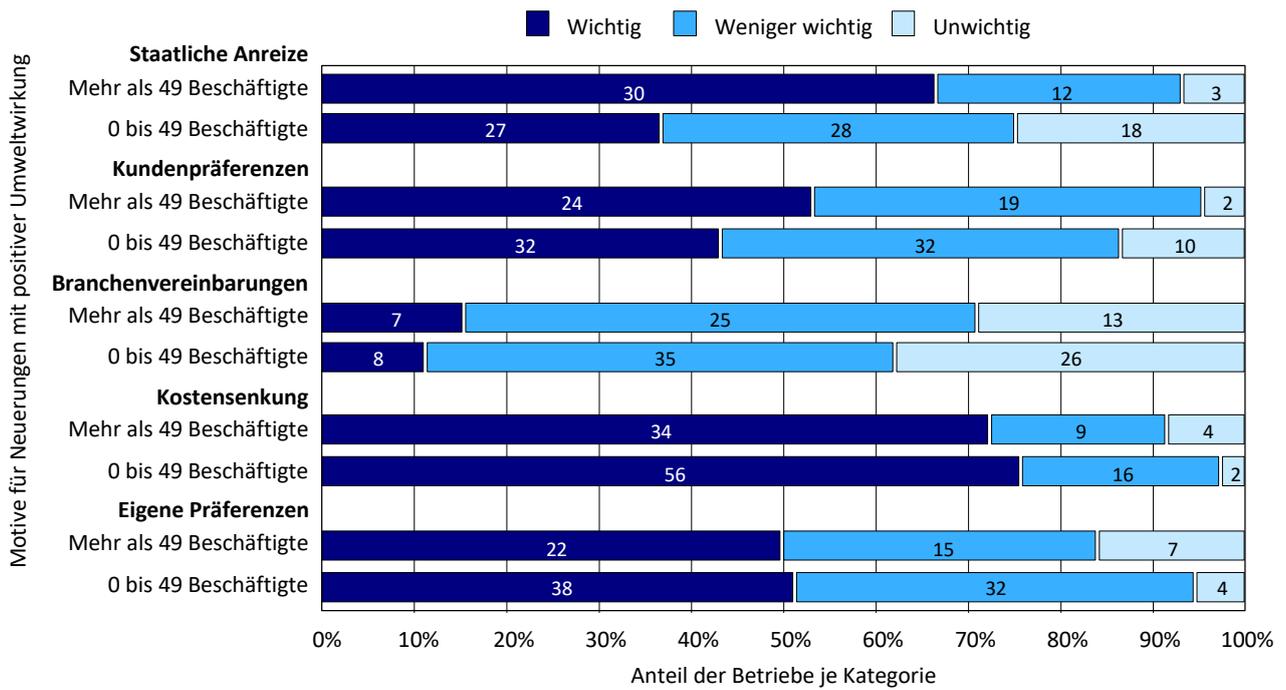
Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Unter den größeren Betrieben mit mehr als 49 Beschäftigten berichtet in den kreisfreien Großstädten nur einer von sechs Betrieben (17 %) von Umweltneuerungen in erheblichem Umfang gegenüber jeweils etwa der Hälfte in den anderen Regionstypen. Statistisch signifikante regionale Unterschiede gibt es nicht, auch wenn der Anteil kleiner Betriebe mit erheblichen Neuerungen mit positiven Umweltwirkungen von den zentralen kreisfreien Großstädten (11 %) bis hin zu den periphersten dünn besiedelten ländlichen Kreisen (24 %) leicht ansteigt. Möglicherweise nutzen manche der kleineren Betriebe das Umweltthema als zusätzliches Marketingargument, um ihre lagebedingten Nachteile auszugleichen.

Abbildung 68 zeigt, in welchem Ausmaß verschiedene Beweggründe die Änderungen motiviert haben. An erster Stelle steht das ökonomische Motiv der Kostensenkung. Die Verteuerung etwa der Energie scheint somit der wirksamste Anreiz für entsprechende Investitionen und Verhaltensänderungen zu sein. Die geringste Relevanz haben Branchenvereinbarungen. Eigene Präferenzen der Geschäftsleitung und Kundenpräferenzen sind von vergleichbarer Bedeutung, und staatliche Anreize wie Vorschriften, Steuern oder Förderungen sind vor allem für größere Betriebe relevant. Ansonsten sind die Motive nach Betriebsgrößen nicht erheblich unterschiedlich. Tendenziell werden staatliche Anreize, Kundenpräferenzen und Branchenvereinbarungen von größeren und Kostensenkung und eigene Präferenzen von kleineren Betrieben etwas stärker gewichtet.

**Abbildung 68:** Gründe für Neuerungen mit positiven Umweltwirkungen

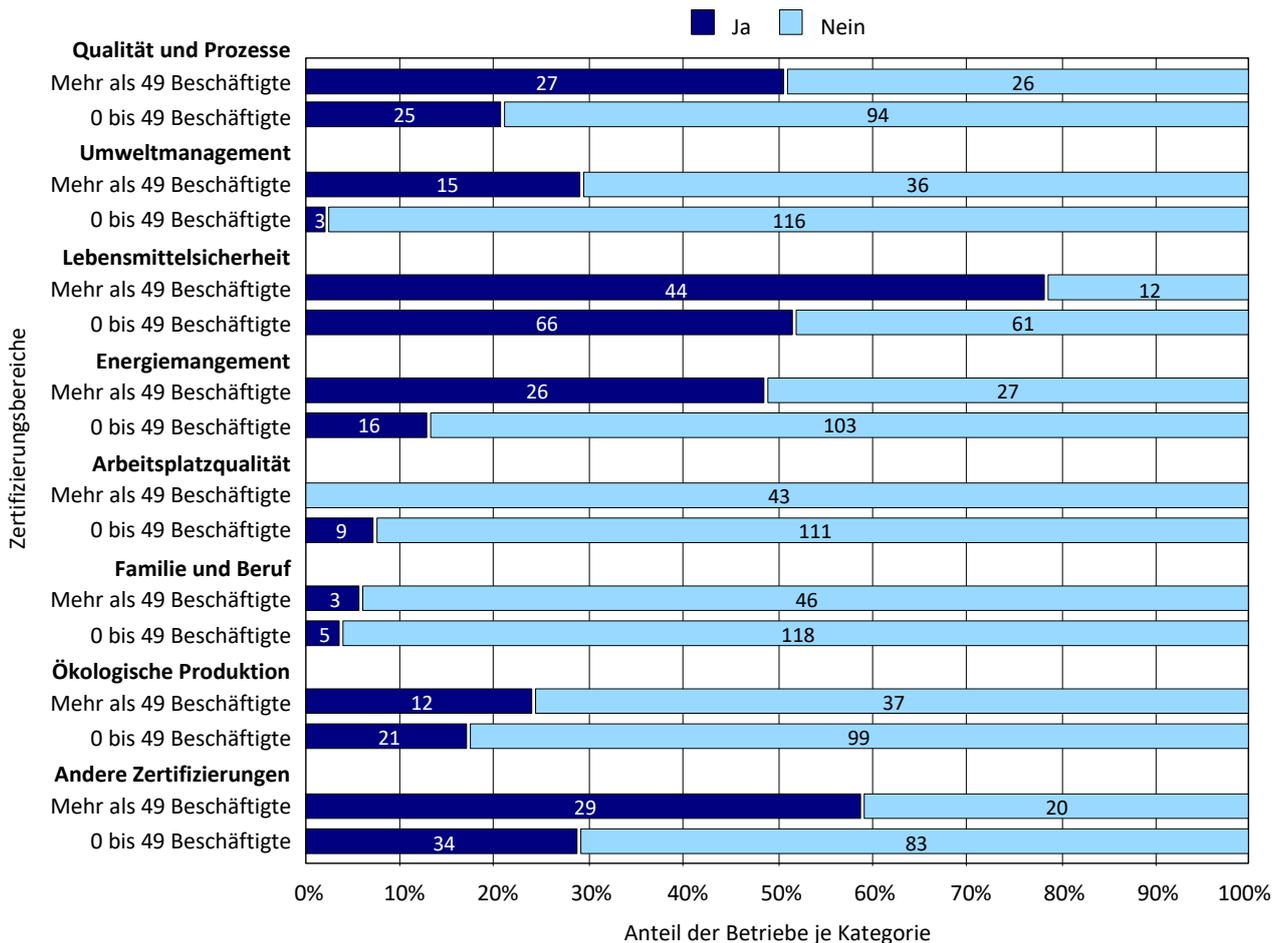


Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Alle Betriebe der Erhebung wurden nach ihren Zertifizierungen gefragt. Auch hier gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen (Abbildung 69). Die häufigsten Zertifizierungen stammen aus dem Bereich des Lebensmittelsicherheitsmanagements (z.B. ISO 22001, IFS, FSSC, BRC, HACCP). Diese weisen 78 % der größeren und knapp über die Hälfte der kleineren Betriebe auf. Von den anderen explizit abgefragten Bereichen haben bei den kleineren Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten nur das Umwelt- und Energiemanagement sowie die ökologische Produktion eine gewisse, aber sehr viel geringere Bedeutung. Bei den größeren Betrieben kommt außerdem das Qualitäts- und Prozessmanagement hinzu.

**Abbildung 69:** Zertifizierungsbereiche nach Betriebsgröße



Anmerkung: Anzahl der Beobachtungen in den Balken angegeben.

Quelle: Eigene Befragung.

Trotz der relativ weit verbreiteten Rekrutierungsprobleme (s. Kapitel 3.5.1) verfügt nur ein sehr kleiner Teil der Betriebe, darunter allerdings auffälliger Weise relativ viele kleine Betriebe, über Zertifizierungen in den Bereichen Arbeitsplatzqualität (z. B. OHSAS 18001) sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. zertifiziert durch berufundfamilie gGmbH).

Wohl auch aufgrund der im Verhältnis der Gesamtzahl der Beobachtungen sehr geringen Fallzahlen gibt es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Rekrutierung und Rekrutierungsproblemen einerseits und diesen arbeitsplatzrelevanten Zertifizierungen andererseits. Dennoch gibt es auffällige Muster:

- Unter den ohne Probleme Fachkräfte oder An- und Ungelernte rekrutierenden Betrieben ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb eine Arbeitsplatzzertifizierung aufweist, mit jeweils fünf Prozent nur knapp halb so hoch wie

- unter den Betrieben, die Fachkräfte (11 %) oder An- und Ungelernte (12 %) mit Problemen rekrutiert haben, oder
- unter denen, die keine Fachkräfte (12 %) oder An- und Ungelernte (12 %) rekrutiert haben.

Somit ließe sich die Hypothese aufstellen, dass Betriebe sich um gute Arbeitsplatzbedingungen bemühen, um für die bereits im Betrieb Beschäftigten attraktiver zu werden und die Fluktuation gering zu halten und um für potenzielle Bewerber des externen Arbeitsmarktes attraktiv zu werden. Eine entsprechende Veränderung der Rahmenbedingungen würde also dazu führen können, dass Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit in größerem Ausmaß nachkommen als zuvor. Negative externe Effekte unternehmerischen Handelns könnten dementsprechend durch die gezielte Förderung etwa eines funktionierenden Wettbewerbs am Arbeitsmarkt, transparenter Produktionsprozesse sowie von Preisen, die die gesellschaftlichen Kosten der Verwendung natürlicher Ressourcen besser reflektieren, verringert werden.



## 4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In den vorausgegangenen Kapiteln wurde aus betrieblicher Perspektive am Beispiel der niedersächsischen Ernährungswirtschaft der Frage nachgegangen, wie die Entwicklung und die Strategien von Betrieben durch die Lage am regionalen Arbeitsmarkt beeinflusst werden und wie sich insbesondere das knapper werdende Fachkräfteangebot auswirkt. Vor diesem Hintergrund wurden im ersten Kapitel die folgenden drei Fragen aufgeworfen:

- (1) Wie beeinflusst das lokale Umfeld bzw. speziell der lokale Arbeitsmarkt Entwicklungschancen und –strategien von Unternehmen?
- (2) Inwiefern können einander ähnliche Unternehmen dennoch mit unterschiedlichen Strategien erfolgreich sein bzw. Unabhängigkeit von regionalen (Arbeitsmarkt-)Restriktionen erlangen?
- (3) Inwiefern und wie beeinflussen Unternehmen ihrerseits die lokalen Produktionsbedingungen bzw. insbesondere Arbeitsmärkte?

Ob und inwiefern Betriebe auch ihrerseits lokale Arbeitsmärkte beeinflussen (Frage 3) wurde vor allem am Beispiel regionaler Weiterbildungslandschaften und der Beteiligung verschiedener Akteure an ihrer Entwicklung diskutiert (Kapitel 2.2). Das Beispiel hat gezeigt, dass die direkte und gezielte Gestaltung des eigenen Umfeldes unter den Betrieben nicht verbreitet ist. Davon unbenommen ist die Tatsache, dass die Betriebe durch ihre Aktivitäten im Bereich von Aus- und Weiterbildung, vor allem aber auch durch das „Learning by doing“ ihrer Beschäftigten immer auch zur Entwicklung der Arbeitsmärkte beitragen und somit positive externe Effekte erzielen.

Im Hinblick auf Frage (1) haben die regionalen Workshops zum Thema Fachkräfte ergeben, dass die Arbeitsmarktakteure der Fallregionen sich durch die geringer werdende Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal in ihren Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt sehen (Frage 1). Besonders große Bedenken äußerten die unter den wenigen anwesenden Betriebsleitern relativ stark vertretenen Leiter fleischverarbeitender Betriebe. Anstrengungen zur Verbesserung der Situation werden in verschiedenen Bereichen, wie der Verbesserung der Attraktivität von Arbeitsplätzen und Ausbildungsangeboten, internationaler Rekrutierung, verbesserte interne Mitarbeiterentwicklung und verstärkte Kooperation zwischen den verschiedenen Arbeitsmarktinstitutionen sowie den Betrieben unternommen. Allerdings fehlt ausgerechnet von Seiten der kleinen Betriebe aufgrund deren begrenzter Managementressourcen oft die notwendige Unterstützung (Frage 3). Die Beispiele der großen anwesenden Unternehmen haben allerdings bestätigt, dass Betriebe mit den entsprechenden Ressourcen sich von den Beschränkungen des Arbeitsmarktes aufgrund ihrer größeren Attraktivität als Arbeitgeber teilweise unabhängig machen können. Voraussetzung ist, dass sie sich nicht auf dem Größenvorteil ausruhen, sondern ihr Managementpotenzial zugunsten steigender Personalentwicklungskapazitäten einsetzen (Frage 2). Andererseits wurde auch deutlich, dass die Beschränkungen ländlicher Arbeitsmärkte für Betriebe ab einer bestimm-

ten Größenordnung und mit zunehmend spezifischen Anforderungen an Fähigkeiten und Qualifikationen kritisch werden können.

Die Analyse der Daten der Befragung von Betrieben der niedersächsischen Ernährungswirtschaft (Kapitel 3) hat vor allem die Bedeutung lokaler Arbeitsmärkte für die betriebliche Entwicklung (Frage 1) und die Fähigkeit erfolgreicher Betriebe, sich auch unter widrigen Arbeitsmarktbedingungen zu behaupten (Frage 2) bestätigt. Es wurde deutlich, dass ohne Kenntnis der betrieblichen Determinanten der Betriebsentwicklung (Kapitel 4.1) und der Innovationstätigkeit (Kapitel 4.2) der langfristige Einfluss des Arbeitsmarktes auf die Entwicklung (Kapitel 4.3) und somit auch die Relevanz kurzfristiger Rekrutierungsprobleme (Kapitel 4.4) nicht korrekt beurteilt werden kann.

## 4.1 Betriebliche Determinanten der Unternehmensentwicklung

In gut der Hälfte der befragten 200 Betriebe (53 %) ist in den vorausgegangenen fünf Jahren der Umsatz, aber nur in 44 % die Beschäftigung gestiegen. Immerhin jeder fünfte Betrieb hat im selben Zeitraum eine existenzgefährdende Unternehmenskrise durchlebt. Betroffen davon waren vor allem schrumpfende und stagnierende Betriebe, aber auch 13 % der wachsenden kleinen und kleinsten Betriebe, womit Wachstum für die kleinen, sonst eher stabilen Betriebe zum Beispiel aufgrund von Liquiditätsengpässen auch kritisch sein kann. Außerdem weisen vor allem kleine Betriebe ein beschäftigungsunabhängiges Umsatzwachstum auf. Die fleischverarbeitende Branche ist besonders häufig von negativen Geschäftsentwicklungen, besonders aber von negativer Personalentwicklung betroffen, was die Ergebnisse der Fachkräfteworkshops bestätigt und ein Hinweis auf die besonders problematische Entwicklung des Arbeitskräfteangebots in diesem Bereich sein könnte.

Zumindest in der hier durchgeführten kurzfristigen Betrachtung hängen Entwicklung und Strategien von Betrieben in sehr viel stärkerem Maße von betrieblichen Determinanten ab als von der lokalen Umwelt. Die Interpretation der Ergebnisse wird dadurch erschwert, dass auch die Wahrnehmung des Umfeldes stark durch die Situation der Betriebe selbst geprägt ist. Die Bedeutung innerbetrieblicher Kapazitäten für die Bewertung der Arbeitsmarktsituation zeigt sich zum Beispiel daran, dass Betriebe mit Beschäftigten mit hohem Eigenengagement auch seltener Motivationsdefizite von Bewerbern bei Neueinstellungen beklagen.

Innerbetriebliche Strukturen sind also mitentscheidend für die Fähigkeit der Betriebe, das volle Potenzial der Beschäftigten zu realisieren. Das Vorhandensein angestellter Führungskräfte verbessert zum Beispiel die Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeitern, die außerdem eng mit dem formalen Instrument regelmäßiger Mitarbeitergespräche zusammenhängt. Das zeigt einmal mehr, dass Routinen und Managementinstrumente und somit die entsprechenden betrieblichen Ressourcen verlässliche Determinanten einer positiven Entwicklung sind. Die Vermutung, dass in kleinen Betrieben spontane Kommunikation quasi von selbst gelingt, bestätigt sich

nicht: Gelungene Kommunikation erfordert gezielt aufgebaute Managementkapazitäten und unterstützende Maßnahmen. Die spontane Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse durch die Führungskräfte ist besonders wichtig für eine positive Entwicklung der kleinen Betriebe mit 10 bis 49 Beschäftigten und hier vor allem für die ohne leitende Mitarbeiter. Möglicherweise wirkt sich also in dieser Betriebsgrößenklasse eine Betriebskultur der Mitarbeiterbeteiligung positiv auf die betriebliche Entwicklung aus, so dass sie teilweise sogar formale Führungsstrukturen kompensieren kann.

In größeren Betrieben sind entsprechende Managementstrukturen eine Voraussetzung für gelungene Kommunikation. Sie verfügen auch nicht nur über bessere Möglichkeiten, die Kommunikation im Betrieb effektiv zu unterstützen, sondern die Betriebsgröße korreliert auch positiv mit der Weiterbildungsaktivität und auch Weiterbildungs- und Ausbildungsengagement zeigen einen positiven Zusammenhang. So nutzen Betriebe, die ihre Mitarbeiter flexibel in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzen, die Weiterbildung oft gezielt, um diese Möglichkeit weiter auszubauen. Auch die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe sich das besondere Wissen neuer Mitarbeiter zu Eigen machen, steigt mit der Betriebsgröße und den entsprechenden Managementressourcen und wird nicht durch die scheinbar größere Überschaubarkeit oder Nähe in kleinen Betrieben gefördert. Außerdem besteht ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, mit der Mitarbeiter des Betriebes Verbesserungsvorschläge machen und der Wahrscheinlichkeit, dass neue Mitarbeiter Neuerungen einbringen.

Es lässt sich also festhalten, dass größere betriebliche Ressourcen und insbesondere gut qualifiziertes Personal und ausreichende Managementkapazitäten Innovationen begünstigen. Insbesondere in kleineren Betrieben ist dagegen die Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Beschäftigten relevant.

Durch die hohe Bedeutung der betrieblichen Managementkapazitäten erklärt sich auch, dass die Wahrscheinlichkeit einer positiven Betriebsgrößenentwicklung mit der Betriebsgröße signifikant steigt. Auch Betriebe, die überregionale Märkte bedienen, wachsen signifikant häufiger als Betriebe, für die der regionale Markt am wichtigsten ist. Dieser Zusammenhang gilt auch in dünn besiedelten ländlichen Regionen, in denen die überregionale Ausrichtung wegen der schwierigen Marktsituation erhöht ist. Betriebe, die auf Originalität und Innovationskraft oder auf eine hohe Angebotsvielfalt setzen, weisen auch bei Kontrolle der relevanten strukturellen Bedingungen eine erhöhte Wachstumswahrscheinlichkeit auf. Eine hohe Kundenorientierung schlägt sich nicht in Beschäftigungswachstum, sondern nur in häufigerem Umsatzwachstum nieder.

## 4.2 Betriebliche Determinanten der Innovationstätigkeit

Drei Viertel der befragten Betriebe haben angegeben, in den vorausgegangenen fünf Jahren Neuerungen im Betrieb eingeführt zu haben, wobei ein weiterer Innovationsbegriff angelegt wurde, der auch kleinere Neuerungen für den Betrieb umfasst. Darunter dominierten Prozess-

und Produktinnovationen gegenüber organisatorischen und Marketinginnovationen. Es besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Innovationstätigkeit und Betriebsgröße und zur Struktur der Beschäftigten, aber zu wenigen anderen strukturellen Merkmalen. Die Innovationstätigkeit ist signifikant höher, wenn es im Betrieb Beschäftigte mit Hochschulabschluss gibt, während dieser Zusammenhang mit Blick auf Meister und Techniker nur in den kleinsten Betrieben mit bis zu neun Mitarbeitern gilt. Jeder fünfte Betrieb mit Innovationstätigkeit verfügt über F&E-Personal. Diese Betriebe sind sehr viel größer als Betriebe ohne F&E-Personal.

Mit Blick auf die Bedeutung formaler Managementinstrumente wie Ideenfindungsroutinen und Mitarbeitergesprächen für die Innovationstätigkeit bestätigt sich einmal mehr, dass in kleinen Betrieben eher die Kommunikation an sich, in mittleren und großen Betrieben aber vor allem das effektive (Personal-)Management von Bedeutung ist. Die Häufigkeit von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen insbesondere mit An- und Ungelernten steht in positiver Beziehung zur Innovationstätigkeit in kleinen und großen Betrieben. Eine mögliche Interpretation der Beobachtung könnte sein, dass geplante Mitarbeitergespräche von Bedeutung sind, um Informationen zu betrieblichen Prozessen gerade von den Mitarbeitern zu erhalten, die sonst vielleicht seltener die Gelegenheit haben, spontan mit den Führungskräften zu kommunizieren. Die spontane Kommunikation ist vor allem in der Gruppe der kleinen Betriebe mit bis zu 49 Beschäftigten relevant, in denen es nur selten formale Innovationsstrukturen gibt, sondern Neuerungen aus dem normalen Geschäfts- und Produktionsprozess heraus entstehen. Die umgekehrte spontane Kommunikation von den Führungskräften in Richtung der Mitarbeiter steht ebenfalls in positivem Zusammenhang zur Innovationstätigkeit: In den Betrieben, in denen sie nicht stattfindet, ist die Wahrscheinlichkeit für die Einführung von Neuerungen auch nach Berücksichtigung der formalen Managementinstrumente signifikant geringer.

Bei Weitem die wichtigsten externen Impulsgeber für Neuerungen sind die Kunden gefolgt von anderen Betrieben der eigenen Branche und Zuliefererbetrieben. Große Betriebe nennen allerdings andere Betriebe der eigenen Branche nur in einem von neun Fällen als Impulsgeber, wahrscheinlich aufgrund der Konkurrenzsituation zwischen den Unternehmen dieser Größenklasse. Unternehmensdienstleister, Hochschulen und andere öffentliche Einrichtungen spielen sehr viel seltener eine wichtige Rolle, wobei die Wahrscheinlichkeit, dass sie als wichtige Partner gesehen werden, mit der Betriebsgröße steigt.

### 4.3 Der langfristige Einfluss des Arbeitsmarktes

Die regionale Lage steht in keinem direkten Zusammenhang zur Innovationstätigkeit in der hier angelegten breiten Definition. Der Standort beeinflusst die Neigung zu Neuerungen aber zum Teil mittelbar, zum Beispiel über die Verfügbarkeit hochqualifizierter Mitarbeiter und über die Häufigkeit von Mitarbeiterwechseln mit entsprechenden Wissenstransfers. Angesichts der hohen Bedeutung von Personen mit Hochschulabschluss für die Innovationstätigkeit ist zu vermuten, dass trotz fehlenden direkten statistischen Zusammenhangs zwischen Standort und Innovationstätig-

keit Betriebe in peripheren Lagen mit dünnen Arbeitsmärkten eine gewisse indirekte Benachteiligung in ihren Entwicklungsmöglichkeiten erfahren. Während das Vorhandensein von F&E-Personal im Betrieb sonst keine räumlichen Unterschiede aufweist, ist nur einer von sechs kleinen Betrieben mit F&E-Beschäftigten in einer peripheren ländlichen Region ohne Verdichtungsansätze angesiedelt, was bedeuten könnte, dass sich gerade kleine forschungsintensive Betriebe vor allem in den urbanen Regionen ansiedeln. Der angesichts der Rolle neuer Mitarbeiter zu erwartende positive Zusammenhang zwischen Rekrutierungen und Innovationstätigkeit bestätigt sich. Insofern könnten die kleinsten Betriebe in ländlichen Regionen aufgrund ihrer geringen Rekrutierungstätigkeit in Bezug auf ihre Fähigkeit zur Innovation beeinträchtigt sein, auch wenn sich der Zusammenhang in der einfachen Analyse statistisch nicht nachweisen lässt.

Unter den für die Innovationstätigkeit relevanten Kontakten unterliegt allein die Beziehung zu den Zuliefererbetrieben regionalen Unterschieden. Eine Erklärung für ihre geringere Bedeutung für Betriebe in den zentralen kreisfreien Großstädten gegenüber denen in städtischen Kreisen oder ländlichen Kreisen mit Verdichtungsansätzen könnte in der erhöhten Konkurrenz und der dadurch bedingten geringeren Konstanz der Geschäftsbeziehungen liegen. Die gleichfalls geringere Bedeutung von Kontakten zu Zuliefererbetrieben in den peripheren dünn besiedelten ländlichen Kreisen hingegen könnte mit der größeren Entfernung zu den Zuliefererbetrieben und der deshalb ebenfalls größeren Auswahl, da Entfernung sowieso keine Rolle spielt, begründet werden. Auffallend ist, dass die Beziehung zu Hochschulen von der räumlichen Lage unabhängig zu sein scheint, und dass kein einziger von 12 Betrieben in den zentralen kreisfreien Städten Unternehmensdienstleister als wichtige Partner benennt.

Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Regionstyp des Betriebsstandortes. Große Betriebe sind in den zentralen kreisfreien Großstädten und mittlere Betriebe in den peripheren dünn besiedelten ländlichen Kreisen nur leicht überrepräsentiert. Der Anteil der Kleinstbetriebe ist in den beiden ländlichen Kreistypen leicht erhöht. Überraschend ist der positive Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Beschäftigten mit Hochschulabschluss in den Betrieben und der Ländlichkeit des Standortes in den kleineren Betrieben. Dieser positive Zusammenhang zeigt, dass die Personalausstattung eines Betriebes keineswegs nur als Funktion des lokalen Arbeitskräfteangebots zu verstehen ist, sondern ebenso von betrieblichen Determinanten, aber auch vom Ausmaß der Konkurrenz zwischen den Betrieben vor Ort abhängt.

Ein direkter statistischer Zusammenhang zwischen Wachstumstendenz und regionaler Lage lässt sich nicht ermitteln. Allerdings sind Betriebe in ländlichen Regionen tendenziell und möglicherweise wegen der geringeren Konkurrenz seltener von Unternehmenskrisen betroffen. Auch die Beschäftigungsverhältnisse der Betriebe unterscheiden sich bei gegebener Betriebsstruktur nicht wesentlich zwischen den Regionstypen. Befristete Verträge und Zeitarbeit werden zum einen allerdings deutlich häufiger von größeren Betrieben genutzt als von kleineren und zum anderen in den Zentren häufiger als in den anderen Regionstypen, was vermutlich mit dem höheren Angebot an Arbeitskräften, Arbeitsmarktinstitutionen und spezifischen Fähigkeiten in den Zentren zusammenhängt.

In Bezug auf die Personaldynamik unterscheiden sich nur die kleinsten Betriebe in ländlicheren Regionen von den kleinsten Betrieben in urbanen Regionen durch eine deutlich geringere Mitarbeiterfluktuation und deshalb durch insgesamt weniger Rekrutierungsprobleme. Bei den größeren Betrieben sind die Rekrutierungsprobleme in ländlichen Regionen tendenziell größer als in urbanen Regionen. Der Effekt des größeren Rekrutierungsbedarfs größerer Betriebe schlägt sich vor allem bei der Rekrutierung von Führungskräften nieder: Hier haben große Betriebe in ländlichen Regionen bei Weitem die größten Schwierigkeiten.

#### 4.4 Rekrutierungsprobleme und betriebliche Reaktionen

23 % der befragten Betriebe haben in den vorausgegangenen fünf Jahren nach eigenen Angaben die Erfahrung machen müssen, dass sie eine Stelle für Führungskräfte nach einer ersten Ausschreibung nicht besetzen konnten; 38 % haben diese Erfahrung in Bezug auf Ausschreibungen für Fachkräfte gemacht und 24 % für An- und Ungelernte. Es konnte auch gezeigt werden, dass nicht nur wachsende Betriebe neue Mitarbeiter rekrutieren, sondern auch über die Hälfte der Betriebe mit stabilem oder schrumpfendem Umsatz Fachkräfte neu eingestellt hat. Das spricht für eine nicht zu vernachlässigende Mitarbeiterfluktuation.

Unter den kleinen und kleinsten Betrieben mit Rekrutierungsbedarf haben die, die ein Umsatz- und somit meist auch ein Beschäftigungswachstum aufweisen, geringere Rekrutierungsprobleme als die mit stabiler oder negativer Entwicklung. Wohl aufgrund des erhöhten Personalbedarfs gilt das für wachsende mittlere und große Betriebe so nicht. Insgesamt scheinen wachsende Betriebe für potenzielle Bewerber attraktiver zu sein, während andersherum Betriebe mit negativer Geschäftsentwicklung zusätzlich in ihrer Entwicklung gebremst werden.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Rekrutierung von Fachkräften erforderlich war, ist in der Gruppe der stabilen und der schrumpfenden Betriebe ähnlich groß. Nur in den dünn besiedelten ländlichen Räumen ist sie für schrumpfende Betriebe geringer. Das könnte bedeuten, dass schrumpfende Betriebe jenseits der peripheren Arbeitsmärkte unter verstärkter Mitarbeiterfluktuation leiden. In dünn besiedelten ländlichen Kreisen scheinen andersherum schrumpfende Betriebe auf die Wiederbesetzung von Stellen zu verzichten und so einen mittel- und langfristigen Umsatzverlust in Kauf zu nehmen. Schrumpfende Betriebe mit Rekrutierungsbedarf haben gleichzeitig in peripheren Regionen und in den Zentren wohl aufgrund der geringeren Arbeitsmarktkonkurrenz einerseits bzw. des höheren Arbeitskräfteangebots andererseits weniger große Rekrutierungsprobleme als in den anderen Regionen; sie werden dort also weniger als in den anderen Regionen zusätzlich durch Nachteile auf dem Arbeitsmarkt beeinträchtigt. Insgesamt scheinen ländliche Regionen im Vergleich mit urbanen Regionen angesichts der geringeren Zahl an Arbeitsplatzoptionen durch höhere Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnet zu sein.

Betriebe mit Rekrutierungsproblemen agieren in ihren Bemühungen um Fachkräfte offensiver als Betriebe ohne Rekrutierungsprobleme: Sie befürworten eher als Betriebe ohne Probleme die

direkte Konkurrenz der Betriebe untereinander um Arbeitskräfte und werben auch eher überregional um Bewerber. Besonders sehr kleine und große Betriebe in peripheren Regionen werben verstärkt überregional um Fachkräfte. Die Voraussetzung dafür sind aber vor allem in größeren Unternehmen entsprechende Managementkapazitäten, wie die Bedeutung von Stellenbesetzungsroutinen für ein offensives Vorgehen dort zeigt.

Die Betriebe sind im Wettbewerb um Mitarbeiter auch bemüht, den Lohn attraktiv zu gestalten. So sind freiwillige Sozialleistungen und Bonussysteme selbst bei den kleineren Betrieben weit verbreitet. In vielen Fällen wird die Fähigkeit dazu aber durch die finanzielle Situation der Betriebe begrenzt und wieder haben die größeren Betriebe mehr Möglichkeiten zu einer attraktiven Gestaltung von Löhnen und Zusatzleistungen. Das ist umso bedeutender, als auch gezeigt wurde, dass auch das Mitarbeiterengagement positiv mit höheren personalpolitischen Handlungsmöglichkeiten der Betriebe auch in Krisenzeiten zusammenhängt.

Die begrenzten Ressourcen, die für die Rekrutierung zur Verfügung stehen, zeigen sich an Beobachtungen zur Nutzung interner Rekrutierung und lokaler Netzwerke. Verstärkte interne Rekrutierung scheint ein wirksames Mittel zu sein, um Problemen bei der Rekrutierung von Führungspersonal zu begegnen, doch es wird entgegen den Erwartungen angesichts der dortigen höheren Mitarbeiterstabilität und geringeren Verfügbarkeit von Arbeitskräften gerade in ländlichen Regionen weniger stark genutzt. Auch die Antworten auf die Frage, ob es ein ausreichendes Weiterbildungsangebot in der Region gebe, stehen in keinem erkennbaren Zusammenhang zu den regionalen Gegebenheiten. Insgesamt sind die Antworten der Betriebe und ihre Strategien stärker vom eigenen Wissen über die Möglichkeiten und durch die eigenen Handlungsressourcen als von den äußeren Rahmenbedingungen bestimmt. Kontakte zu den regionalen Institutionen werden von den Betrieben trotz ihrer Probleme insgesamt und unabhängig vom lokalen Angebot relativ wenige genutzt, wenn es um die Entwicklung ihrer Arbeitskräfte geht.

Trotz der relativ weit verbreiteten Rekrutierungsprobleme verfügt nur ein sehr kleiner Teil der Betriebe, allerdings auffälliger Weise relativ viele kleine Betriebe, über Zertifizierungen in den Bereichen Arbeitsplatzqualität sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei ist allerdings die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb eine Arbeitsplatzzertifizierung aufweist, unter den Betrieben höher, die Fachkräfte oder An- und Ungelernte mit Problemen rekrutiert haben oder keine Fachkräfte oder An- und Ungelernte rekrutiert haben und somit möglicherweise auf niedrige Mitarbeiterfluktuation setzen. Somit ließe sich die Hypothese aufstellen, dass Betriebe sich um gute Arbeitsplatzbedingungen bemühen, um für die bereits im Betrieb Beschäftigten attraktiv zu werden bzw. zu bleiben und die Fluktuation gering zu halten und um für potenzielle Bewerber des externen Arbeitsmarktes attraktiv zu werden. Knapper werdende Fachkräfte und damit einhergehende größere Anstrengungen von Betrieben können deshalb auch als Zeichen funktionierender Arbeitsmärkte gesehen werden, auf denen Unternehmen ihrer unternehmerischen Verantwortung ihren Mitarbeitern gegenüber zunehmend nachkommen, um ihre eigene Attraktivität zu steigern.

## 4.5 Fazit

In der Tendenz werden die in der Produktion verbleibenden Betriebe der Ernährungswirtschaft angesichts der Herausforderungen der Märkte und der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung von Produktion und Geschäftsentwicklung weiter wachsen. Dieses Wachstum muss nicht notwendigerweise in einen Verdrängungswettbewerb münden, weil viele Betriebe dank ihrer Innovationstätigkeit neue Märkte vor allem im Service- und Convenience-Bereich erschließen. Die zukünftige Größe und Produktivität des Sektors ebenso wie seine Betriebsgrößenstruktur und Vielfalt entscheiden sich also an der Frage, inwiefern es den Betrieben gelingt, die Entwicklungsmöglichkeiten des Marktes dank ihres innovativen Potenzials voll auszuschöpfen.

An dieser Stelle kommt der Personal- und Fachkräfteentwicklung und ihrem Management entscheidende Bedeutung zu: Da größere Betriebe oft die attraktiveren Konditionen und bessere Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte bieten, sind sie vielfach in der Personalentwicklung über interne und externe Arbeitsmärkte erfolgreicher als kleinere Betriebe. Sie werden somit durch den zunehmenden Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte zusätzlich begünstigt. Das bedeutet einerseits, dass in zunehmendem Maße auch die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung über die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben entscheiden, so dass die, die es sich leisten können, schon heute bemüht sind, Löhne attraktiv zu gestalten und ihre Qualitäten als Arbeitgeber nach außen zu kommunizieren; es bedeutet aber andererseits auch, dass manche innovative kleinere Betriebe mit Entwicklungspotenzial vor allem an der Wachstumsschwelle durch ihren Nachteil am Arbeitsmarkt gegenüber größeren Betrieben ausgebremst werden könnten, so dass Marktpotenziale im schlechtesten Fall ungenutzt bleiben.

Diese Wachstumsschwelle kann etwa am Übergang von der kleinen zur mittleren Betriebsgrößenklasse ausgemacht werden. Die kleinsten Betriebe sind relativ wenig krisenanfällig, verfügen aber aufgrund ihrer begrenzten Personal- und Managementressourcen oft nur über geringes Entwicklungspotenzial. Kleine Betriebe mit zwischen 10 und 49 Beschäftigten hingegen sind am krisenanfälligsten. Angesichts der Befunde, die größeren Betrieben mehr Wachstum und eine höhere Innovationstätigkeit attestieren, entscheidet sich in dieser Größenklasse auch am Wachstumserfolg, ob ein Betrieb langfristig erfolgreich bleibt. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass Verzicht auf Wachstum keine Option ist, um der Situation enger werdender Arbeitsmärkte zu begegnen, weil stagnierende oder schrumpfende Betriebe tendenziell unter mehr Mitarbeiterfluktuation und einer höheren Wahrscheinlichkeit von Rekrutierungsproblemen leiden.

An der Schwelle vom kleinen zum mittleren Betrieb ist auch deshalb ein kritischer Punkt in der Betriebsentwicklung erreicht, weil sich hier die Anforderungen an das Management deutlich ändern. Während sich etwa in kleinen Betrieben mit mehr als neun Beschäftigten eine Betriebskultur der Mitarbeiterbeteiligung positiv auf die betriebliche Entwicklung und Innovationstätigkeit auswirkt und teilweise sogar formale Führungsstrukturen kompensieren kann, gilt das für größere Betriebe nicht mehr: Dort müssen effektive Managementstrukturen und -routinen sowie Innovationsstrategien und -maßnahmen die informellen Kommunikationswege nicht nur komple-

mentieren, sondern sie werden darüber hinaus auch zur Voraussetzung für deren Existenz. Ressourcen und Führungsstrukturen begünstigen die Etablierung effektiver Managementmaßnahmen und -routinen, die ihrerseits zu einer gelungenen Kommunikation im Betrieb und dem entsprechenden Wissenstransfer und Innovationsfähigkeit beitragen. Hinzu kommt, dass diese dann größeren Betriebe auch dementsprechend qualifiziertes Personal benötigen. Um die Übergangszeit bis ausreichende entsprechende Personalkapazitäten aufgebaut sind zu überstehen, ist die Fähigkeit und die Bereitschaft zur direkten Kommunikation der Leitung mit den Beschäftigten besonders wichtig, wie die Ergebnisse gezeigt haben, so dass sich wachsende von scheiternden Betrieben in dieser Phase möglicherweise gerade in diesen Managementkompetenzen ihrer Leiter unterscheiden.

Der Betriebsstandort kann sich dabei unterschiedlich auf die Entwicklungsfähigkeit auswirken. In ihrer Entwicklung unmittelbar betroffen von Knappheiten am Arbeitsmarkt sind allerdings möglicherweise gerade sehr große Betriebe mit ihrem absolut hohen Arbeitskräftebedarf und ihren spezifischen Qualifikationsanforderungen sowie Betriebe der fleischverarbeitenden Industrie, deren Betriebe in der Erhebung signifikant häufiger eine negative Geschäftsentwicklung, und noch häufiger eine negative Beschäftigungsentwicklung verzeichnen als Betriebe anderer Produktionsbereiche.

Insbesondere die kleinsten Betriebe in ländlichen Regionen zeichnen sich durch eine geringe Beschäftigungsdynamik aus. Das behindert den Zufluss neuer Kompetenzen und den Aufbau von Managementressourcen für weiteres Wachstum. Andererseits führt der größere Wettbewerbsdruck in städtischen Regionen zu höheren Personalfluktuationen, instabileren Betrieben und geringerem Wachstum der kleinsten Betriebe, aber aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks auch zu einem größeren Kapazitätsaufbau in den verbleibenden wettbewerbsfähigen Betrieben an den entsprechenden Standorten. Gleichzeitig sind gerade sehr kleine Betriebe in peripheren Regionen überproportional häufig auf überregionalen Märkten aktiv und haben überproportional häufig Beschäftigte mit Hochschulabschluss, so dass diese Betriebe auf die Anforderungen betrieblichen Wachstums möglicherweise besser vorbereitet sind als Kleinstbetriebe in anderen Regionen.

Es könnte also sein, dass es aufgrund der geringeren Konkurrenz und der größeren Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse vor allem wettbewerbsfähigen Betrieben in ländlichen Regionen sogar leichter fällt, die Wachstumsschwelle zu überwinden als vergleichbaren Betrieben in städtischen Regionen, wenn es ihnen gelingt, die internen Arbeitsmärkte entsprechend zu entwickeln. Die geringere Personalfluktuation in ihren Arbeitsmärkten können diese Betriebe dabei durchaus positiv nutzen, weil sie es ihnen ermöglicht, Wissen und Kompetenzen im Betrieb langfristig aufzubauen und zu erhalten. Die Stärkung der internen Arbeitsmärkte scheint in dieser Hinsicht einen wichtigen und noch nicht ausgeschöpften Optimierungsansatz für ländliche Betriebe darzustellen. Wenn es Betrieben in ländlichen Regionen gelingt, ihre Managementstrukturen zu optimieren und ihr Wachstumspotenzial zu erkennen und auszuschöpfen, können sie sich, wie die Ergebnisse gezeigt haben, trotz der geringeren Verfügbarkeit von Arbeitskräften positiv entwickeln.

Insgesamt würde das bedeuten, dass in ländlichen Regionen aufgrund der Knappheit an Fach- und Führungspersonal kein Niedergang der Ernährungswirtschaft, wohl aber eine stärkeren Polarisierung der betrieblichen Entwicklungswege und eine verstärkte Konzentration der Produktion zu erwarten ist. Damit es in diesem Prozess nicht durch eine vorübergehende Diskrepanz zwischen erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen und somit zu unausgeschöpften Entwicklungsoptionen kommt, müssen die Betriebe zu einer Politik der systematischen Personalentwicklung befähigt werden. Dass gerade die kleineren Betriebe oft aus eigener Kraft nicht dazu in der Lage sind, die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter systematisch zu organisieren, hat sich auch in den Untersuchungen zur Weiterbildung gezeigt. Hier bieten sich Ansatzpunkte für eine gezielte Unterstützung im Rahmen der existierenden Systeme der Aus- und Weiterbildung sowie der betrieblichen Beratung.

## 11 Literatur

- Arenberg P (2016) Väterfreundliche Personalpolitik als Wettbewerbsvorteil für KMU. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE), 64(3): 235-241.
- Barney JB (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 7: 49-64.
- BBSR (2015) Laufende Raumbbeobachtung – Raumabgrenzungen: Siedlungsstrukturelle Kreistypen, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Electronic Source: [http://www.bbsr.bund.de/cln\\_032/nn\\_1067638/BBSR/DE/Raumbbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html](http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_1067638/BBSR/DE/Raumbbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html)
- Bieling G, Stock RM, Dorozalla F (2015) Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organisational performance. In: Zeitschrift für Personalforschung, 29(1): 5-30.
- Bläsche A, Brandherm R, Eckhardt C, Käßplinger B, Knuth M, Kruppe T, Kuhnhenne M, Schütt P (2017) Qualitätsoffensive strukturierte Weiterbildung in Deutschland, Working Paper Forschungsförderung, 025, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Bosch G, Charest J (2008) Vocational training and the labour market in liberal and coordinated economies. In: Industrial Relations Journal, 39(5): 428–47.
- Brink S, Führmann B, Schuhen M (2011) Kooperative Weiterbildungsnetzwerke von Unternehmen – Netzwerkstruktur und Problemlösungsbeitrag. In: Report 34(4): 47-57.
- Buchanan J (2006) From 'Skill Shortages' to Decent Work: The Role of Better Skill Ecosystems, Sydney: NSW Board of Vocational Education and Training.
- Büchter K, Gramlinger F (2005) The System of Continuing Education in German VET. In: bwp@, 7, Electronic Source: [http://www.bwpat.de/7eu/buechter\\_gramlinger\\_de\\_bwpat7.shtml](http://www.bwpat.de/7eu/buechter_gramlinger_de_bwpat7.shtml)
- Dauth C (2017) Regional discontinuities and the effectiveness of further training subsidies for low-skilled employees, Nürnberg, IAB Discussion Paper 7/2017.
- Doerr A, Kruppe T (2012) Bildungsgutscheine und Zertifizierungen aus Sicht der Arbeitsverwaltung: Umfrageergebnisse aus der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, IAB-Forschungsbericht 6/2012.
- Finegold D, Soskice D (1988) The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription. In: Oxford Review of Economic Policy, 4(3): 21-51.
- Finegold D (1999) Creating self-sustaining, high-skill ecosystems. In: Oxford Review of Economic Policy, 15(1): 60-81.
- Hartz S, Schrader J (2008) Steuerung und Organisation in der Weiterbildung: ein vernachlässigtes Thema? In: Stefanie Hartz und Josef Schrader (Hrsg.), Steuerung und Organisation in der Weiterbildung, Bad Heilbrunn, Klinkhardt: 9-30.
- Hillman AJ, Withers MC, Collins BJ (2009) Resource Dependence Theory: A Review. In: Journal of Management, 35 (6): 1404 – 1427.

- Klingert I, Lenhart J (2017) Jobcenter-Strategien zur Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen, Nürnberg, IAB Forschungsbericht 3/2017.
- Küpper P, Margarian A (2010) Versteckte Dynamik – wirtschaftliche Innovationen in ländlichen Räumen, *Europa Regional* 18(2-3): 79-94.
- Langlois RN (1981) Why are there firms? Department of Economics, New York University.
- Love JH, Roper S (2015) SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. In: *International Small Business Journal*, 33(1): 28 – 48.
- Margarian A (2013) Regional industrial structure, productivity, wealth and income distribution in German regions, Thünen Working paper 1, Braunschweig, Johann Heinrich von Thünen-Institut.
- Margarian A (2014) Regionales Engagement als unternehmerische Herausforderung: das Beispiel des regionalen Fachkräftemangels im ländlichen Entwicklungsprozess. *Berichte zu Geographie und Landeskunde* 88(2):185-202.
- Margarian A (2019 [im Veröffentlichungsprozess]) Innere Werte und schöner Schein: Strategien im Wettbewerb um Arbeitskräfte in einer kleinstrukturierten Branche. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)* 67(1).
- Marshall A (1920) *Principles of Economics*, MacMillan, London.
- Nelson RR, Winter SG (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, London: Harvard University Press.
- Rebien M, Kubis A, Müller A (2014) Success and failure in the operational recruitment process: Contrasting the outcomes of search, IAB-Discussion Paper 7, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Ragini M (1997) Different Responses to Common Demands: Firms, Institutions, and Training in Europe. In: *European Sociological Review* 13(3): 267-282.
- Robertson D (1923) *The Control of Industry*, London: Nisbet.
- Tietgens H (1984) Institutionelle Strukturen der Erwachsenenbildung. In: Enno Schmitz und Hans Tietgens (Hrsg.), *Erwachsenenbildung. Enzyklopädie Erziehungswissenschaft*, Bd. 11, Stuttgart: 287-302.
- Williamson OE (1981) The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: *American Journal of Sociology*, 78(3): 548-577.

**Anhang**

**Fragebogen mit Anleitung**



Lokale Strategien für die  
wirtschaftliche Entwicklung



## Fragebogen

zu Fachkräftesicherung & Arbeitsorganisation  
für Betriebe der Ernährungswirtschaft in Niedersachsen

An diesem Teilprojekt des transnationalen europäischen Forschungsvorhabens TRUSTEE sind beteiligt:



### **Durchführende Einrichtung:**

Thünen-Institut für Ländliche Räume  
Bundesallee 50  
38116 Braunschweig

Dr. Anne Margarian, Tel: 0531/596-5511, E-Mail: [anne.margarian@ti.bund.de](mailto:anne.margarian@ti.bund.de)  
M.Sc. Alena Lilje, Tel: 0531/596-5236, E-Mail: [alena.lilje@ti.bund.de](mailto:alena.lilje@ti.bund.de)

Alle nachfolgenden Fragen beziehen sich auf den Betrieb an diesem Standort und auf die Entwicklung der letzten fünf Jahre oder bei jüngeren Betrieben seit Betriebsgründung. Bei Fragen nach Zahlen reichen Schätzwerte.

## 1. Allgemeine Informationen zum Betrieb

**1. Welcher Branche würden Sie Ihren Betrieb am ehesten zuordnen?**  
**Verarbeitung oder Herstellung von ...** *(Bitte wählen Sie eine Option aus)*

Fleischprodukten <input type="checkbox"/>	Mühlenprodukten, Stärke <input type="checkbox"/>	Alkoholischen Getränken <input type="checkbox"/>
Fischprodukten <input type="checkbox"/>	Ölen und Fetten <input type="checkbox"/>	Mineralwasser und Erfrischungsgetränken <input type="checkbox"/>
Milchprodukten <input type="checkbox"/>	Würzen und Soßen <input type="checkbox"/>	Kaffee und Tee <input type="checkbox"/>
Zucker <input type="checkbox"/>	Frischen Back- und Teigwaren <input type="checkbox"/>	Futtermitteln <input type="checkbox"/>
Obst- und Gemüseprodukten <input type="checkbox"/>	Dauerbackwaren, Süßwaren <input type="checkbox"/>	Sonstigen Nahrungsmitteln <input type="checkbox"/>
		Branche außerhalb der Ernährungswirtschaft <input type="checkbox"/>

**2. Bitte beschreiben Sie kurz die Haupttätigkeit Ihres Betriebes:**

**3. Gemessen am Umsatzanteil, wie wichtig sind die folgenden Märkte aktuell für Ihren Betrieb?**  
*(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)*

	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig
Regionaler Markt <i>(bis zu einem Umkreis von ca. 100 km)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überregionaler deutscher Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausländischer Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Seit wie vielen Jahren existiert der Betrieb an diesem Standort?**  
*(Unabhängig von Umfirmierungen, Eigentümerwechsel oder Änderung der Rechtsform)*

0-3	4-10	11-25	26-50	mehr als 50
<input type="checkbox"/>				

**5. Wie viele Mitarbeiter sind aktuell in Ihrem Betrieb angestellt?**  
*(Anzahl der Personen ohne Zeitarbeitskräfte)*

ca. \_\_\_\_\_ *(Anzahl)*

**6. Verfügt Ihr Unternehmen über weitere Standorte?**

Ja	Nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Wenn ja: Befindet sich die Unternehmenszentrale am hiesigen Standort?**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

**7. Wie haben sich Beschäftigung und Umsatz des Betriebs in den letzten fünf Jahren entwickelt?**  
*(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)*

	Gestiegen	Stabil	Gesunken
Entwicklung der Zahl der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung der Höhe des Umsatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. In welchen der folgenden Bereiche hebt sich Ihr Betrieb positiv von Mitbewerbern am Markt ab?** *(Mehrfachnennungen möglich)*

Niedriger Preis	<input type="checkbox"/>
Originalität, Innovationskraft	<input type="checkbox"/>
Bekannte Marke(n)	<input type="checkbox"/>
Reputation, Tradition	<input type="checkbox"/>
Produktqualität	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung, Dienstleistungsqualität	<input type="checkbox"/>
Angebotsvielfalt	<input type="checkbox"/>
In keinem der genannten Bereiche	<input type="checkbox"/>

<b>9. War der Fortbestand des Betriebes in den letzten fünf Jahre bis heute einmal durch eine negative Geschäftsentwicklung gefährdet?</b>	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
<b>10. Bitte geben Sie an, wo die verschiedenen Unternehmensaufgaben wahrgenommen werden:</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine oder mehr Optionen aus)</i>	Innerhalb des hiesigen Betriebes	In anderen Teilen des Unternehmens	Durch externe Unternehmen	Nicht relevant
Produktion und Verarbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätssicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, Verkauf und Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffung, Einkauf und Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung und Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Personalstruktur

<b>11. Gibt es aktuell in Ihrem Betrieb angestellte Mitarbeiter, die Sie den folgenden Beschäftigungskategorien zuordnen können?</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Ja	Nein	
Angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstige Fachkräfte ohne Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Angelernte und ungelernete Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>12. Wie viele Mitarbeiter des Betriebes haben aktuell ...</b> <i>(Schätzwerte reichen)</i>	Anzahl	Keine	
... einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss?	ca. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	
... eine Qualifikation als Meister oder Techniker?	ca. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	
... <u>keine</u> formale Qualifikation für ihre Tätigkeit?	ca. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>13. Welcher Anteil der Beschäftigten des Betriebes arbeitet im Bereich Kundendienstleistungen wie z.B. Verkauf, Beratung, Bewirtung?</b>	0-24 % <input type="checkbox"/>	25-50 % <input type="checkbox"/>	Mehr als 50 % <input type="checkbox"/>
<b>14. Wie viele Mitarbeiter ...</b> <i>(Schätzwerte reichen)</i>	Anzahl	Keine	
... sind aktuell über <u>Zeitarbeit</u> im Betrieb beschäftigt?	ca. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	
... haben aktuell <u>befristete Verträge</u> mit dem Betrieb?	ca. <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	
→ Wenn <u>beide</u> ‚Keine‘ weiter mit Frage 16			
<b>15. Wie wichtig sind die folgenden Gründe für die Nutzung von Zeitarbeit oder befristeten Arbeitsverträgen in Ihrem Betrieb?</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig
Vorübergehend benötigte spezielle Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorläufige Besetzung freier Stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung an kurzfristige Nachfrageänderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiederkehrende Saisonarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellung neuer Mitarbeiter mit späterer Entfristung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Arbeitsorganisation				
<b>16. Konsultieren die Führungskräfte des Betriebes ihre Mitarbeiter, wenn Entscheidungen über Neuerungen im Betrieb anstehen?</b>	Meistens <input type="checkbox"/>	Manchmal <input type="checkbox"/>	Selten <input type="checkbox"/>	Nie <input type="checkbox"/>
<b>17. Machen die Mitarbeiter des Betriebes ihren Führungskräften von sich aus Verbesserungsvorschläge?</b>	Häufig <input type="checkbox"/>	Manchmal <input type="checkbox"/>	Selten <input type="checkbox"/>	Nie <input type="checkbox"/>
<b>18. Gibt es in ihrem Betrieb:</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Ja	Nein		
Schriftlich fixierte Pläne für Personalentwicklung und Weiterbildung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Funktions- oder Stellenbeschreibungen für die Mehrheit der Arbeitsplätze?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Formal festgelegte Verfahren bei der Stellenbesetzung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Verfahren wie Formulare, Zettelkästen, Treffen für die Sammlung von Ideen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>19. Führt der Großteil der folgenden Beschäftigten regelmäßig Mitarbeitergespräche mit der Betriebs-, Bereichs- oder Abteilungsleitung?</b> <i>(Bitte wählen Sie für jede Gruppe, die es in Ihrem Betrieb gibt, eine Option)</i>	Ja, mehrmals im Jahr	Ja, jährlich	Ja, seltener als jährlich	Nein
Angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Fachkräfte ohne Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angelernte und ungelernete Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20. Werden Mitarbeiter flexibel in verschiedenen Arbeitsbereichen und Tätigkeiten eingesetzt?</b> <i>(Bitte wählen Sie für jede Gruppe, die es in Ihrem Betrieb gibt, eine Option)</i>	Häufiger	Selten	Nie	
Angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstige Fachkräfte ohne Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Angelernte und ungelernete Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>21. Besteht in Ihrem Betrieb eine Tarifbindung (z.B. durch Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband)?</b>	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Weiß nicht <input type="checkbox"/>	
<b>22. Wird die Entscheidung über die Lohnhöhe im Betrieb beeinflusst durch ...</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Ja, deutlich	Eher ja	Eher nein	Nein, gar nicht
... die finanzielle Situation des Betriebes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu halten oder anzuwerben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>23. Bietet Ihr Betrieb den Beschäftigten die folgenden betrieblichen Sozial- und Zusatzleistungen an?</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Ja	Nein		
Finanzielle Sozialleistungen <i>(z.B. Vermögenswirksame Leistungen, Fahrtkostenzuschüsse)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dienstleistungen <i>(z.B. Kantinen, Firmenkindergarten, werksärztlicher Dienst)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Sachleistungen <i>(z.B. Genussgutscheine, eigene Produkte unter Einkaufspreis, Dienstwagen)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>24. Können die Mitarbeiter der folgenden Kategorien Bonuszahlungen oder sonstige materielle Anerkennungen für besondere Leistungen erhalten?</b> <i>(Bitte wählen Sie für jede Gruppe, die es in Ihrem Betrieb gibt, eine Option)</i>	Ja, alle	Ja, einige	Nein	
Angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstige Fachkräfte ohne Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Angelernte und ungelernete Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<p><b>25. Welche Maßnahme würde Ihr Betrieb bei negativer Geschäftsentwicklung zur Verringerung der Lohnkostenbelastung <u>als erstes</u> ergreifen?</b> (Bitte wählen Sie <u>eine</u> Option aus)</p> <p style="text-align: center;">Reduzierung von Arbeitsstunden (z.B. Stundenabbau, Zwangsurlaub, Kurzarbeit) <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Verringerung der Lohnkosten (z.B. Streichen von Prämien oder freiwilligen Sozialleistungen) <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Verringerung der Zahl der Mitarbeiter (z.B. Stellen nicht besetzen, Verträge auslaufen lassen) <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Keine <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Weiß nicht <input type="checkbox"/></p>	
---	--

#### 4. Personalrekrutierung

<p><b>26. Gab es in Ihrem Betrieb in den letzten fünf Jahren Stellen, die neu zu besetzen waren?</b></p>	<p>Ja <input type="checkbox"/></p> <p>Nein <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">→ bei ‚Nein‘ weiter mit Frage 34</p>												
<p><b>27. Ist es in den letzten fünf Jahren vorgekommen, dass Sie eine Stelle in den folgenden Bereichen nach einer ersten Ausschreibung nicht besetzen konnten?</b> (Bitte wählen Sie für jede Gruppe, die es in Ihrem Betrieb gibt, eine Option)</p> <p style="text-align: center;">Angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Sonstige Fachkräfte ohne Leitungsfunktion <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Angelernte und ungelernete Mitarbeiter <input type="checkbox"/></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Ja</th> <th style="width: 20%;">Nein</th> <th style="width: 60%;">Keine Einstellungen in diesem Bereich</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Ja	Nein	Keine Einstellungen in diesem Bereich	<input type="checkbox"/>								
Ja	Nein	Keine Einstellungen in diesem Bereich											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
<p><b>28. Welche Anforderung des Betriebes erfüllen die Bewerber auf freie Stellen insgesamt am schlechtesten?</b> (Bitte wählen Sie <u>maximal zwei</u> Optionen aus)</p> <p style="text-align: center;">Bestimmte formale Qualifikationen <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">(Andere) Spezifische Kenntnisse/Fertigkeiten <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Sozialkompetenz <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Übereinstimmung mit der Betriebskultur <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Motivation, Arbeitsbereitschaft <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Sonstige, und zwar: <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Alle Anforderungen werden gut erfüllt <input type="checkbox"/></p>													
<p><b>29. Wird neuen Mitarbeitern des Betriebes für die Einarbeitung eine bestimmte Ansprechperson an die Seite gestellt?</b></p>	<p>Ja, immer <input type="checkbox"/></p> <p>Ja, manchmal <input type="checkbox"/></p> <p>Nein <input type="checkbox"/></p>												
<p><b>30. Versuchen Sie, Stellen mit Leitungsfunktion nach Möglichkeit aus den Reihen der <u>eigenen Beschäftigten</u> zu besetzen?</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Ja</th> <th style="width: 20%;">Nein</th> <th style="width: 60%;">Keine Einstellungen mit Leitungsfunktion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Ja	Nein	Keine Einstellungen mit Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Ja	Nein	Keine Einstellungen mit Leitungsfunktion											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
<p><b>31. Wirbt Ihr Betrieb auch <u>außerhalb</u> Ihrer Arbeitsmarktregion aktiv um Kandidaten für die Besetzung freier Stellen ...</b></p> <p style="text-align: center;">... für Mitarbeiter mit Leitungsfunktion? <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">... für sonstige Fachkräfte ohne Leitungsfunktion? <input type="checkbox"/></p>	<p>Ja <input type="checkbox"/></p> <p>Nein <input type="checkbox"/></p>												

32. Kommt es vor, dass Sie aktiv versuchen, Mitarbeiter anderer Firmen abzuwerben?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
33. Begrüßen Sie es, wenn sich Mitarbeiter benachbarter Unternehmen bei Ihnen bewerben?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Weiß nicht <input type="checkbox"/>

34. Mit welchen Partnern in der Region pflegt der Betrieb im Hinblick auf die **Rekrutierung und die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter direkten Kontakt?** (Mehrfachnennungen möglich)

Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	Zuliefernde /abnehmende Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Jobcenter	<input type="checkbox"/>	Personaldienstleister	<input type="checkbox"/>
Sonstige Stellen der öffentlichen Verwaltung	<input type="checkbox"/>	Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>
Handwerkskammer, Innung, Handelskammer	<input type="checkbox"/>	Grundschulen	<input type="checkbox"/>
Andere ausbildende Unternehmen, Ausbildungsverbund	<input type="checkbox"/>	Weiterführende Schulen	<input type="checkbox"/>
Sonstige Arbeitgeberzusammenschlüsse/-netzwerke	<input type="checkbox"/>	Berufsbildende Schulen	<input type="checkbox"/>
		Hochschulen	<input type="checkbox"/>
Mit anderen, und zwar: <input type="text"/>		Mit keinen	<input type="checkbox"/>

### 5. Aus- und Weiterbildung

35. Hat Ihr Betrieb alleine oder im Verbund die Berechtigung zur Ausbildung von Lehrlingen?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	→ bei ‚Nein‘ weiter mit Frage 40	
36. Hat Ihr Betrieb in den letzten fünf Jahren ausgebildet?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	→ bei ‚Nein‘ weiter mit Frage 38	
37. <u>Wenn ja</u> , übersteigt die Zahl der Auszubildenden regelmäßig den erwarteten eigenen Bedarf?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
38. Gibt es für alle Berufe, in denen Sie ausbilden könnten, die entsprechenden Fächer in den Berufsschulen im Umkreis von ca. 50 km?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Weiß nicht <input type="checkbox"/>	
39. <u>Wenn nein</u> , hindert Sie das, die entsprechende Ausbildung anzubieten?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
40. Gibt es in der Region die Angebote und Unterstützung für Weiterbildungsmaßnahmen, die der Betrieb benötigt?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Keine Angebote benötigt <input type="checkbox"/>	
41. Hat Ihr Betrieb in den letzten fünf Jahren Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für angestellte Mitarbeiter gefördert? <i>(Gemeint ist die Freistellung oder Kostenübernahme für inner- oder außerbetriebliche Maßnahmen über das gesetzlich vorgeschriebene hinaus)</i>	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	→ bei ‚Nein‘ weiter mit Frage 44	
42. Welchen angestellten Mitarbeitern der folgenden Kategorien bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen an? <i>(Bitte wählen Sie für jede Gruppe, die es in Ihrem Betrieb gibt, eine Option)</i>	Allen	Ausgewählten	Nur Neuen	Gar keinen
Angestellte Mitarbeiter mit Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Fachkräfte ohne Leitungsfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angelernte und ungelernete Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>43. Wie wichtig sind die folgenden Ziele in der Weiterbildung von Mitarbeitern des Betriebes?</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Erhöhung der Innovationskraft der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Befähigung zur Arbeit mit neuen Technologien und Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Befähigung zu flexiblerer Aufgabenübernahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Erhöhung der Beförderungswürdigkeit der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. Neuerungen im Betrieb

<b>44. Hat Ihr Betrieb in den letzten 5 Jahren Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Prozesse verbessert oder neu entwickelt?</b>	Ja	Nein
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	→ bei ‚Nein‘ weiter mit Frage 51	

<b>45. Wie wichtig waren Neuerungen in den folgenden Bereichen für die Entwicklung des Betriebs in den letzten fünf Jahren?</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Produktinnovation <i>(neue oder merklich verbesserte Waren oder Dienstleistungen)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prozessinnovation <i>(technische Änderungen, verbesserte Methoden der Produktion, Logistik)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Organisatorische Innovation <i>(neue Geschäftspraktiken, Arbeitsorganisation, neue Außenbeziehungen)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marketing-Innovation <i>(neue Wege oder neue Vertriebskanäle, neue Verpackung)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>46. Waren die folgenden Partner wichtig für die Unterstützung oder Anregung von Neuerungen des Betriebes?</b> <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i>	Andere Betriebe innerhalb des eigenen Unternehmens /der eigenen Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zulieferer-Betriebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Auftraggeber oder Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Andere Betriebe der eigenen Branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Beratungsunternehmen oder private Labore und F&E-Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Universitäten und andere Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Andere öffentliche Einrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>47. Gibt es in ihrem Betrieb Beschäftigte speziell für den Bereich Forschung &amp; Entwicklung?</b>	Ja	Nein
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wenn ja, bitte geben Sie die Anzahl der Beschäftigten in diesem Bereich an:</b>	ca. _____ <i>(Anzahl)</i>	

<b>48. Haben in den letzten fünf Jahren <u>neue</u> Mitarbeiter des Betriebes entscheidend zur Einführung von Neuerungen im Betrieb beigetragen?</b>	Ja	Nein	Weiß nicht
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p><b>49. Hat der Betrieb in den letzten fünf Jahren Neuerungen eingeführt, die positive Umweltwirkungen in Produktion oder Konsum zum Ziel hatten?</b>  <i>(z. B.: Reduzierung des Material- oder Energieverbrauchs; Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Produktion; Weniger Verpackungsmüll; Materialienersatz mit weniger umweltschädlichen Ersatzstoffen; Reduzierung der Boden-, Wasser-, Lärm- oder Luftverschmutzung; verbessertes Recycling)</i></p>	<p>Ja, in erheblichem Umfang <input type="checkbox"/></p>	<p>Ja, in geringerem Umfang <input type="checkbox"/></p>	<p>Nein, überhaupt nicht <input type="checkbox"/></p> <p>→ bei ‚Nein‘ weiter mit Frage 51</p>
---	---	--	---

<p><b>50. Wenn ja: Wie wichtig waren die folgenden Gründe für die Einführung von Neuerungen mit positiven Umweltwirkungen?</b>  <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i></p> <p>Aktuelle oder erwartete staatliche Anreize <i>(Vorschriften, Steuern, Förderung)</i></p> <p>Aktuelle oder erwartete Kundenpräferenzen</p> <p>Freiwillige Branchenvereinbarungen für die gute Umweltpraxis</p> <p>Kostensenkung</p> <p>Eigene Präferenzen der Geschäftsführung</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Wichtig</th> <th>Weniger wichtig</th> <th>Unwichtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aktuelle oder erwartete staatliche Anreize <i>(Vorschriften, Steuern, Förderung)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Aktuelle oder erwartete Kundenpräferenzen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Freiwillige Branchenvereinbarungen für die gute Umweltpraxis</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Kostensenkung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Eigene Präferenzen der Geschäftsführung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig	Aktuelle oder erwartete staatliche Anreize <i>(Vorschriften, Steuern, Förderung)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aktuelle oder erwartete Kundenpräferenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Freiwillige Branchenvereinbarungen für die gute Umweltpraxis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kostensenkung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eigene Präferenzen der Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wichtig	Weniger wichtig	Unwichtig																						
Aktuelle oder erwartete staatliche Anreize <i>(Vorschriften, Steuern, Förderung)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Aktuelle oder erwartete Kundenpräferenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Freiwillige Branchenvereinbarungen für die gute Umweltpraxis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Kostensenkung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
Eigene Präferenzen der Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						

<p><b>51. Verfügt Ihr Betrieb über Zertifizierungen in den folgenden Bereichen?</b>  <i>(Bitte wählen Sie in jeder Zeile eine Option aus)</i></p> <p>Qualität und Prozessmanagement <i>(z.B. ISO 9001)</i></p> <p>Umweltmanagement <i>(z.B. ISO 14001)</i></p> <p>Lebensmittelsicherheitsmanagement <i>(z.B. ISO 22001, IFS, FSSC, BRC, HACCP)</i></p> <p>Energiemanagement <i>(z.B. ISO 50001)</i></p> <p>Arbeitsplatzqualität <i>(z.B. OHSAS 18001)</i></p> <p>Vereinbarkeit von Familie und Beruf <i>(z.B. durch berufundfamilie gGmbH)</i></p> <p>Biologische/ Ökologische Produktion <i>(entsprechend EG-Öko-Verordnung)</i></p> <p>Zertifizierungen in anderen Bereichen</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Ja</th> <th>Nein</th> <th>Weiß nicht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Qualität und Prozessmanagement <i>(z.B. ISO 9001)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Umweltmanagement <i>(z.B. ISO 14001)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Lebensmittelsicherheitsmanagement <i>(z.B. ISO 22001, IFS, FSSC, BRC, HACCP)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Energiemanagement <i>(z.B. ISO 50001)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Arbeitsplatzqualität <i>(z.B. OHSAS 18001)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf <i>(z.B. durch berufundfamilie gGmbH)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Biologische/ Ökologische Produktion <i>(entsprechend EG-Öko-Verordnung)</i></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Zertifizierungen in anderen Bereichen</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Ja	Nein	Weiß nicht	Qualität und Prozessmanagement <i>(z.B. ISO 9001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Umweltmanagement <i>(z.B. ISO 14001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lebensmittelsicherheitsmanagement <i>(z.B. ISO 22001, IFS, FSSC, BRC, HACCP)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Energiemanagement <i>(z.B. ISO 50001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbeitsplatzqualität <i>(z.B. OHSAS 18001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vereinbarkeit von Familie und Beruf <i>(z.B. durch berufundfamilie gGmbH)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Biologische/ Ökologische Produktion <i>(entsprechend EG-Öko-Verordnung)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zertifizierungen in anderen Bereichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ja	Nein	Weiß nicht																																		
Qualität und Prozessmanagement <i>(z.B. ISO 9001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Umweltmanagement <i>(z.B. ISO 14001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Lebensmittelsicherheitsmanagement <i>(z.B. ISO 22001, IFS, FSSC, BRC, HACCP)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Energiemanagement <i>(z.B. ISO 50001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Arbeitsplatzqualität <i>(z.B. OHSAS 18001)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Vereinbarkeit von Familie und Beruf <i>(z.B. durch berufundfamilie gGmbH)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Biologische/ Ökologische Produktion <i>(entsprechend EG-Öko-Verordnung)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Zertifizierungen in anderen Bereichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		

<p><b>Angaben zur Person, die den Fragebogen beantwortet hat (freiwillige Angabe)</b></p>					
<p><b>Bitte geben Sie in jedem Fall Ihre Email-Adresse an, wenn Sie 2016 über die Ergebnisse der Studie informiert werden möchten!</b></p>					
<p>Position im Betrieb/Abteilung</p>	<input type="text"/>				
<p>Vorname, Nachname</p>	<input type="text"/>				
<p>Telefon</p>	<input type="text"/>				
<p>E-Mail</p>	<input type="text"/>				
<p><b>Ich möchte die Ergebnisse der Studie per Email zugesendet bekommen.</b></p>	<table border="1"> <tr> <td>Ja</td> <td>Nein</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Ja	Nein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja	Nein				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<p><b>Ich bin damit einverstanden, dass Sie mich für kurze Rückfragen kontaktieren.</b></p>	<table border="1"> <tr> <td>Ja</td> <td>Nein</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Ja	Nein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja	Nein				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Raum für weitere Anmerkungen finden Sie bei Bedarf auf der Rückseite der „Hinweise zum Fragebogen“.



## HINWEISE ZUM FRAGEBOGEN

### Hinweise zum Ausfüllen

Die Bearbeitung des Fragebogens beansprucht ca. 15 Minuten Ihrer Zeit.

Wegen der besseren Lesbarkeit wird im Fragebogen die männliche Form verwendet. Er richtet sich aber an Frauen und Männer gleichermaßen.

Bitte beantworten Sie nach Möglichkeit jede Frage:

- In den meisten Fragen müssen Sie nur ein Kästchen ankreuzen

Nur selten bitten wir Sie um die Angabe von Zahlen oder kurzen Texten:

- Eintragen einer Zahl ca.
- Eintragen eines kurzen Textes

Bei allen Angaben von Zahlen reichen ungefähre Angaben und Schätzwerte.

### Datenschutz

Ihre Antworten werden nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausgewertet, so dass Rückschlüsse auf einzelne Personen und Betriebe nicht möglich sind.

### Rücksendung

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen im beiliegenden portofreien Rückumschlag bis zum **08.07.2015** zurück an:

Thünen-Institut für Ländliche Räume  
z. Hd. Frau Anne Margarian  
Bundesallee 50  
38116 Braunschweig

Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie im beiliegenden Flyer sowie auf unserer Internetseite: [www.ti.bund.de/trustee](http://www.ti.bund.de/trustee)

### Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Dr. Anne Margarian, Tel: 0531/596-5511, E-Mail: [anne.margarian@ti.bund.de](mailto:anne.margarian@ti.bund.de)

M.Sc. Alena Lilje, Tel: 0531/596-5236, E-Mail: [alena.lilje@ti.bund.de](mailto:alena.lilje@ti.bund.de)

**Wenn Sie es wünschen, schicken wir Ihnen die Ergebnisse der Studie 2016 gerne per Email zu. Bitte geben Sie dann Ihre Emailadresse am Ende des Fragebogens an!**



# Thünen Report

Bereits in dieser Reihe erschienene Hefte – *Volumes already published in this series*

1 - 39	siehe <a href="http://www.thuenen.de/de/infothek/publikationen/thuenen-report/">http://www.thuenen.de/de/infothek/publikationen/thuenen-report/</a>
40	Frank Offermann, Martin Banse, Claus Deblitz, Alexander Gocht, Aida Gonzalez-Mellado, Peter Kreins, Sandra Marquardt, Bernhard Osterburg, Janine Pelikan, Claus Rösemann, Petra Salamon, Jörn Sanders <b>Thünen-Baseline 2015 – 2025: Agrarökonomische Projektionen für Deutschland</b>
41	Stefan Kundolf, Patrick Küpper, Anne Margarian und Christian Wandinger <b>Koordination, Lernen und Innovation zur Entwicklung peripherer ländlicher Regionen Phase II der Begleitforschung zum Modellvorhaben <i>LandZukunft</i></b>
42	Sebastian Rüter, Frank Werner, Nicklas Forsell, Christopher Prins, Estelle Vial, Anne-Laure Levet <b>ClimWood2030 ‘Climate benefits of material substitution by forest biomass and harvested wood products: Perspective 2030’ Final Report</b>
43	Nicole Wellbrock, Andreas Bolte, Heinz Flessa (eds) <b>Dynamik und räumliche Muster forstlicher Standorte in Deutschland – Ergebnisse der Boden-zustandserhebung im Wald 2006 bis 2008</b>
44	Walter Dirksmeyer, Michael Schulte und Ludwig Theuvsen (eds) <b>Aktuelle Forschung in der Gartenbauökonomie – Nachhaltigkeit und Regionalität – Chancen und Herausforderungen für den Gartenbau – Tagungsband zum 2. Symposium für Ökonomie im Gartenbau</b>
45	Mirko Liesebach (ed) <b>Forstgenetik und Naturschutz – 5. Tagung der Sektion Forstgenetik/Forstpflanzenzüchtung am 15./16. Juni 2016 in Chorin – Tagungsband</b>
46	Claus Rösemann, Hans-Dieter Haenel, Ulrich Dämmgen, Annette Freibauer, Ulrike Döring, Sebastian Wulf, Brigitte Eurich-Menden, Helmut Döhler, Carsten Schreiner, Bernhard Osterburg <b>Calculations of gaseous and particulate emissions from German agriculture 1990 - 2015 Berechnung von gas- und partikelförmigen Emissionen aus der deutschen Landwirtschaft 1990 – 2015</b>
47	Niko Sähn, Stefan Reiser, Reinhold Hanel und Ulfert Focken <b>Verfügbarkeit umweltrelevanter Daten zur deutschen Süßwasseraquakultur</b>
48	Markus Ehrmann <b>Modellgestützte Analyse von Einkommens- und Umweltwirkungen auf Basis von Testbetriebsdaten</b>
49	Mirko Liesebach, Wolfgang Ahrenhövel, Alwin Janßen, Manuel Karopka, Hans-Martin Rau, Bernd Rose, Randolf Schirmer, Dagmar Schneck, Volker Schneck, Wilfried Steiner, Silvio Schüler, Heino Wolf <b>Planung, Anlage und Betreuung von Versuchsflächen der Forstpflanzenzüchtung Handbuch für die Versuchsanstellung</b>
50	Tobias Mettenberger <b>Jugendliche Zukunftsorientierungen in ländlichen Mittelstädten</b> Zur Rolle des alltäglichen (sozial-)räumlichen Kontexts beim Übergang von der Hauptschule in den weiteren Ausbildungsweg
51	Stefan Neumeier <b>Modellvorhaben chance.natur – Endbericht der Begleitforschung –</b>



- 52 Andreas Tietz  
**Überregional aktive Kapitaleigentümer in ostdeutschen Agrarunternehmen: Entwicklungen bis 2017**
- 53 Peter Mehl (ed)  
**Aufnahme und Integration von Geflüchteten in ländliche Räume:  
Spezifika und (Forschungs-)herausforderungen**  
Beiträge und Ergebnisse eines Workshops am 6. und 7. März 2017 in Braunschweig
- 54 G. Rahmann, C. Andres, A.K. Yadav, R. Ardakani, H.B. Babalad, N. Devakumar, S.L. Goel, V. Olowe, N. Ravisankar, J.P. Saini, G. Soto, H. Willer  
**Innovative Research for Organic 3.0 - Volume 1**  
Proceedings of the Scientific Track at the Organic World Congress 2017 November 9-11 in Delhi, India
- 54 G. Rahmann, C. Andres, A.K. Yadav, R. Ardakani, H.B. Babalad, N. Devakumar, S.L. Goel, V. Olowe, N. Ravisankar, J.P. Saini, G. Soto, H. Willer  
**Innovative Research for Organic 3.0 - Volume 2**  
Proceedings of the Scientific Track at the Organic World Congress 2017 November 9-11 in Delhi, India
- 55 Anne Margarian unter Mitarbeit von Matthias Lankau und Alena Lilje  
**Strategien kleiner und mittlerer Betriebe in angespannten Arbeitsmarktlagen**  
Eine Untersuchung am Beispiel der niedersächsischen Ernährungswirtschaft



THÜNEN

### **Thünen Report 55**

Herausgeber/Redaktionsanschrift

Johann Heinrich von Thünen-Institut

Bundesallee 50

38116 Braunschweig

Germany

[www.thuenen.de](http://www.thuenen.de)



9 783865 761798