

Kinkel, Steffen; Lay, Gunter

## Research Report

Familienunternehmen: Langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung. Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien von Familienbetrieben im Vergleich zu anderen Betrieben

Modernisierung der Produktion: Mitteilungen aus der ISI-Erhebung, No. 60

## Provided in Cooperation with:

Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI

*Suggested Citation:* Kinkel, Steffen; Lay, Gunter (2012) : Familienunternehmen: Langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung. Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien von Familienbetrieben im Vergleich zu anderen Betrieben, Modernisierung der Produktion: Mitteilungen aus der ISI-Erhebung, No. 60, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe, <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-295848>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/56058>

### 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.*

## Familienunternehmen – langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung

*Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien von  
Familienbetrieben im Vergleich zu anderen Betrieben*

*Steffen Kinkel und Gunter Lay*

Familienunternehmen sind ein wesentliches Rückgrat der deutschen Industrie. Wie Analysen der ISI-Erhebung *Modernisierung der Produktion* zeigen, setzen insbesondere inhabergeführte Familienunternehmen auf eine tragfähige Balance zwischen Flexibilität und langfristiger Stabilität und verzichten dafür auf ein Ausreizen kurzfristig möglicher Optimierungspotenziale.

Die Strategien der inhabergeführten Familienunternehmen fokussieren stärker als in Betrieben mit anderen Eigentümerstrukturen auf eigene Stammebelegschaften statt auf Zeit- bzw. Leiharbeit, auf eine intensive eigene Ausbildung, eine hohe Fertigungstiefe und einen geringeren Auslandsbezug von Vorleistungen. Sie versuchen, durch qualifizierte Beschäftigte und vergleichsweise geringe externe Abhängigkeiten die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen und zum Management des Außerplanmäßigen zu sichern. Betriebliche Stabilität und Internalisierung bei Personal- und Wertschöpfungsstrategien werden so für diese Betriebe zum zentralen Flexibilitätsbefähiger.

*Familienbetriebe  
sind Rückgrat der  
deutschen Industrie*

### *Einleitung*

Familienunternehmen prägen die deutsche Industrie und insbesondere den deutschen Mittelstand sehr stark und stellen damit ein wesentliches Rückgrat der deutschen Wirtschaftsleistung dar. Studien zufolge (z. B. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung/Institut für Mittelstandsforschung 2009) beträgt der Anteil familienkontrollierter Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe knapp 90 Prozent, die zu großen Teilen inhabergeführte Familienunternehmen sind (86 Prozent).

Überproportional finden sich Familienbetriebe insbesondere bei Kleinst- und Kleinbetrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern, während bei Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern der Anteil familienkontrollierter Unternehmen nur mehr lediglich etwas mehr als ein Drittel beträgt. Insgesamt vereinen Familienunternehmen einen Anteil von etwas mehr als 50 Prozent an der Gesamtbeschäftigung und etwas weniger als 50 Prozent am Gesamtumsatz der deutschen Wirtschaft auf sich.

*Empirische  
Untersuchungen zu  
spezifischen  
Strategien von  
Familienbetrieben  
bislang selten*

Empirische Untersuchungen zur Differenzierung der Strategien zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sind bislang eher selten. Vereinzelt Studien geben Hinweise, dass deutsche Familienunternehmen in den Jahren vor der Wirtschaftskrise (2006 bis 2008) hinsichtlich Beschäftigung und Umsatz etwas stärker gewachsen sind als Unternehmen mit anderen Eigentümerstrukturen. Unterschiedliche Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien und deren Zusammenhang mit der Stabilität und Flexibilität von Familienbetrieben und Nicht-Familienbetrieben wurden bislang aber nicht beleuchtet. Diesen Unterschieden wurde nun im Rahmen des BMBF-Projekts VITNESS (s. Seite 12) nachgegangen. Auf Basis der Daten der ISI-Erhebung *Modernisierung der Produktion 2009* (vgl. Kasten auf Seite 12) wurden folgende Fragen untersucht:

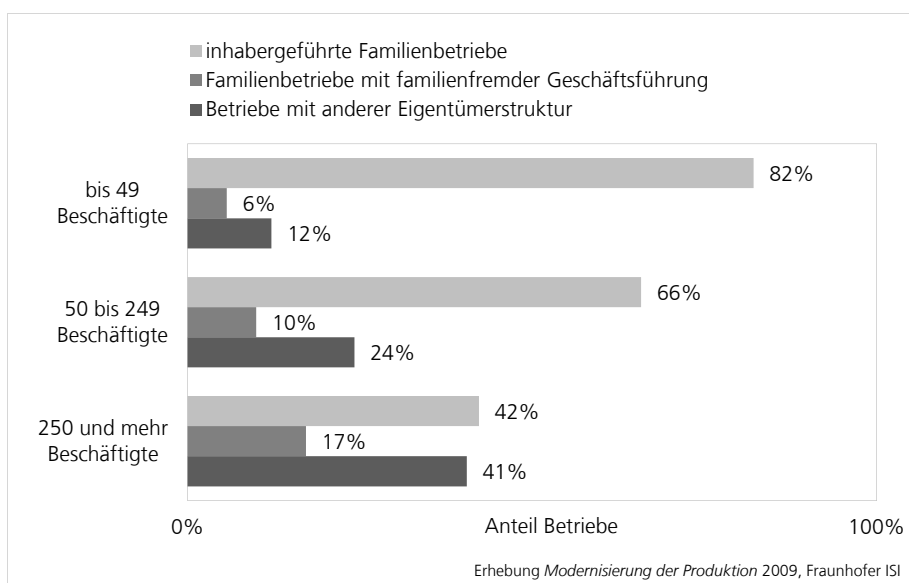
### *Leitfragen*

- Wie unterscheiden sich Familienbetriebe von anderen Betrieben hinsichtlich ihrer Investitionen in die Modernität ihrer Produktionsprozesse?
- Wie unterscheiden sich Familienbetriebe von anderen Betrieben in ihren Personal- und Qualifikationsstrategien hinsichtlich ihres Zeit- bzw. Leiharbeiteranteils und der Ausbildungsquote?
- Welche unterschiedlichen Muster zeigen sich zwischen Familienbetrieben und anderen Betrieben hinsichtlich ihrer Outsourcing- und Beschaffungsstrategien, gemessen an ihrer Fertigungstiefe und ihrem Vorleistungsanteil aus dem Ausland?
- Wie unterscheiden sich die Wettbewerbsstrategien und die Strategien der Gewinnsteuerung zwischen Familienbetrieben und Betrieben mit anderen Eigentumsstrukturen?

Zusätzlich zur Differenzierung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen wird im Weiteren bei den Analysen zwischen inhabergeführten Familienbetrieben und Familienbetrieben mit familienfremder Geschäftsführung unterschieden. Bei inhabergeführten Familienbetrieben liegen Eigentum und Leitung in einer Hand, so dass üblicherweise keine Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse zwischen Eigentümer und Leitung anfallen und das Unternehmen in seinen Entscheidungen sehr flexibel agieren kann. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass inhabergeführte Familienunternehmen stärker als andere auf langfristige Stabilität und Markterfolg setzen und auf ein Ausreizen kurzfristiger Optima verzichten.

In der ISI-Datenbasis *Modernisierung der Produktion 2009* sind etwa 68 Prozent der Betriebe inhabergeführte Familienbetriebe, etwa 10 Prozent Familienbetriebe mit familienfremder Geschäftsführung und etwa 22 Prozent Betriebe mit anderer Eigentümerstruktur. Familienbetriebe sind insbesondere unter den Kleinst- und Kleinbetrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern zu finden. Von diesen sind über 80 Prozent inhabergeführte Familienbetriebe, weitere 6 Prozent sind Familienbetriebe mit familienfremder Geschäftsführung (Abbildung 1). Aber auch unter den Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern beträgt der Anteil familienkontrollierter Unternehmen noch fast 60 Prozent. Mit Blick auf inhabergeführte Unternehmen sinkt der Anteil sogar auf nur noch etwa 40 Prozent. Um die Differenzierung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen deutlich herauszukristallisieren und von der Wirkung der Betriebsgröße auf betriebliches Handeln zu isolieren, wird bei den folgenden Analysen immer da, wo Zusammenhänge zwischen der Zielgröße und der Betriebsgröße bestehen, auf den Einfluss der Betriebsgröße kontrolliert.

*Familienbetriebe  
überwiegend  
inhabergeführt –  
nicht nur im Klein-  
und Mittelstand*



*Abbildung 1:  
Familienbetriebe  
und Betriebe  
anderer Eigen-  
tümerstruktur nach  
Betriebsgröße*

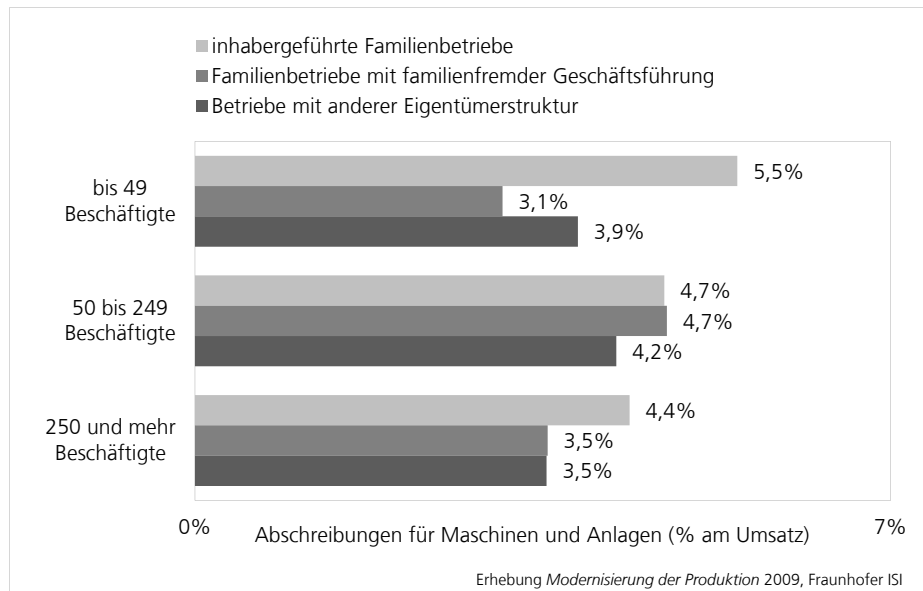
*Inhabergeführte Familienbetriebe investieren mehr in moderne Produktions-technologie*

### *Unterschiede in den Investitionen in moderne Produktionsprozesse*

Inhabergeführte Familienbetriebe investieren mehr oder regelmäßiger in die Modernität ihrer Produktionsprozesse. Der signifikant höhere Anteil der jährlichen Abschreibungen für Maschinen und Anlagen am Umsatz zeigt (Abbildung 2), dass insbesondere kleine inhabergeführte Familienbetriebe versuchen, ihre Produktionsprozesse durch stetige Investitionen in neue Technologien auf dem neuesten Stand zu halten. Sie schaffen damit die Basis, mit moderner Produktionstechnologie effizient und auch im Vergleich zur Konkurrenz aus Niedriglohnländern wettbewerbsfähig produzieren zu können, ohne ggf. auf das Mittel der Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer zurückgreifen zu müssen.

Als Prozessspezialisten sind insbesondere nicht-forschungsintensive Familienbetriebe in der Lage, auf Kundenwünsche flexibel zu reagieren und spezifische Problemlösungen zu konzipieren. Gegebenenfalls verzichten sie damit aber auch auf das Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen, indem vorhandene Produktionsanlagen und -kapazitäten nicht immer möglichst lange optimal ausgelastet werden. Mit der Investition in neue und üblicherweise flexiblere Produktionstechnologien sind sie aber möglicherweise besser gewappnet für neue Kundenanfragen, die nach spezifischen Lösungen verlangen.

*Abbildung 2:  
Abschreibungen für Maschinen und Anlagen (% am Umsatz) nach Betriebsgröße und Eigentümerstruktur*



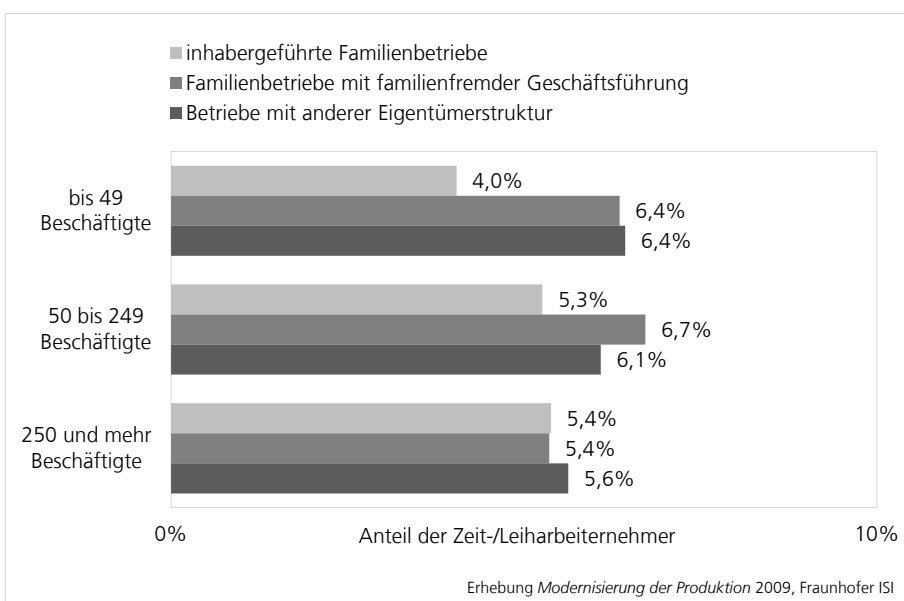
Konkret zeigt sich, dass inhabergeführte Familienbetriebe mit im Mittel 5 Prozent Anteil der jährlichen Abschreibung für Maschinen und Anlagen am Umsatz hier über alle Betriebsgrößen signifikant mehr investieren als Familienbetriebe mit familien-

fremder Geschäftsführung und Betriebe mit anderen Eigentümerstrukturen mit jeweils 4 Prozent Abschreibungsquote. Dabei liegen die inhabergeführten Familienbetriebe bei der Abschreibungsquote über alle analysierten Betriebsgrößen an der Spitze, wobei ihr Vorsprung bei den Kleinbetrieben mit 20 bis 49 Beschäftigten mit 5,5 Prozent versus 3 bzw. 4 Prozent bei den anderen Betrieben besonders deutlich ausgeprägt ist. Insbesondere kleine, inhabergeführte Familienbetriebe scheinen sich demnach als Prozessspezialisten für flexible Lösungen gegenüber ihren Kunden positionieren zu wollen.

#### *Unterschiede in den Personal- und Ausbildungsstrategien*

Inhabergeführte Familienbetriebe beschäftigen seltener und in geringerem Umfang Zeit- bzw. Leiharbeiter. Wie die Analysen (Abbildung 3) zeigen, liegt der Anteil der Zeit-/Leiharbeiter an allen Beschäftigten bei inhabergeführten Familienbetrieben signifikant unter der Quote, die bei Firmen mit anderen Eigentümerstrukturen zu beobachten ist. Insbesondere kleine, inhabergeführte Familienbetriebe agieren bei Zeit-/Leiharbeit sehr zurückhaltend. Demnach scheinen inhabergeführte Familienbetriebe in stärkerem Maße auf Stammbeschaftungen zu setzen als andere Betriebe. Die Chance, mithilfe von Zeit-/Leiharbeitern die personalen Kapazitäten rasch und kostengünstig an schwankende Auftragslagen anpassen zu können, scheint in inhabergeführten Familienbetrieben weniger stark gewichtet zu werden als die Vorteile, mit eingearbeiteten und qualifizierten Stammbeschaftungen flexibel auf Kundenwünsche eingehen zu können und entsprechende Lösungen effizient produzieren zu können.

*Inhabergeführte Familienbetriebe beschäftigen weniger Zeit- bzw. Leiharbeiter*



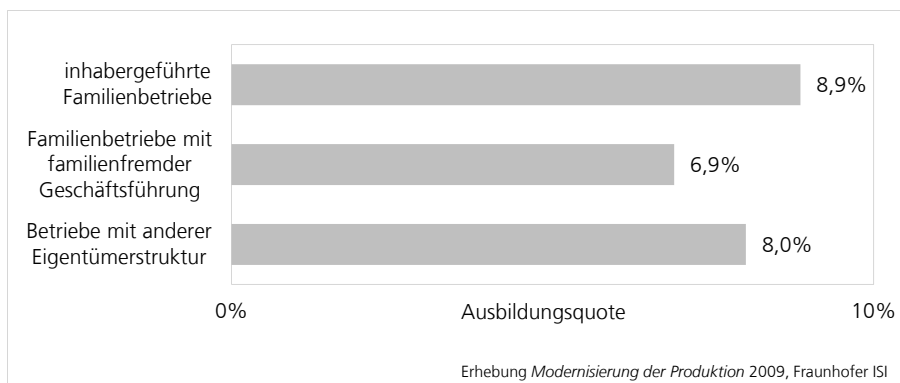
*Abbildung 3: Zeit-/Leiharbeiteranteil in Familienbetrieben und Betrieben anderer Eigentümerstruktur nach Betriebsgröße*

Im Detail zeigt sich (s. Abbildung 3), dass inhabergeführte Kleinbetriebe mit 20 bis 49 Mitarbeitern mit einem Zeit-/Leiharbeiteranteil von 4 Prozent signifikant weniger auf dieses Personalkonzept setzen als ihre Pendanten mit anderen Eigentümerstrukturen mit 6,4 Prozent. Auch bei den mittelgroßen Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten sind inhabergeführte Familienbetriebe hinsichtlich des Zeit-/Leiharbeitereinsatzes zurückhaltender (5,3 Prozent) als andere Betriebe. Lediglich bei größeren Betrieben mit über 250 Beschäftigten ist die Zeit-/Leiharbeiterquote zwischen inhabergeführten Familienbetrieben und anderen Eigentümerstrukturen mit jeweils etwa 5,5 Prozent vergleichbar.

*Inhabergeführte Familienbetriebe bilden mehr aus*

Inhabergeführte Familienbetriebe haben zudem eine höhere Ausbildungsquote (Abbildung 4). Der Anteil der Auszubildenden an der Gesamtbeschäftigtenzahl insgesamt liegt bei inhabergeführten Familienbetrieben höher als im Mittel der Firmen mit anderen Eigentums- und Leitungsstrukturen. Dieser Befund zeigt, dass die Tendenz zur höheren Gewichtung gut ausgebildeter und im eigenen Betrieb an die speziellen Aufgaben dieses Betriebs herangeführter Stammebelegschaften sich offensichtlich auch im Ausbildungsverhalten widerspiegelt. Die längerfristige Orientierung inhabergeführter Familienbetriebe führt demnach also dazu, dass die Ausbildung im eigenen Betrieb trotz der damit verbundenen Aufwände stärker priorisiert wird als in Betrieben mit anderen Eigentümerstrukturen.

*Abbildung 4:  
Ausbildungsquote  
und Eigentümerstruktur*



#### *Unterschiede in den Outsourcing- und Beschaffungsstrategien*

*Inhabergeführte Familienbetriebe mit höherer Fertigungstiefe*

Die Outsourcing- und Beschaffungsstrategien inhabergeführter Familienbetriebe sind gekennzeichnet durch eine höhere eigene Fertigungstiefe und ein Sourcing, das nationale Zulieferer gegenüber globalen Zulieferern stärker gewichtet. Wie sich zeigte, verfügen inhabergeführte Familienbetriebe über eine überdurchschnittliche Ferti-

gungstiefe, gemessen als Anteil der eigenen Wertschöpfung (ohne Vorleistungen) am Umsatz (Abbildung 5). Sie versuchen damit nicht im selben Maße wie andere Firmen, die Eigenfertigung zugunsten einer möglicherweise kostengünstigeren Fremdfertigung zurückzunehmen, sondern gewichten die Flexibilität, im eigenen Hause viele Fertigungsstufen zu vereinen, höher.

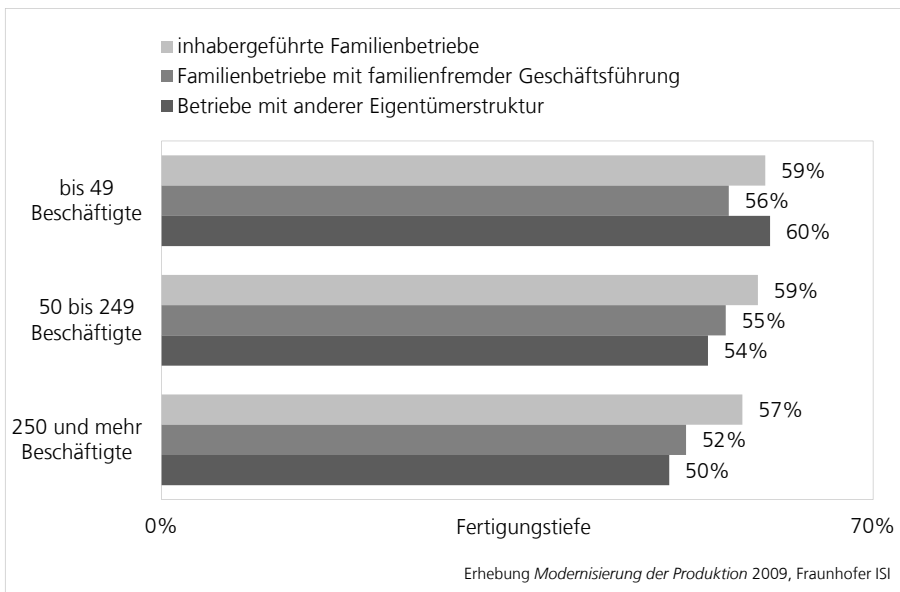


Abbildung 5:  
Fertigungstiefe in  
Familienbetrieben  
und Betrieben  
mit anderer Eigen-  
tümerstruktur  
nach  
Betriebsgröße

Im Detail zeigt sich, dass die Fertigungstiefe inhabergeführter Familienbetriebe mit im Mittel 59 Prozent weniger stark von der Betriebsgröße abhängt als bei Betrieben mit anderer Eigentümerstruktur. Diese liegen bei den Kleinbetrieben mit 20 bis 49 Beschäftigten mit einer Fertigungstiefe zwischen 56 und 60 Prozent auf einem ähnlichen Niveau wie die inhabergeführten Familienbetriebe, fallen aber bei den größeren Betrieben mit 250 und mehr Mitarbeitern mit 50 bis 52 Prozent Fertigungstiefe deutlicher ab.

Diese Strategie einer internalisierten und räumlich agglomerierten Wertschöpfung zur Flexibilitätssicherung findet auch darin ihren Ausdruck, dass inhabergeführte Familienbetriebe bei der Deckung ihres Zulieferbedarfs zu höheren Anteilen nationale Zulieferer beauftragen (s. Abbildung 5). Die räumliche Nähe zu solchen Zulieferern bietet Flexibilitätsvorteile, die offensichtlich dem Preisvorteil eines globalen Sourcing vorgezogen werden.

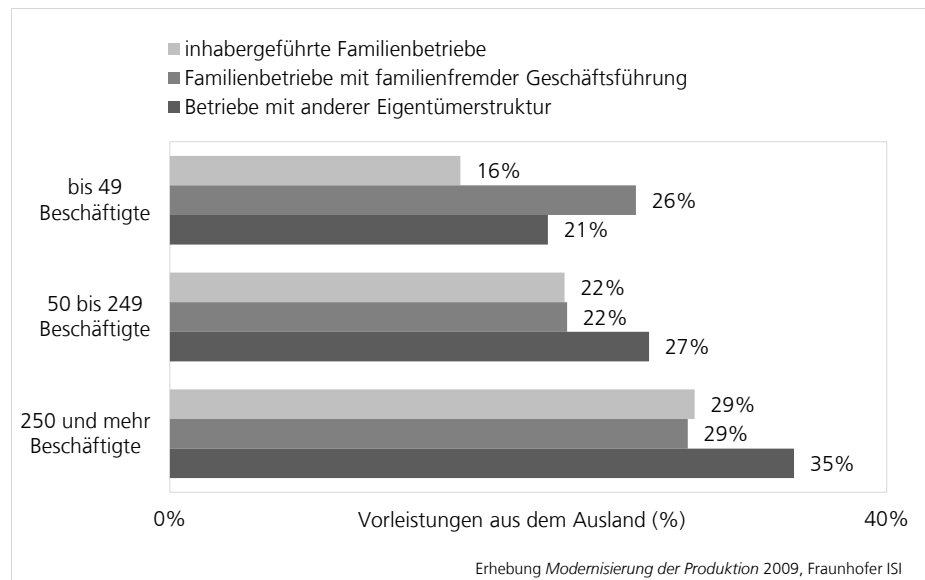
*Inhabergeführte  
Familienbetriebe  
mit mehr lokaler  
Beschaffung*



*Strategie des  
„home-based  
player“*

Bei den Sourcingstrategien sind die inhabergeführten Familienbetriebe hinsichtlich des Vorleistungsbezugs aus dem Ausland über alle Betriebsgrößen zurückhaltender als ihre Pendanten mit anderen Eigentümerstrukturen (Abbildung 6). Sowohl bei der Betrachtung über alle Betriebe wie auch in jeder einzelnen Betriebsgrößenklasse liegt der Anteil des Vorleistungsbezugs aus dem Ausland bei den inhabergeführten Familienbetrieben jeweils um 5 bis 10 Prozentpunkte unter dem Niveau der Betriebe mit anderen Eigentümerstrukturen. Wie frühere Auswertungen gezeigt haben, muss diese Strategie des „home-based player“ nicht nachteilig für Exportstrategien für Auslandsmärkte sein und zahlt sich erfahrungsgemäß in hoher Produktivität gepaart mit der Fähigkeit zu kurzen Lieferzeiten und hoher Liefertreue aus.

*Abbildung 6:  
Anteil der aus dem  
Ausland bezogenen  
Vorleistungen (in  
Prozent aller Vor-  
leistungen) nach  
Eigentümerstruktur  
und Betriebsgröße*



*Unterschiede in den Wettbewerbs- und Gewinnsteuerungsstrategien*

*Differenzierung  
statt  
Preisführerschaft*

Bei den Markt- und Wettbewerbsstrategien von Familienunternehmen sind Differenzierungsstrategien gegenüber Preisstrategien noch dominanter als im Durchschnitt der Industrie. Wie sich dabei zeigt, spielt für Familienbetriebe insbesondere die Qualitätsführerschaft bei der Produktqualität für fast die Hälfte der Betriebe eine dominierende Rolle. Auch Wettbewerbsvorteile durch den Technologie- und Innovationsgehalt der Produkte, die flexible Anpassung der Produkte an Kundenwünsche und die Realisierung kurzer Lieferzeiten mit entsprechender Termintreue sind für Familienbetriebe insgesamt wichtiger als der Gesichtspunkt, in der Preiskonkurrenz das günstigste Angebot abgeben zu können. Auch hier zeigt sich also, dass Familienbetriebe

eine Strategie verfolgen, die für den Standort Deutschland längerfristige Perspektiven bietet als eine Preisstrategie.

Im Detail der Analysen zeigt sich (Abbildung 7), dass sowohl inhabergeführte Familienbetriebe wie auch Familienbetriebe mit familienfremder Geschäftsführung zu jeweils 17 Prozent einen Konkurrenzvorteil primär über die Preisführerschaft suchen, während diese strategische Wettbewerbsorientierung bei Betrieben mit anderen Eigentümerstrukturen mit 19 Prozent häufiger im Fokus steht. Bei den Differenzierungsstrategien dominiert die Qualitätsführerschaft mit jeweils 47 Prozent bzw. 48 Prozent bei den Familienbetrieben recht eindeutig, während Betriebe mit anderer Eigentümerstruktur zu 42 Prozent etwas seltener auf Qualitätsdifferenzierung setzen.

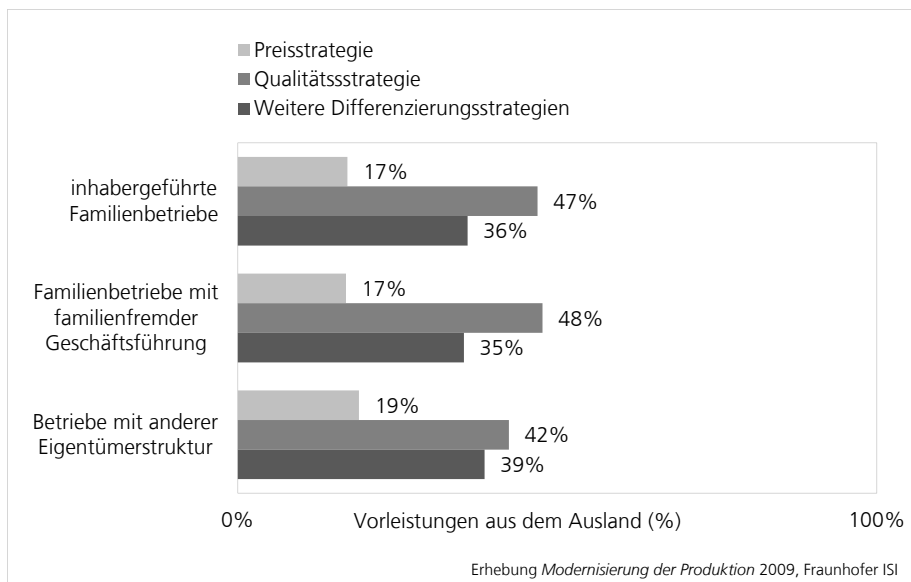


Abbildung 7:  
Wettbewerbsstrategie von Familienbetrieben und Betrieben mit anderer Eigentümerstruktur

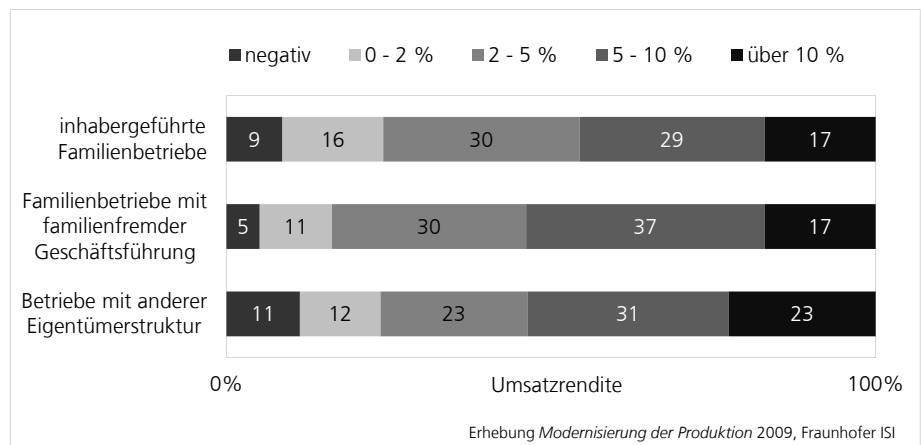
Die längerfristige Orientierung der Familienbetriebe kulminiert in der Gewinnsteuerung der Firmen. Familienbetriebe erzielen in überdurchschnittlichem Maße Umsatzrenditen zwischen 2 und 10 Prozent. Unterdurchschnittlich vertreten ist diese Firmengruppe im Renditebereich über 10 Prozent. Dies zeigt, dass die taktischen und operativen Möglichkeiten zur Maximierung des Gewinns in Familienbetrieben in geringerem Maße genutzt werden als in Firmen mit anderen Eigentümerstrukturen. Moderate, jedoch längerfristig stabile Gewinne scheinen höher gewichtet zu werden als kurzfristig hohe, jedoch mittelfristig möglicherweise nicht stabile Gewinne. Dies belegt insbesondere auch der Befund, wonach negative Renditen bei Familienbetrieben seltener zu beobachten sind als bei Nicht-Familienbetrieben. Bei Letzteren schei-

nen sich dagegen häufiger extrem gute und extrem schlechte Renditen abzuwechseln.

*Langfristig  
auskömmliche  
Renditen statt  
kurzfristiger  
Maximierung*

Zusammengenommen liegt der Anteil von Betrieben mit Umsatzrenditen über 10 Prozent und Betrieben mit negativen Umsatzrenditen bei Nicht-Familienbetrieben bei gut einem Drittel, während er bei Familienbetrieben ein Viertel oder weniger beträgt (Abbildung 8). Dies deutet im Gesamtbild darauf hin, dass bei Nicht-Familienbetrieben häufiger Strategien der kurzfristigen Gewinnmaximierung gefahren werden, die aber mittel- und langfristig für die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsposition der Unternehmen nicht durchhaltbar sind und so zyklisch auch wieder zu schlechteren Ertragslagen führen können.

*Abbildung 8:  
Umsatzrendite  
nach der  
Eigentümerstruktur  
der Betriebe*



### Fazit

Familienbetriebe insgesamt und insbesondere inhabergeführte Familienbetriebe verfolgen eine andere Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategie als Firmen mit anderen Eigentümerstrukturen. Die Strategie der inhabergeführten Familienunternehmen setzt in stärkerem Maße auf Flexibilität gegenüber Umfeldveränderungen und verzichtet auf ein Ausreizen kurzfristig möglicher Optimierungspotenziale. Im Versuch, eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität herzustellen, unterscheiden sich Familienbetriebe daher von anderen Firmen signifikant. Dies lässt sich beispielsweise an folgenden Befunden zeigen:

- Inhabergeführte Familienbetriebe investieren mehr in moderne Produktionsprozesse und weisen daher einen höheren Anteil von Abschreibungen für Maschinen und Anlagen am Umsatz aus.
- Inhabergeführte Familienbetriebe beschäftigen in geringerem Umfang Zeit- bzw. Leiharbeiter und bilden dagegen in höherem Umfang aus.
- Inhabergeführte Familienbetriebe zeigen eine ausgeprägte lokale Verantwortung, die sich in einer hohen internen Fertigungstiefe und damit eigener Wertschöpfung und vergleichsweise geringem Auslandsbezug von Vorleistungen ausdrückt.
- Familienbetriebe setzen insgesamt vorrangig auf eine Unternehmensstrategie, die stärker auf Differenzierung als auf Preisführerschaft setzt und kurzfristige Renditemaximierung zugunsten von langfristiger Wettbewerbsfähigkeit hinten anstellt.

*Familienbetriebe  
setzen auf stärker  
auf langfristige  
Entwicklungen*

Insgesamt deuten die hier vorgelegten Befunde aus der Erhebung *Modernisierung der Produktion* darauf hin, dass Familienbetriebe und insbesondere die inhabergeführten Familienbetriebe im Bestreben, zwischen kurzfristiger Flexibilisierung und langfristiger Stabilität eine tragfähige Balance herzustellen, anders vorgehen als andere Firmen. Insbesondere in inhabergeführten Familienbetrieben scheinen Flexibilität und Stabilität nicht als gegensätzliche Faktoren verstanden und gesteuert zu werden, sondern als sich komplementär ergänzende Eigenschaften. Aus dem vermeintlichen „Dualismus“ von Stabilität und Flexibilität machen die Familienbetriebe auf diese Weise eine fruchtbare „Dualität“.

Mit diesem Verständnis behindern dann Stammebelegschaften, eine intensive eigene Ausbildung und eine hohe eigene Fertigungstiefe eben NICHT die betriebliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an externe Umfeldveränderungen, sondern unterstützen durch qualifizierte Beschäftigte und geringere, externe Abhängigkeiten die Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen und zum Management des Außerplanmäßigen. Betriebliche Stabilität und Internalisierung bei Personal- und Wertschöpfungsstrategien werden so für diese Betriebe zum zentralen Flexibilitätsbefähiger.

*Stabilität und  
Internalisierung bei  
Personal- und  
Wertschöpfungs-  
strategien als  
Schlüssel für  
betriebliche  
Flexibilität*

Vor diesem Hintergrund wird im BMBF-Vorhaben VITNESS ([www.vitness.info](http://www.vitness.info)) ein modulares Gesamtkonzept personalpolitischer Instrumente entwickelt, das eine typ- und bedarfsgerechte Konzeptauswahl und individuelle Maßnahmengestaltung zur individuellen Balancierung von Flexibilität und Stabilität erlaubt. Interessierte Betriebe können sich dazu gerne an uns wenden.

### Die ISI-Erhebung

#### Modernisierung der Produktion 2009

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI führt seit 1993 regelmäßig Erhebungen zur *Modernisierung der Produktion* durch. Die Erhebung deckt alle Branchen des Verarbeitenden Gewerbes ab. Untersuchungsgegenstand sind die Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes sowie Fragen zur Wahl des Produktionsstandortes. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität und Qualität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage detaillierte Analysen zur Modernität und Leistungskraft der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes.

Die vorliegende Mitteilung stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 2009, für die 15 576 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland angeschrieben wurden. Bis August 2009 schickten 1 484 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote 10 Prozent). Die antwortenden Betriebe decken das gesamte Verarbeitende Gewerbe umfassend ab. Unter anderem sind Betriebe des Maschinenbaus und der Metallverarbeitenden Industrie zu 19 bzw. 17 Prozent vertreten, die Elektroindustrie zu 15 Prozent, das Papier-, Verlags- und Druckgewerbe zu 5 Prozent, das Ernährungsgewerbe zu 8 Prozent. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten stellen 63 Prozent, mittelgroße Betriebe 33 Prozent und große Betriebe (mit mehr als 1 000 Beschäftigten) 4 Prozent der antwortenden Firmen.

Die bisher erschienenen Mitteilungen finden sich im Internet unter der Adresse:

<http://isi.fraunhofer.de/i/mitteilung.php>

Wenn Sie an speziellen Auswertungen der Datenbasis interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

*Spomenka Maloca, Fraunhofer ISI*

TEL.: 0721/6809-328

E-Mail: [spomenka.maloca@isi.fraunhofer.de](mailto:spomenka.maloca@isi.fraunhofer.de)

*Diese Studie entstand im Rahmen des Verbundprojekts VITNESS, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfond (ESF), betreut durch den Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im DLR.*

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



DLR

Deutsches Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt e.V.  
Projektträger im DLR



Förderschwerpunkt  
Balance von  
Flexibilität und Stabilität



Herausgeber

Fraunhofer-Institut für  
System- und Innovationsforschung ISI  
Breslauer Straße 48  
76139 Karlsruhe  
[www.isi.fraunhofer.de](http://www.isi.fraunhofer.de)