



Stiftung  
Familienunternehmen

# Fachkräftemangel aus Unternehmenssicht: Auswirkungen und Lösungsansätze

Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

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

## Erstellt von:



ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.

Poschingerstr. 5

81679 München

Sauer, Stefan

Garnitz, Johanna

von Maltzan, Annette

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Fachkräftemangel aus Unternehmenssicht: Auswirkungen und Lösungsansätze – Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen, erstellt vom ifo Institut – Leibniz Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V., München 2022, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....</b>	<b>V</b>
<b>A. Einleitung und Problembeschreibung .....</b>	<b>1</b>
I. Definitionen und aktuelle Entwicklungen .....	1
1. Definitionen.....	1
2. Offizielle Zahlen zum Fachkräftemangel.....	2
3. Umfragebasierte Indikatoren zum Fachkräftemangel .....	4
II. Gründe für den Fachkräftemangel.....	7
III. Bisherige Lösungsansätze aus Politik und Wirtschaft.....	9
1. Politische Ansätze .....	9
2. Strategien der Unternehmen .....	11
<b>B. Unternehmensbefragung: Methodik und Teilnehmer .....</b>	<b>13</b>
<b>C. Unternehmensbefragung: Ergebnisse und Einordnung .....</b>	<b>17</b>
I. Betroffenheit der Unternehmen durch den Fachkräftemangel .....	17
1. Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte.....	18
2. Weitere Auswirkungen auf die Unternehmen .....	20
3. Gründe für den Verlust von Fachkräften .....	22
II. Maßnahmen zur Begegnung des Fachkräftemangels.....	23
1. Eignung politischer Maßnahmen.....	23
2. Maßnahmen der Unternehmen zur Gewinnung von Fachkräften.....	25
<b>D. Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>31</b>
<b>E. Anhang .....</b>	<b>33</b>
I. Stichprobenziehung.....	33
II. Gewichtungskriterien .....	34
III. Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe .....	35
IV. Umfrageteilnehmer und Gewichtung.....	36
1. Sektoren .....	37
2. Größenklassen .....	40

3. Rechtsformen.....	41
V. Fragebogen.....	45
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>47</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>49</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>51</b>

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Der Jahresmonitor 2022 der Stiftung Familienunternehmen widmet sich dem Thema Fachkräftemangel in Deutschland. Aktuelle Zahlen und Indikatoren verdeutlichen das Ausmaß des Problems und deuten darauf hin, dass der Fachkräftemangel eine der großen Herausforderungen in den kommenden Jahren und Jahrzehnten für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sein wird.

Auf Basis einer repräsentativen Befragung unter 1.742 deutschen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen analysiert der Jahresmonitor die Betroffenheit der Firmen durch den Fachkräftemangel sowie die bereits konkret spürbaren Auswirkungen. Außerdem wurden die Unternehmen gefragt, welche politischen Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels sie für sinnvoll erachten und welche Strategien zur Gewinnung neuen Fachpersonals innerbetrieblich bereits umgesetzt werden oder in Planung sind.

Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse, dass sich der Fachkräftemangel nicht auf einzelne Branchen oder Regionen beschränkt, sondern dass es sich um ein flächendeckendes Problem handelt, das nahezu alle Wirtschaftsbereiche betrifft. 87 Prozent der Befragungsteilnehmer geben an, bereits Auswirkungen der Fachkräfteknappheit zu spüren. Unternehmen mit vielen Beschäftigten sind dabei am häufigsten betroffen.

Der Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte ist für die Unternehmen in den letzten Jahren in allen Wirtschaftsbereichen massiv gestiegen. Über 80 Prozent der Firmen bezeichnen den Aufwand bei der Besetzung offener Stellen als hoch oder sogar sehr hoch. Dies führt dazu, dass sich die Rekrutierungsprozesse zum Teil sehr in die Länge ziehen, bis adäquat qualifizierte Arbeitskräfte eingestellt werden können. Dies mindert die Flexibilität der Firmen erheblich, wenn es beispielsweise darum geht, zeitnah auf neue Aufträge mit der Einstellung von zusätzlichem Personal reagieren zu können.

Darüber hinaus sind weitere Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Unternehmen spürbar. Nahezu alle betroffenen Firmen berichten über höhere oder sogar stark gestiegene Personalkosten. Eine zunehmende Arbeitsbelastung der Belegschaft wurde ebenfalls häufig als Konsequenz des Fachkräftemangels genannt.

Die politischen Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels stützen sich auf mehrere Säulen, die auch im Koalitionsvertrag der Ampelregierung verankert wurden. Am meisten Hoffnung setzen die Unternehmen dabei in die Nachwuchsförderung. So sehen sie vor allem eine gezielte Berufsorientierung in allen Schulen als sehr geeignetes Mittel. Auch die Förderung von Ausbildungsbotschaftern findet bei den meisten Befragungsteilnehmern Anklang.

---

*Aufwand für die Gewinnung neuer Fachkräfte enorm gestiegen*

---

---

*Steigende Personalkosten und höhere Arbeitsbelastung*

---

---

*Berufsorientierung  
an Schulen sowie  
qualifizierte  
Zuwanderung als  
wichtigste politische  
Instrumente*

---

Qualifizierte Zuwanderung stellt einen weiteren elementaren Pfeiler zur Fachkräftesicherung dar. Studien sprechen von einer notwendigen Zuwanderung von durchschnittlich 400.000 Fachkräften pro Jahr in den deutschen Arbeitsmarkt. Erleichterungen bei der Zuwanderung und unbürokratischere Anerkennung ausländischer Abschlüsse sehen die Unternehmen daher auch als wichtige politische Prioritäten.

Die bessere Ausschöpfung des vorhandenen Fachkräftepotenzials umfasst eine höhere Arbeitsbeteiligung insbesondere von Frauen, älteren Fachkräften oder Arbeitssuchenden. Die Schaffung von Anreizen für eine höhere Erwerbsbeteiligung sowie die Ermöglichung des Arbeitens über das Renteneintrittsalter hinaus fanden zwar insgesamt etwas seltener Zustimmung als die beiden zuvor genannten Säulen, werden aber dennoch insbesondere bei Familienunternehmen als wichtig erachtet.

---

*Unternehmen setzen  
auf Fortbildungen  
sowie Schaffung  
attraktiverer  
Arbeitsbedingungen*

---

Ein Großteil der Unternehmen hat demzufolge erkannt, dass eine ganze Reihe an gezielten politischen Strategien nötig ist und der dazu vorhandene Werkzeugkasten an Maßnahmen voll ausgeschöpft werden muss. Aber auch unabhängig von den politischen Aktivitäten ergreifen die Unternehmen bereits zahlreiche Maßnahmen, um Fachkräfte zu gewinnen. Die größte Hoffnung setzen sie dabei in Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen des bestehenden Personals sowie in die Umschulung von Quereinsteigern. Diese Nachqualifizierung ist bereits bei zahlreichen Betrieben an der Tagesordnung. Darüber hinaus sollen die Flexibilisierung des Arbeitszeitmodells sowie die Zahlung höherer Gehälter die Attraktivität des Arbeitens in einem Unternehmen erhöhen. Dadurch kann ein Vorteil beim Werben um Fachkräfte gegenüber konkurrierenden Firmen erzielt werden, allerdings steigert dies auch die Lohnkosten und senkt die Profitabilität.

---

*Akzeptanz des Home-  
office gestiegen –  
dennoch gibt es hier  
noch Potenziale*

---

Die gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem EU-Ausland und außerhalb der EU sowie die dauerhafte Umstellung mancher Stellen auf Homeoffice-Positionen, finden bisher hingegen kaum Anwendung. Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch auch, dass sich die vielerorts vorhandene Skepsis bezüglich der Produktivität im Homeoffice insbesondere bei Familienunternehmen in den vergangenen beiden Jahren spürbar reduziert hat. In diesem Bereich könnten demzufolge für die Zukunft noch Steigerungspotenziale liegen.

In den Umfrageergebnissen fällt auf, dass Großunternehmen zum einen deutlich stärker vom Fachkräftemangel betroffen sind, aber zum anderen auch bereits wesentlich umfangreicher strategische Maßnahmen in die Wege geleitet haben als kleine Betriebe. Für die sich voraussichtlich weiter zuspitzende Konkurrenzsituation in Bezug auf Fachkräfte könnten sie sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.

Insgesamt müssen sowohl die Unternehmen als auch die Politik große Anstrengungen unternehmen, um dem Fachkräfteproblem entgegenzuwirken. Insbesondere von Seiten der Bundesregierung bedarf es für die im Koalitionsvertrag vorgesehenen Maßnahmen noch konkreterer Ausarbeitungen. Neben der Erhöhung der Attraktivität der dualen Ausbildung betrifft dies vor allem eine Strategie für die zielgerichtete Steuerung der Fachkräftezuwanderung inklusive der Identifizierung von Drittstaaten außerhalb der EU, aus denen Fachkräfte angeworben werden können, und der Schaffung umfangreicher Anreize für die Migration in den deutschen Arbeitsmarkt.

---

*Schaffung  
umfangreicher  
Anreize für Migration  
in den deutschen  
Arbeitsmarkt  
notwendig*

---



# A. Einleitung und Problembeschreibung

Der Fachkräftemangel hat sich in den vergangenen Jahren immer mehr zu einer beträchtlichen Herausforderung für die deutsche Wirtschaft entwickelt. Während sich das Problem zunächst auf einige Bereiche, wie unter anderem das Ingenieurwesen oder die IT-Branche, beschränkte und in Ostdeutschland und Teilen Süddeutschlands stärker ausgeprägt war, sind die Auswirkungen nun in ganz Deutschland und in nahezu allen Wirtschaftsbereichen zu spüren. Aktuelle akute Beispiele sind unter anderem der Personalmangel an Flughäfen und in der Gastronomie sowie die Knappheiten bei Handwerkern, Pflegekräften oder pädagogischen Fachkräften.

Der Jahresmonitor 2022 der Stiftung Familienunternehmen befasst sich deshalb mit diesem wichtigen Thema. Im vorliegenden Bericht wird zunächst auf aktuelle Entwicklungen und Zahlen zum Fachkräftemangel sowie die Ursachen und mögliche Gegenmaßnahmen eingegangen. Anschließend werden die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter 1.742 deutschen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen präsentiert. Die Resultate geben Aufschluss über die derzeitigen beziehungsweise erwarteten Auswirkungen auf die Unternehmen sowie deren Einschätzung bezüglich der Eignung verschiedener politischer Gegenmaßnahmen und unternehmensinterner Strategien.

## I. Definitionen und aktuelle Entwicklungen

### 1. Definitionen

Eine allgemeingültige Fachkräftemangel-Definition existiert im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs nicht (Bellmann und Hübler, 2014). Von einem Fachkräftemangel wird in der Regel gesprochen, wenn der Bedarf an Fachkräften nicht mehr ausreichend durch die vorhandenen Ressourcen an qualifizierten Arbeitskräften gedeckt werden kann. Dies bedeutet, dass Unternehmen mehr Stellen zu vergeben haben als Fachkräfte zur Verfügung stehen. In der Folge können offene Stellen oftmals nur mit erheblicher Verzögerung oder zum Teil sogar überhaupt nicht adäquat besetzt werden.

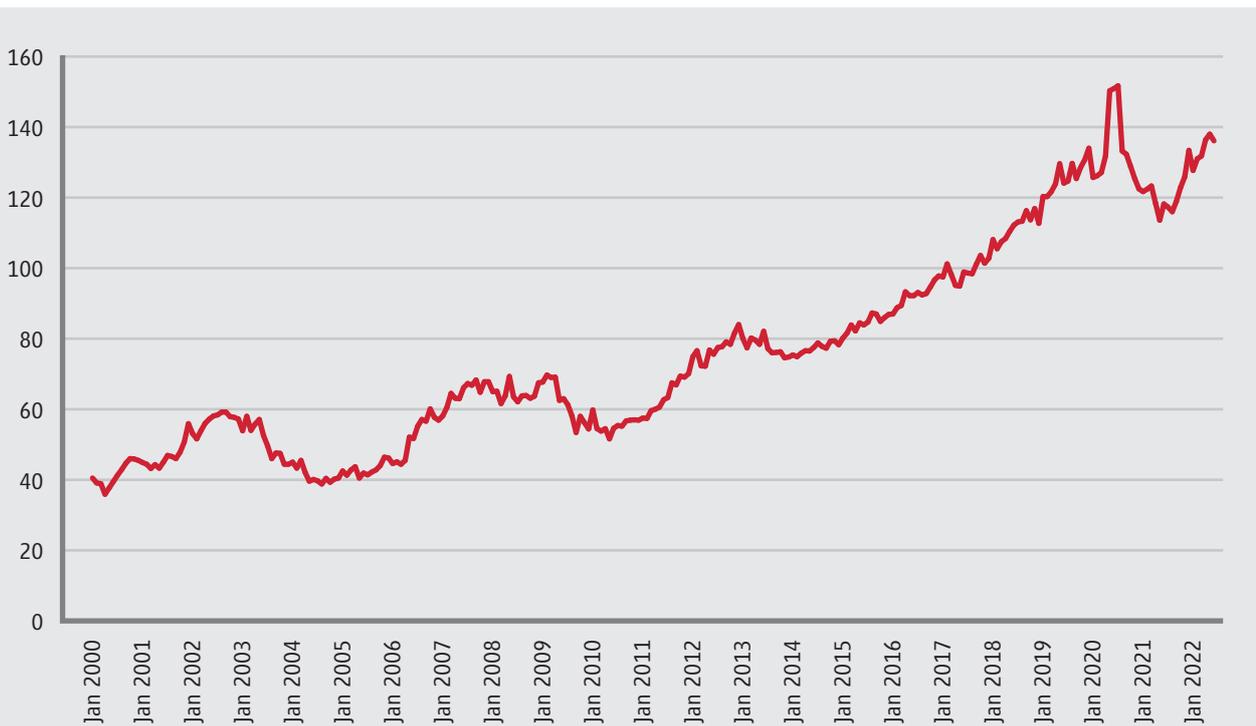
Um Fachkräftestellen handelt es sich dabei nicht nur bei akademischen Berufen, wie den besonders häufig mit Fachkräftemangel assoziierten sogenannten MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Vielmehr fallen darunter alle Berufe, für die spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten benötigt werden, insbesondere also auch alle Ausbildungsberufe. Wenn im Jahresmonitor 2022 von Fachkräften die Rede ist, sind demzufolge immer alle Arbeitsstellen gemeint, für die eine abgeschlossene Berufsausbildung, eine abgeschlossene Fortbildung, ein abgeschlossenes Studium oder eine vergleichbare mehrjährige Qualifizierung notwendig sind. Formal geringqualifizierte Arbeitskräfte – auch An- und Ungelernte oder Helfer genannt – werden nicht zu den Fachkräften gezählt (Burstedde et al.,

2020). Der allgemeine Mangel an qualifizierten und geringqualifizierten Arbeitskräften rückt zwar bereits immer mehr ins Zentrum des öffentlichen Diskurses, der Fokus dieser Studie liegt jedoch auf dem Thema Fachkräfte.

## 2. Offizielle Zahlen zum Fachkräftemangel

Im Folgenden wird eine Auswahl an Indikatoren aufgeführt, die einen Eindruck der sich immer weiter aufbauenden Fachkräfteengpässe vermitteln. Amtliche Statistiken, die Aufschlüsse über Fachkräfteengpässe geben, kommen in erster Linie von der Bundesagentur für Arbeit (BA). Es gibt zwar keine allumfassende Kennzahl für den Fachkräftemangel, jedoch kann die Einstufung von Engpassberufen und regionalen Engpässen anhand von Größen, wie der durchschnittlichen Dauer von Ausschreibung bis zur Besetzung einer offenen Stelle (Vakanzeit) oder dem Verhältnis von offenen Stellen zu Arbeitssuchenden, geschehen. Zu den Risikofaktoren für etwaige zukünftige Engpässe zählen etwa der Anteil der über Sechzigjährigen in einer Berufsgruppe oder die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen (BA, 2021).

Abbildung 1: Durchschnittliche Vakanzeit offener Stellen in Tagen



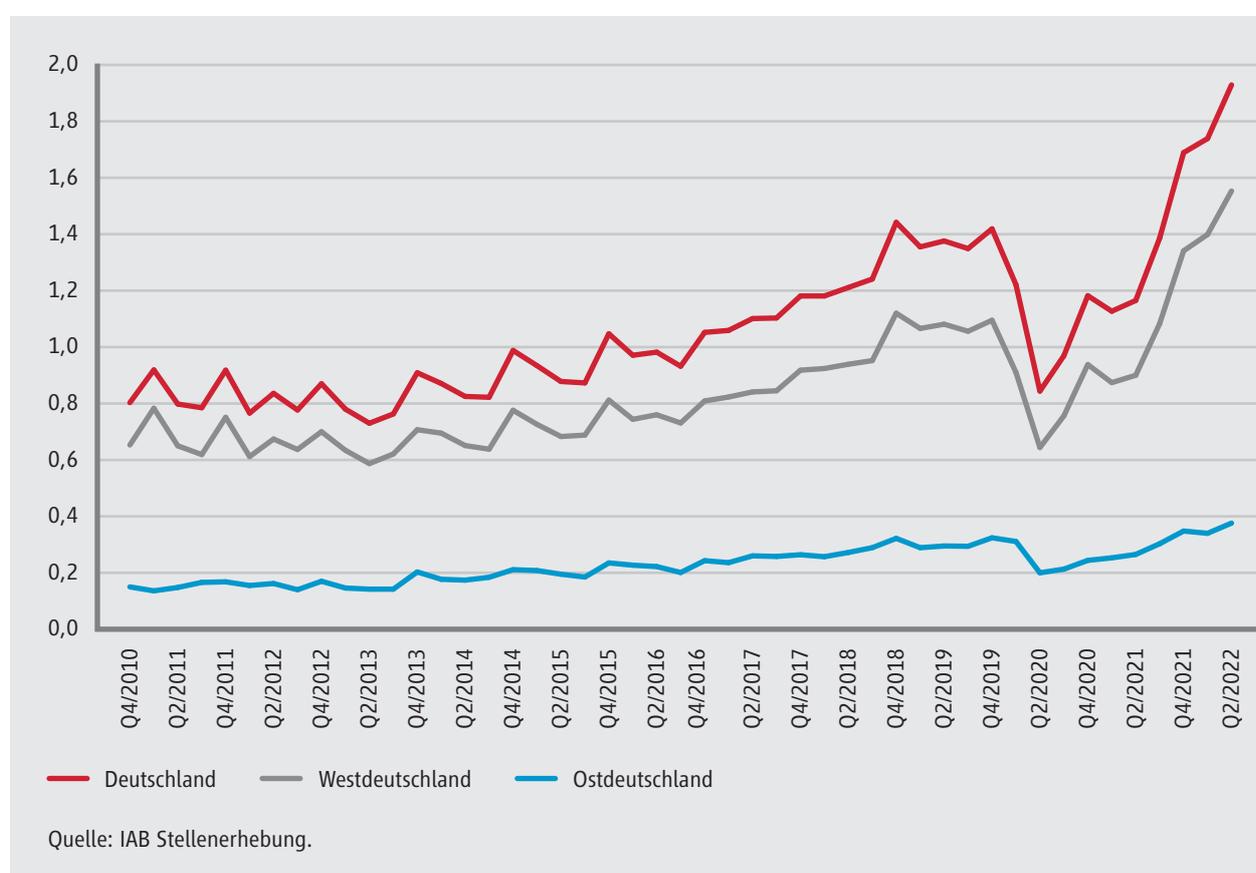
Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Vakanzeit über alle Berufe seit dem Jahr 2000. Diese misst die Dauer des Recruiting-Prozesses vom Ausschreibungszeitpunkt einer offenen Stelle bis zur Neubesetzung in Tagen. Im Juni 2022 lag die durchschnittliche Vakanzeit bei 136 Tagen, was etwa viereinhalb Monaten entspricht. Damit hat sie sich in den letzten elf

Jahren mehr als verdoppelt. Abgesehen von einigen Ausreißern zu Beginn der Coronapandemie gab es noch nie so hohe Werte wie in den vergangenen Monaten. In einigen Berufen liegt die Zeit sogar noch deutlich höher. Demnach haben zum Beispiel viele handwerkliche Berufe oder Pflegeberufe eine durchschnittliche Vakanzzeit von mehr als einem halben Jahr.

Diese Entwicklung verdeutlicht, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, flexibel und kurzfristig neues Personal einzustellen, etwa als Reaktion auf neue Aufträge. Somit kann es dazu kommen, dass Aufträge abgelehnt werden müssen oder nur mit erheblicher Verzögerung bearbeitet werden können.

Abbildung 2: Zahl der offenen Stellen in Deutschland (in Millionen)



Erkenntnisse zu offenen Stellen nach Qualifikationsniveaus und betroffenen Wirtschaftsbereichen sowie zu Beschäftigtenentwicklungen liefert zudem die vierteljährliche IAB-Stellenerhebung (IAB, 2022). Demnach erreichte die Zahl der offenen Stellen in Deutschland im zweiten Quartal 2022 mit 1,93 Millionen einen erneuten Höchststand (Abbildung 2). Dies war ein nochmals deutlicher Anstieg gegenüber dem vorherigen Höchstwert von 1,74 Millionen vom Vorquartal. Demgegenüber stehen zwar auch 2,3 Millionen als arbeitssuchend gemeldete Personen, allerdings ist einerseits die Relation von Arbeitslosen zu offenen Stellen so niedrig wie noch nie zuvor und andererseits besteht oftmals ein Missverhältnis zwischen den

Anforderungen der offenen Stellen und den Qualifikationen der erwerbslosen Personen. Das Anforderungsprofil ist bei 60 Prozent der offenen Stellen auf gewerbliche, kaufmännische oder sonstige Ausbildungsabschlüsse ausgelegt und bei 16 Prozent auf (Fach-)Hochschulabschlüsse. Daher muss es ein Ziel sein, wenn möglich auch Menschen, die bisher ohne Ausbildung sind, noch entsprechende Qualifikationen zukommen zu lassen.

Besonders häufig sind MINT-Berufe unter den offenen Stellen. Im April 2022 lagen dort insgesamt rund 499.600 zu besetzende Stellen vor. Gleichzeitig waren bundesweit lediglich 180.054 Personen arbeitslos gemeldet, die gerne einem MINT-Erwerbsberuf nachgehen würden (Anger et al., 2022).

### **3. Umfragebasierte Indikatoren zum Fachkräftemangel**

Darüber hinaus geben auch Unternehmensbefragungen Aufschluss darüber, wie es um die Intensität des Fachkräftemangels zum jeweiligen Zeitpunkt bestellt ist. In den ifo Konjunkturumfragen werden circa 9.000 Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe, Bauhauptgewerbe, Handel und Dienstleistungssektor vierteljährlich befragt, ob ihre Geschäftstätigkeit durch Fachkräftemangel beeinträchtigt wird.<sup>1</sup> Aus den Antworten der Befragungsteilnehmer werden die Anteile der betroffenen Firmen sowohl auf Branchen- und Sektorebene als auch für die Gesamtwirtschaft als Indikatoren berechnet, welche die Entwicklungen der Engpasslage aufzeichnen.<sup>2</sup> Auch für Regionen und Bundesländer sowie verschiedene Unternehmensgrößen werden Auswertungen erstellt. Die gesammelten Ergebnisse werden zusammen mit einer Kommentierung zur Einordnung der Zahlen in den gesamtwirtschaftlichen Kontext unter der Bezeichnung KfW-ifo-Fachkräftebarometer veröffentlicht (KfW Research, 2022).

Die Ergebnisse vom Juli 2022 signalisieren einen Höchststand des Fachkräftemangels seit Beginn der Erhebung im Jahr 2009 (Abbildung 3). Demnach werden aktuell 49,7 Prozent aller Unternehmen beeinträchtigt (ifo Institut, 2022). Der bisherige Rekord vom April dieses Jahres (43,6 Prozent) wurde damit nochmals deutlich übertroffen. Langfristig gesehen zeigt der Verlauf, dass sich die negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels seit 2009 deutlich erhöht haben. Zwischen 2009 und 2011 stieg der Indikator von circa 10 Prozent auf knapp 20 Prozent sichtlich an. Anschließend bewegte er sich in diesem Bereich bis etwa zum Jahr 2016. Danach kam es zu einem weiteren erheblichen Anstieg bis zu einem zwischenzeitlichen Höchststand von 36,2 Prozent im April 2018. Mit dem Abflauen der Konjunktur verringerte sich der Anteil zwar etwas, lag Ende 2019 jedoch immer noch bei über 30 Prozent. Zu Beginn der Coronapandemie, die die Unternehmen vor zahlreiche andere Probleme stellte, nahm

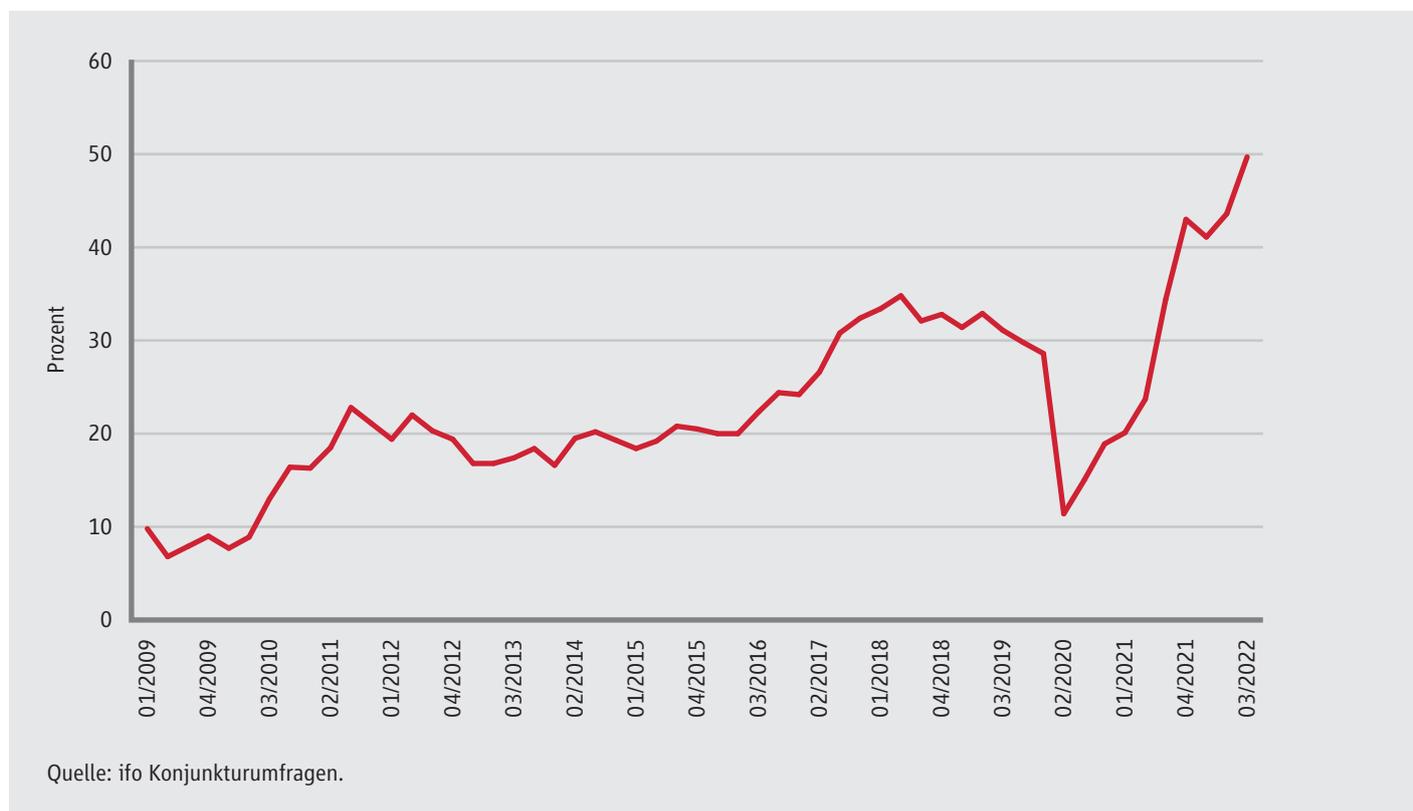
---

1 Statt Geschäftstätigkeit wird im Verarbeitenden Gewerbe nach Behinderungen der Produktionstätigkeit beziehungsweise im Bauhauptgewerbe nach Bautätigkeit gefragt.

2 Für detaillierte Beschreibungen der Methodik siehe Marjenko et al. (2021) sowie Sauer und Wohlrabe (2020).

das Ausmaß des Fachkräftemangels zunächst erheblich ab. Diese Corona-Delle des Indikators war jedoch nur von vorübergehender Dauer, wie die aktuellen Zahlen zeigen: Jedes zweite Unternehmen wird mittlerweile in seiner Geschäftstätigkeit behindert.

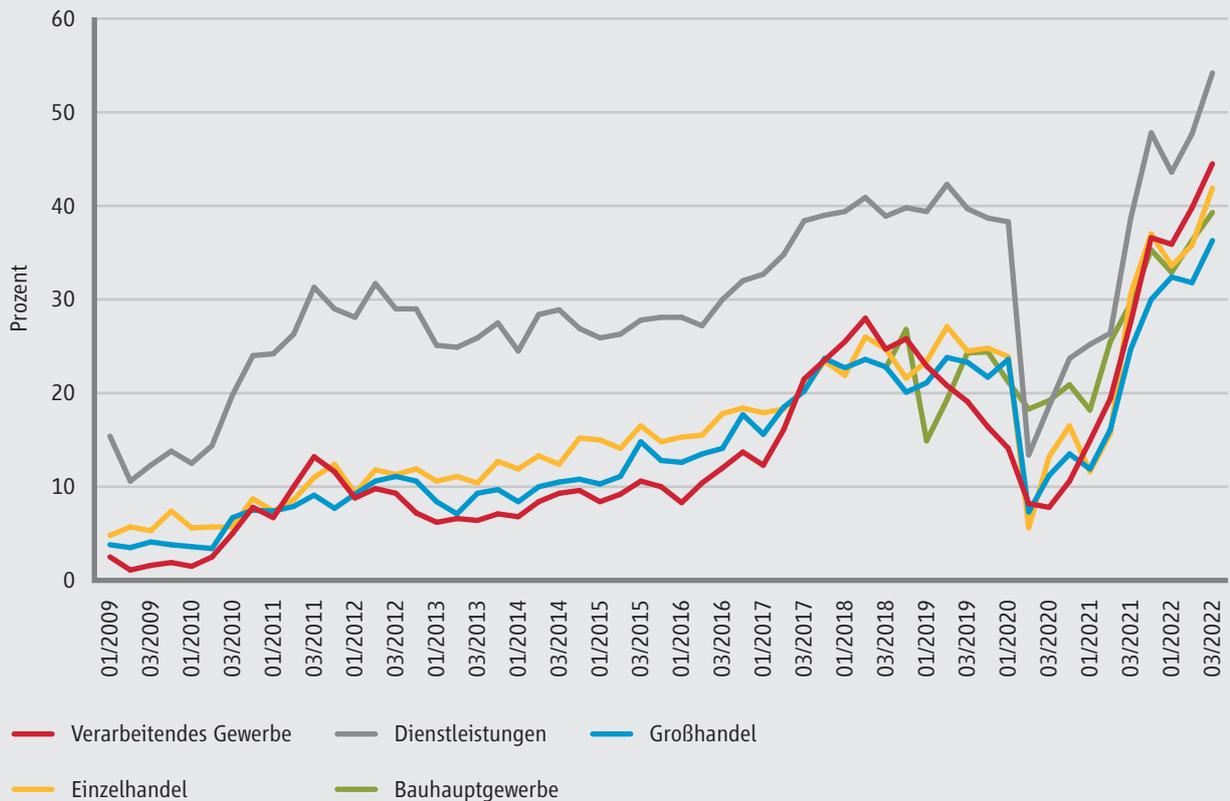
Abbildung 3: Anteil der vom Fachkräftemangel beeinträchtigten Unternehmen: Gesamtwirtschaft



Wie Abbildung 4 zeigt, wurde im Juli 2022 nicht nur gesamtwirtschaftlich, sondern in allen befragten Sektoren ein neuer Höchstwert erreicht. Dabei wirken sich Fachkräftengpässe aktuell im Dienstleistungsbereich mit 54,2 Prozent betroffener Unternehmen am häufigsten negativ aus. Wichtige Dienstleistungsbereiche, wie etwa das Beherbergungsgewerbe und die Veranstaltungsbranche lagen mit rund 64 Prozent sogar noch deutlich über diesem Sektordurchschnitt. In der Lagerei wurden 62,4 Prozent der Betriebe beeinträchtigt.

Im Verarbeitenden Gewerbe klagten 44,5 Prozent der Umfrageteilnehmer über fehlendes Fachpersonal. Darunter waren in der Nahrungsmittelindustrie 58,1 Prozent der Betriebe durch den Fachkräftemangel beschränkt. Auch die Hersteller von Datenverarbeitungsgeräten und von Metallerzeugnissen finden nur schwer fachkundiges Personal (jeweils rund 57 Prozent).

Abbildung 4: Anteil der vom Fachkräftemangel beeinträchtigten Unternehmen: Sektoren



Quelle: ifo Konjunkturumfragen.

Auf regionaler Ebene zeigt das Fachkräftebarometer die häufigsten Beeinträchtigungen in Ostdeutschland sowie in Bayern und Baden-Württemberg an. Jedoch ist die Betroffenheit im Rest Deutschlands nur leicht geringer, so dass nicht von einem regionalen Problem gesprochen werden kann. Bei den Auswertungen nach Firmengröße steigt der Anteil der beeinträchtigten Unternehmen mit der Beschäftigtenzahl. Allerdings sind auch hier die Unterschiede nicht sehr groß.

Andere umfragebasierte Indikatoren zum Fachkräftemangel zeichnen ein ähnliches Bild. Unter anderem wurden im DIHK-Fachkräftebericht 2021 etwa 23.000 Unternehmen zum Thema Fachkräftesicherung befragt (DIHK, 2021). Mehr als jedes zweite Unternehmen konnte demnach offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen, weil es keine geeigneten Arbeitskräfte findet. Dies entsprach einem höheren Wert als vor der Coronapandemie. Den Ergebnissen zufolge gibt es vor allem Stellenbesetzungsprobleme bei der Suche nach Arbeitskräften mit dualer Berufsausbildung. Auch Arbeitskräfte mit abgeschlossenen Fort- oder Weiterbildungen werden verstärkt gesucht.

## II. Gründe für den Fachkräftemangel

Die Gründe für den zunehmenden Fachkräftemangel sind vielfältig. Sie können auf der einen Seite langfristig und strukturell oder auf der anderen Seite auch kurzfristig und zyklisch sein. Einige der Hauptgründe werden hier im Folgenden aufgeführt.

Die treibendste Kraft in Bezug auf den Fachkräftemangel ist der demographische Wandel. Die Alterung der Gesellschaft verstärkt die Engpässe im Fachkräftebereich enorm. Die Jahrgänge, die derzeit in Rente gehen, sind zahlenmäßig deutlich stärker als die nachkommenden, so dass sich die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter spürbar verringert (Statistisches Bundesamt, 2021). Diese Tendenz wird sich in den kommenden Jahren mit dem Renteneintritt der Babyboomer-Jahrgänge sogar noch erheblich verstärken. Projektionen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sprechen bei einem Szenario ohne Zuwanderung und gleichbleibenden Erwerbsquoten beziehungsweise Renteneintrittsalter von einer Verringerung der Erwerbsbevölkerung bis zum Jahr 2060 um etwa 16 Millionen Personen (Fuchs et al., 2021). Um die deutsche Erwerbsbevölkerung konstant zu halten, wäre demnach eine durchschnittliche Zuwanderung von etwa 400.000 Personen im erwerbsfähigen Alter pro Jahr nötig. Das Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung dürfte sich daher deutlich bremsend auf den Anstieg des Produktionspotenzials in Deutschland auswirken (Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose, 2021). Der in den vergangenen Jahren verstärkte Trend zur Altersteilzeit beziehungsweise Rente mit 63 wirkt sich zudem zusätzlich verstärkend auf den Fachkräftemangel aus, da wichtige Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt frühzeitig entzogen werden (Jacob-Puchalska, 2017).

Zur Sicherung zukünftiger Fachkräfte kommt der dualen Ausbildung eine wichtige Rolle zu. Für die nachkommenden Jahrgänge hat die Attraktivität einer Ausbildung allerdings aus vielfältigen Gründen, wie der zu geringen Bezahlung und einer Verschiebung der Prioritäten zugunsten einer besseren Work-Life-Balance, erheblich abgenommen. Seit einigen Jahren ist ein verstärkter Trend hin zum Studium statt zur Ausbildung erkennbar. Im Jahr 2020 gab es erstmals mehr neue Studierende als Auszubildende in Deutschland, nachdem 1992 noch fast doppelt so viele Jugendliche eine berufliche Ausbildung begonnen hatten wie ein Hochschulstudium (Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung, 2022). Dies führt dazu, dass die Zahl der potenziellen Auszubildenden immer weiter sinkt und viele Ausbildungsstellen unbesetzt bleiben. Viele Unternehmen klagen über zu wenige oder ungeeignete Bewerbungen auf die angebotenen Ausbildungsstellen (Freuding und Garnitz, 2021). Durch den fehlenden Nachwuchs wird die Engpasssituation in zahlreichen Berufen weiter befeuert. Ein konkretes Ziel für die Bekämpfung des Fachkräftemangels wird es daher sein, die Attraktivität der dualen Ausbildung wieder deutlich zu erhöhen.

Einerseits ist Zuwanderung von Fachkräften nötig, andererseits ist auch die Abwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte in bestimmten Bereichen ein Problem. Aus einer Studie des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) geht hervor, dass es sich bei 76 Prozent der Auswanderungen aus Deutschland um Akademikerinnen und Akademiker handelt (Erlinghagen et al., 2021). Deren Altersdurchschnitt liegt etwa zehn Jahre unter dem der Gesamtbevölkerung. Entscheidend sind dabei zumeist berufliche Motive und bessere Verdienstmöglichkeiten in Ländern, wie der Schweiz oder den USA. Abwanderung erfolgt zudem auch oftmals gerade aus ländlich geprägten Gegenden in die größeren Städte. Das führt zu einem Wettbewerbsnachteil für Firmen in ländlichen Regionen, so dass für sie ein noch größerer Aufwand bei der Gewinnung von Fachkräften entsteht. Davon sind auch insbesondere Familienunternehmen betroffen, da es sich bei über der Hälfte der in ländlichen Regionen ansässigen Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden um Familienunternehmen handelt (Stiftung Familienunternehmen, 2020).

Abbildung 5: Wechsel von Arbeitskräften aus Tourismus, Hotels und Gaststätten in neue Berufsfelder im Jahr 2020: Top 10



Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

Auch die zunehmende Digitalisierung wirkt sich als weiterer treibender Faktor aus. Immer mehr Unternehmen versuchen, Prozesse digitaler zu gestalten sowie datengetriebene Geschäftsmodelle umzusetzen (Fritsch und Krotova, 2020). Zum einen erhöht der Digitalisierungsschub

den Bedarf an IT-Fachkräften (Plünnecke, 2020), zum anderen verändern sich dadurch auch in vielen anderen Berufen die Anforderungen, so dass neue Verantwortungsbereiche entstehen, die ein viel komplexeres Fachwissen voraussetzen. Gleichzeitig verlieren andere Berufe an Bedeutung.

Hinzu kommt, dass die Coronapandemie in einigen Branchen maßgeblich zu einer weiteren Verschärfung des Fachkräfteproblems beigetragen hat. Mitarbeitende, die aufgrund von vorübergehenden Betriebsschließungen oder verringerter Auftragslage in Kurzarbeit waren oder ihren Job verloren haben, wechselten oftmals in andere Branchen oder kehrten im Falle ausländischer Beschäftigter zum Teil in ihre Heimatländer zurück. Diese Arbeitskräfte fehlen nun, nachdem die Nachfrage in vielen Bereichen wieder merklich angezogen hat. Als Extrembeispiel hierfür sind die Bereiche Tourismus, Hotels und Gaststätten zu nennen. Allein im Jahr 2020 verließen 216.000 Arbeitskräfte dieses Berufsfeld, um in eine andere Branche zu wechseln. Vor allem der Wechsel in Verkaufsberufe war dabei sehr häufig (Abbildung 5). Demgegenüber wechselten 117.000 Personen von außerhalb dieser Berufe in die Branche, was zu einem negativen Saldo von fast 100.000 Arbeitskräften führte (Jansen und Risius, 2022).

### **III. Bisherige Lösungsansätze aus Politik und Wirtschaft**

#### **1. Politische Ansätze**

Um dem Problem des Fachkräftemangels entgegenzuwirken wurden bereits zahlreiche Strategien und Maßnahmen entwickelt. Auch auf der politischen Agenda hat das Thema Fachkräfte in den vergangenen Jahren mehr an Priorität gewonnen. Im Juni 2019 wurde das Fachkräfteeinwanderungsgesetz verabschiedet, das vor allem in der Gesundheits- und Pflegebranche sowie in den MINT-Berufen die Zuwanderung von Fachkräften gezielt steuern und nachhaltig steigern soll. Aber auch im Handwerk soll die Attraktivität des Standortes Deutschland für ausländische Fachkräfte durch Neuregelung und Erleichterung von Verfahren der Erwerbsmigration erhöht werden. Das Gesetz enthält umfangreiche Änderungen für Aufenthaltsgesetz und -verordnung sowie für die Beschäftigungsverordnung (Dörig, 2020). Branchenverbände und Wissenschaft sehen das Gesetz weitestgehend als Schritt in die richtige Richtung, haben allerdings auch Forderungen und Vorschläge für weitreichendere Maßnahmen oder Vereinfachung von Prozessen. So wird unter anderem die bisherige Höchst-Probearbeitszeit von 10 Wochenstunden für Zuwanderer, die Jobs außerhalb ihrer Qualifikationen annehmen, als Hürde für die Integration angesehen (ifo Institut, 2020).

Im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung wird eine nationale Fachkräfte- sowie Weiterbildungsstrategie angestrebt (SPD et al., 2021). Wesentlicher Baustein ist auch hier die Arbeitskräfteeinwanderung. Daher sollen verschiedene Stellschrauben im Einwanderungsrecht verändert sowie bisher im Fachkräfteeinwanderungsgesetz befristete Ansätze entfristet

werden. Zur Steuerung des Zugangs zum deutschen Arbeitsmarkt wird ein Punktesystem nach kanadischem oder australischem Vorbild vorgeschlagen. Zugleich sollen Hürden bei der Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse gesenkt sowie die entsprechenden Verfahren durch Bürokratieabbau beschleunigt werden. Dieser Maßnahme weisen Studien positive Arbeitsmarkteffekte zu (Brücker et al., 2021).

Die nötige Ausrichtung der Migrationspolitik zur Arbeitskräftesicherung fasst zum Beispiel Geis-Thöne (2021) zusammen. Diese müsse anders als bei der befristeten Anwerbung von Gastarbeitern in den 1950ern und 1960ern langfristig ausgerichtet werden. Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung erscheint ein langfristiger Aufenthalt der zuwandernden Arbeitskräfte wünschenswert. Als drei Hauptpunkte werden Rekrutierung von Personen für aktuell zu besetzende Fachkraftstellen, Zuwanderung von Personen mit guten Integrationsperspektiven sowie Ausbildung junger Menschen aus dem Ausland mit dem Ziel eines längerfristigen Verbleibs identifiziert. Größere Potenziale längerfristig wanderungsbereiter, junger Personen finden sich dabei allerdings hauptsächlich in den Ländern außerhalb Europas. Daher muss der Schwerpunkt der deutschen Migrationspolitik auf der Gewinnung von Fachkräften aus Drittstaaten liegen.

Seit Beginn des russischen Angriffskriegs im Februar 2022 kam eine hohe Zahl an zu großen Teilen gut ausgebildeten Geflüchteten aus der Ukraine nach Deutschland. Denjenigen, die arbeiten möchten, soll eine Perspektive geboten werden durch eine möglichst schnelle und unbürokratische Integration in den deutschen Arbeitsmarkt. Das Potenzial für die Einstellung von Fachkräften aus der Ukraine wird in der deutschen Wirtschaft allgemein als gut eingeschätzt (Freuding und Garnitz 2022a). Sie können demnach zwar für einige Unternehmen wertvolle Arbeitskräfte sein und Engpässe abmildern, langfristig wird aber deutlich mehr Migration nach Deutschland nötig sein. Zudem plant laut einer Umfrage des ifo Instituts etwa die Hälfte der Geflüchteten eine Rückkehr in die Ukraine, wenn dies die Situation zulässt (Panchenko, 2022).

Des Weiteren sollen bereits bestehende Potenziale an Fachkräften besser ausgeschöpft werden. Ein Fokus liegt dabei insbesondere auf einer höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen durch Schaffung von Anreizen und entsprechender Rahmenbedingungen. Steuerliche Reformvorschläge werden beispielsweise in Blömer et al. (2021) diskutiert. Diese betreffen vor allem eine Reform der Ehegattenbesteuerung hin zu einem Realsplitting. Bisher laufen Zweitverdienende durch Fehlanreize oftmals Gefahr, in eine Zweitverdienendenfalle zu geraten, die eine Ausweitung der Arbeitsstunden nicht lukrativ macht. Zudem müssen bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten angeboten werden, um Eltern umfangreichere und flexiblere Arbeitszeiten zu ermöglichen.

Außerdem ist im Koalitionsvertrag auch von der Möglichkeit für ältere Erwerbstätige die Rede, freiwillig über das reguläre Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten, was bisher so nicht ohne weiteres möglich ist.

Eine weitere Säule fokussiert sich auf berufliche Aus-, Fort- und Weiterbildung oder Neuorientierung auch in der Mitte des Erwerbslebens. Unter anderem wird ein Qualifizierungsgeld, ähnlich dem Kurzarbeitergeld, ins Spiel gebracht, das während entsprechender Maßnahmen gezahlt werden soll. Zudem soll die duale Ausbildung im Handwerk im Rahmen eines Ausbildungs Pakts attraktiver gestaltet und gezielt gefördert werden, etwa durch Ausbildungsbotschafterinnen und -botschafter und einen verbesserten Übergang von der Schule in die berufliche Bildung. Darüber hinaus soll auch die Qualifizierung ungelernter Arbeitskräfte zur Schließung der Fachkräftelücke beitragen.

Allgemein will die Bundesregierung zu attraktiveren Arbeitsbedingungen beisteuern, vor allem in den am meisten vom Mangel an Fachkräften betroffenen Bereichen. An vielen Stellen ist die konkrete Umsetzung der geplanten Maßnahmen bisher allerdings noch unklar. Im Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen hatten die teilnehmenden Unternehmen die Gelegenheit, ihre Einschätzung zur Eignung verschiedener Politikmaßnahmen in Bezug auf den Fachkräftemangel abzugeben. Die Ergebnisse dazu sind in Abschnitt C.II.1 beschrieben.

## **2. Strategien der Unternehmen**

Auch von Unternehmensseite gibt es bereits zahlreiche Ansätze zur Gewinnung von Fachkräften und zur langfristigen Bindung ans Unternehmen. Im Wesentlichen beziehen sich diese auf Recruitment-Prozesse, Qualifizierung der Mitarbeitenden sowie die Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds. Bei der Ausschreibung freier Stellen sind zwar weiterhin Online- und Printmedien das dominierende Mittel, in zunehmendem Maße kommen aber zusätzlich auch Headhunter oder sogenanntes Active Sourcing, das direkte Ansprechen potenzieller Kandidaten ohne Einsatz eines externen Personalvermittlers, zum Einsatz (Freuding und Garnitz, 2022b). Darüber hinaus kann der Einsatz von Leih- oder Zeitarbeit einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften überbrücken. Der Bedarf an Fachkräften kann in gewissem Umfang auch unternehmensintern gedeckt werden, indem verstärkt auf Ausbildung sowie auf die Fort- und Weiterbildung von Arbeitskräften oder die Umschulung von Quereinsteigern gesetzt wird. Auch im Werben um Nachwuchskräfte und potenzielle Auszubildende werden bereits zahlreiche Anstrengungen, wie Kooperationen mit Schulen und Hochschulen, Ausbildungsbotschafter, Jobmessen oder (virtuelle) Tage der offenen Tür, unternommen. Die Wege, die Attraktivität des Arbeitsumfelds im eigenen Unternehmen zu steigern, reichen von einer angemessenen Bezahlung der Fachkräfte bis hin zu verschiedenen Maßnahmen, die oftmals unter dem Stichwort „New Work“ zusammengefasst werden. Darunter fallen unter anderem Punkte, wie flexible Arbeitszeiten, hybrides Arbeiten, Steuerung der Arbeitsbelastung oder individuelle

Entwicklungsprogramme. Wichtig ist es hierbei auch, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfragen und somit Verbesserungspotenziale erkennen zu können.

Bei den aufgezählten Punkten handelt es sich nur um einige Beispiele. Manche Firmen zahlen sogar bereits Antrittsprämien für neue Fachkräfte beziehungsweise Prämien an Mitarbeitende, wenn diese mit Hinweisen auf potenzielle Kandidaten oder Kandidatinnen zur Einstellung einer neuen Fachkraft beitragen (Das Erste, 2022). In welchem Umfang diverse Maßnahmen bereits genutzt werden beziehungsweise wie die Eignung im Kampf gegen den Fachkräftemangel eingeschätzt wird, wurden die Unternehmen im Zuge des Jahresmonitors 2022 ebenfalls gefragt (Abschnitt C.II.2).

Darüber hinaus können Firmen auch auf weitere Mittel, wie Kooperationen oder technische Innovationen, setzen, um das Fachkräfteproblem zu entschärfen. So können beispielsweise das Outsourcing von Prozessen und das Eingehen strategischer Partnerschaften mit anderen Unternehmen oder Organisationen hilfreich sein.

## B. Unternehmensbefragung: Methodik und Teilnehmer

Im Jahresmonitor 2022 wurden die teilnehmenden Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zu verschiedenen Gesichtspunkten in Bezug auf das Thema Fachkräftemangel befragt. Insgesamt konnten 1.742 Unternehmen über eine Stichprobenziehung für die diesjährige Befragung gewonnen werden. Hiervon ordnen sich 1.325 Unternehmen der Gruppe der Familienunternehmen zu und 417 Unternehmen stufen sich als Nicht-Familienunternehmen ein. Zu den Familienunternehmen zählen typischerweise alle Unternehmen, deren stimmberechtigtes Kapital in der Mehrheit von einer Familie oder mehreren Familien gehalten wird, die untereinander verbunden sind.<sup>3</sup> Die Zuordnung der Unternehmen zu der Klasse der Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen basiert in dieser Studie allerdings auf der Selbstidentifikation.<sup>4</sup>

Die Unternehmen der Stichprobe umfassen einerseits jene Unternehmen der letztjährigen Stichprobenziehung, welche ihre Bereitschaft zur Panelteilnahme geäußert hatten und für die diesjährige Befragung erneut zur Verfügung standen. Darüber hinaus wurden im Rahmen der diesjährigen Stichprobenziehung weitere Unternehmen ausgewählt und auf postalischem Weg zur Befragung eingeladen. Dadurch konnten weitere Umfrageteilnehmer gewonnen werden. Hierfür wurde aus einem Bestand von mehr als einer Million wirtschaftsaktiver Unternehmen, welche in der Orbis-Datenbank<sup>5</sup> erfasst sind, eine geschichtete Stichprobe über die Rechtsform, die Größenklasse und den Wirtschaftszweig gezogen. Eine detaillierte Beschreibung des Prozesses der Stichprobenziehung findet sich in Abschnitt E.I.

Da die Verteilung der befragten Unternehmen über die Größenklassen und die Branchen nicht exakt mit der Verteilung der deutschen Volkswirtschaft übereinstimmt, werden Korrekturfaktoren zur Berechnung von repräsentativen Ergebnissen für die Stichprobe eingesetzt. Die Soll-Werte für die Branchen (und Größenklassen) orientieren sich an den Daten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten je Branche (und Größenklasse), welche durch das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes publiziert werden (Destatis, 2021). Jedes teilnehmende Unternehmen der Stichprobe wird einer Klasse von Branche und Beschäftigtenzahl zugeordnet und geht so entsprechend des volkswirtschaftlichen Gewichtes dieser Klasse

---

3 In der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“ wird ein Unternehmen als familienkontrolliertes Unternehmen bezeichnet, „wenn es sich mehrheitlich im Eigentum einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen befindet“ (Stiftung Familienunternehmen, 2019).

4 Unternehmen wurden im Fragebogen gebeten, sich der Klasse der Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen zuzuordnen. Fehlende Angaben wurden in Einzelfallrecherche nachgetragen oder wenn möglich mit Angaben zum Unternehmenstyp aus den vorherigen Befragungen ergänzt.

5 Datenbank der Firma Bureau van Dijk mit Struktur- und Finanzinformationen zu 275 Millionen Unternehmen weltweit.

in die Berechnung der Ergebnisse ein, wodurch die Repräsentativität der Ergebnisse für die deutsche Wirtschaft auf aggregierter Ebene sichergestellt wird.

Aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der Familien- und Nicht-Familienunternehmen über Branchen und Größenklassen wird der Gewichtungprozess jeweils für die Gruppe der Familien- und Nicht-Familienunternehmen separat vorgenommen, so dass Unterschiede zwischen den Unternehmensformen nicht auf die Branchenzusammensetzung oder die Verteilung der Größenklassen zurückgehen sollten.<sup>6</sup> Eine detaillierte Erläuterung des Gewichtungsprozesses findet sich in Kapitel E.II. Die Verteilung der Umfrageteilnehmer über Unternehmensformen (Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen), Sektoren, Rechtsformen und Größenklassen jeweils vor und nach dem Gewichtungprozess wird darüber hinaus für die Stichprobe im Detail in Anhang E aufgezeigt.

Des Weiteren erfolgt die Auswertung der Befragungsergebnisse separat für die Umfrageteilnehmer aus der Gruppe der Top 500 Familienunternehmen, welche gemessen an Umsatz und Beschäftigtenzahlen nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung als die 500 größten Familienunternehmen Deutschlands<sup>7</sup> anzusehen sind (Stiftung Familienunternehmen, 2019), und einer entsprechenden Kontrollgruppe bestehend aus Nicht-Familienunternehmen mit ähnlicher Branchen- und Größenstruktur. Um eine Vergleichsgruppe für die Top 500 Familienunternehmen aufbauen zu können, wurden im Vorfeld Nicht-Familienunternehmen mit ähnlicher Größenstruktur in der Orbis-Datenbank identifiziert, welche zusätzlich zu den Top 500 Familienunternehmen eingeladen wurden, an der Befragung teilzunehmen.

Insgesamt haben 71 der Top 500 Familienunternehmen an der Befragung teilgenommen. Für 35 dieser Unternehmen konnten unter der Kontrollgruppe beziehungsweise den Umfrageteilnehmern entsprechende Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Merkmalen in Hinblick auf Branche und Größenklasse gemessen an der Mitarbeitendenzahl gefunden werden.<sup>8</sup> Die Zuordnung gewährleistet keine vollständige Übereinstimmung von Beschäftigtenzahl und Branche der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe. Sie konnte aufgrund der geringen Zahl von Unternehmen in dieser Größenklasse jedoch nicht weiter optimiert werden. Von einer Gewichtung der Ergebnisse wird aufgrund der geringen Fallzahl und der ähnlichen Branchen- und Größenstruktur der Unternehmensgruppen abgesehen. In

---

6 Dennoch kann der Gewichtungprozess keine vollständige Vergleichbarkeit garantieren, da Unterschiede innerhalb der Klassen nicht korrigiert werden können, für den Gewichtungprozess jedoch eine kritische Anzahl an Unternehmen je Schicht erreicht werden muss. Dazu kommt, dass nicht alle Fragen von allen Unternehmen beantwortet wurden, der Gewichtungprozess jedoch nicht für jede einzelne Frage wiederholt wird.

7 Die Liste der Top 500 Familienunternehmen umfasst Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 422 Millionen Euro beziehungsweise mindestens 1.665 Beschäftigten im Jahr 2016 (Stiftung Familienunternehmen, 2019).

8 Für 36 Unternehmen der Top 500 Familienunternehmen war keine Zuordnung zu einem Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Eigenschaften unter den Umfrageteilnehmern möglich.

Anhang E wird die Zusammensetzung der Kontrollgruppe und der Top 500 Familienunternehmen über Branchen- und Größenklassen im Detail aufgezeigt.

Bei der Auswertung der Ergebnisse liegt im nachfolgenden Bericht der Fokus auf den 1.742 Unternehmen der Stichprobe. Da nur 70 Zwillingunternehmen (jeweils 35 in den Top 500 Familienunternehmen sowie in der Vergleichsgruppe) gefunden werden konnten, ist die Aussagekraft dieser Ergebnisse begrenzt. Ergebnisse für die Top 500 und ihre Vergleichsgruppe werden deshalb nur vereinzelt erwähnt.



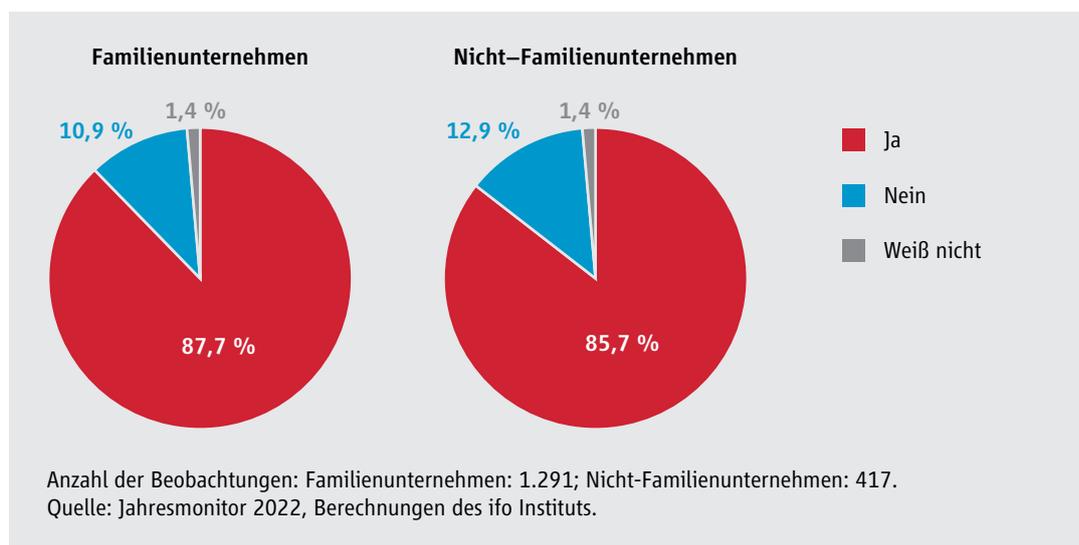
## C. Unternehmensbefragung: Ergebnisse und Einordnung

### I. Betroffenheit der Unternehmen durch den Fachkräftemangel

Das in Abschnitt A.I.3 beschriebene KfW-ifo-Fachkräftebarometer misst vierteljährlich auf Basis der ifo Konjunkturumfragen den Anteil der Firmen, deren Geschäftstätigkeit zum jeweiligen Umfragezeitpunkt vom Fachkräftemangel beeinträchtigt wird. Im Juli 2022 lag dieser Anteil bei 49,7 Prozent innerhalb der gesamten Wirtschaft. Dies war der höchste jemals gemessene Wert seit Beginn der Erhebung im Jahr 2009. Die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Unternehmen müssen jedoch nicht ausschließlich eine Behinderung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben, sondern können zum Beispiel auch indirekt über höhere Einkaufspreise oder Verzögerungen in den Lieferketten spürbar sein. Diese Auswirkungen werden im ersten Teil der Umfrage näher beleuchtet.

Aus Abbildung 6 wird zunächst deutlich, dass der überwiegende Teil der Unternehmen bereits vom Fachkräftemangel betroffen ist. Auf die Frage, ob Auswirkungen des Fachkräftemangels im Unternehmen spürbar seien, antworteten 87,2 Prozent der Umfrageteilnehmer mit ja. Familienunternehmen (87,5 Prozent) und Nicht-Familienunternehmen (85,7 Prozent) zeigten sich dabei nahezu gleich häufig betroffen.

Abbildung 6: Sind in Ihrem Unternehmen Auswirkungen des Fachkräftemangels spürbar?



Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse sind lediglich Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten etwas seltener betroffen. Diese sind in der Regel in geringerer Frequenz auf der Suche nach neuem Personal. Jedoch sind auch hier über zwei Drittel der Firmen betroffen (67,9 Prozent). Dass nahezu alle großen Unternehmen den Fachkräftemangel spüren, wird auch

durch die eingegangenen Antworten aus den Top 500 Familienunternehmen zu 97 Prozent bestätigt. Auf Branchenebene sind ebenfalls kaum Unterschiede in den Anteilen der betroffenen Unternehmen zu erkennen. Mit 94,6 Prozent war der größte Anteil im Bereich Energie- und Wasserwirtschaft. Den geringsten Anteil hatte das Wohnungs- und Grundstückswesen. Mit 78,5 Prozent lag dieser aber immer noch bei über drei Vierteln der Antworten. Es zeigt sich also, dass es sich beim Fachkräftemangel um ein flächendeckendes Problem in der deutschen Wirtschaft handelt, welches in allen Wirtschaftsbereichen deutlich spürbar ist.

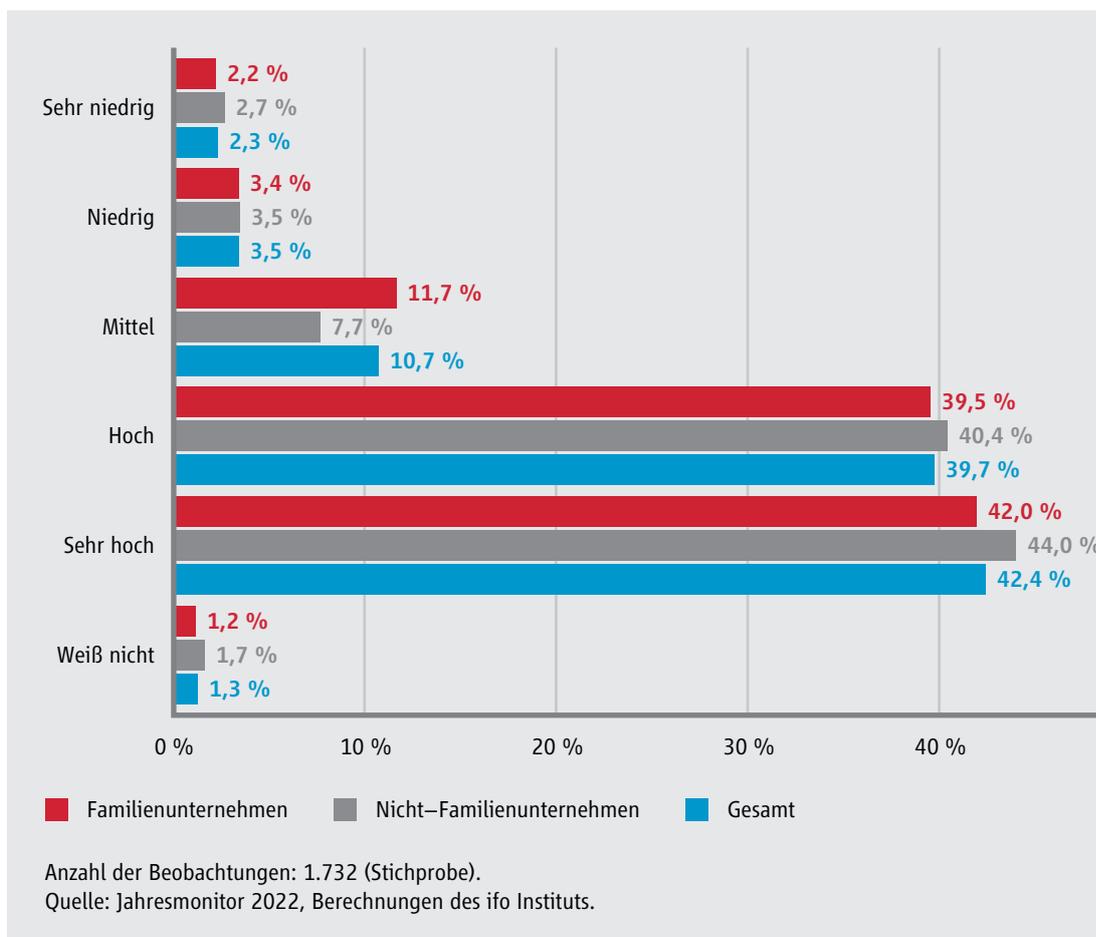
Im Folgenden werden verschiedene Auswirkungen und der Grad der Betroffenheit von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen näher betrachtet. Ein besonderer Fokus liegt dabei zunächst auf dem Aufwand der Unternehmen zur Gewinnung neuer Fachkräfte sowie anschließend auf den Folgen bezüglich unternehmensinterner Prozesse, Finanzen und Wettbewerbsfähigkeit.

### **1. Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte**

Wie in Abschnitt A.I.2 beschrieben hat sich das Verhältnis von Arbeitssuchenden zu offenen Stellen immer mehr verringert. Damit verbunden nimmt auch die durchschnittliche Anzahl adäquater Bewerbungen ab, was zu einem höheren Aufwand für die Unternehmen bei der Besetzung von Positionen für Fachkräfte führt. Dieser zusätzliche Aufwand kann darin bestehen, die Ausschreibungen über verschiedenste (soziale) Medien sowie überregional oder sogar international weiter zu streuen sowie Fachkräfte gezielt direkt oder mittels Headhunter anzusprechen und gegebenenfalls sogar abzuwerben. Manche Arbeitgeber locken in Stellenanzeigen bereits mit Einstiegsprämien. Interne Nachbesetzungen offener Stellen sind zudem oftmals mit zeitaufwändigen Weiterbildungsmaßnahmen verbunden.

Nach dem Aufwand für die Gewinnung neuer Fachkräfte befragt, bewerteten 39,7 Prozent diesen als hoch (Familienunternehmen: 39,5 Prozent, Nicht-Familienunternehmen: 40,4 Prozent) sowie 42,4 Prozent (Familienunternehmen: 42,0 Prozent, Nicht-Familienunternehmen: 44,0 Prozent) sogar als sehr hoch (Abbildung 7). Dabei steigt der Aufwand tendenziell mit der Unternehmensgröße. Während bei Firmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden 61 Prozent einen hohen oder sehr hohen Aufwand sehen, liegt der Anteil bei großen Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten bei 91 Prozent. Je größer der Bedarf an Fachkräften, desto höher ist auch der Aufwand. In allen befragten Branchen bestätigte sich das generelle Ergebnis. Vor allem der Dienstleistungssektor stach dabei heraus. Sowohl konsumnahe als auch unternehmensnahe Dienstleister sowie die Finanzbranche stufen den Aufwand überdurchschnittlich oft als hoch ein.

Abbildung 7: Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte

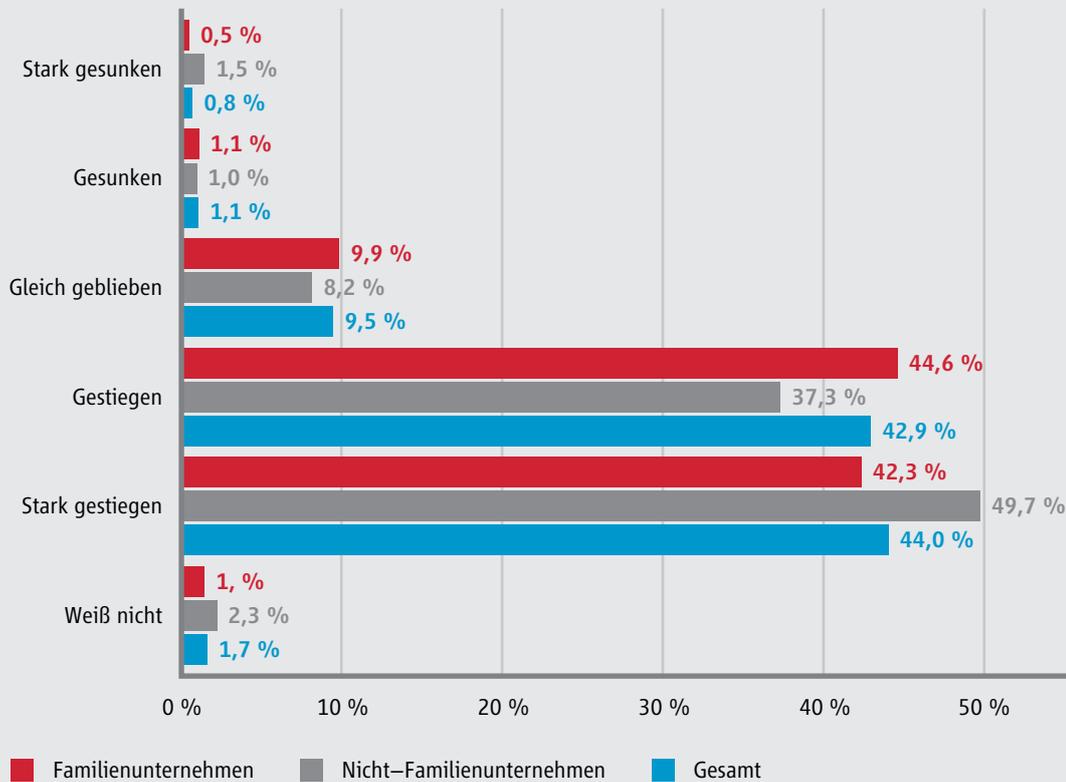


Ein sehr ähnliches Bild zeigt sich bezüglich der Entwicklung des Aufwands in den vergangenen Jahren. Konkret nach den letzten drei Jahren befragt, gaben 42,9 Prozent der Befragungsteilnehmer an, der Aufwand sei in diesem Zeitraum gestiegen, beziehungsweise bei 44,0 Prozent ist er sogar stark gestiegen. Die Auswertung der Ergebnisse getrennt nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen spiegelte dies ebenfalls wieder. Dabei fällt auf, dass rund die Hälfte der teilnehmenden Nicht-Familienunternehmen (49,7 Prozent) „stark gestiegen“ angab (Abbildung 8). Auch hier berichteten größere Unternehmen und die Top-500 Familienunternehmen besonders häufig von verstärkten Herausforderungen. Auf Branchenebene stachen das Gastgewerbe, die Energie- und Wasserwirtschaft sowie die Finanzbranche mit einem besonders stark gestiegenen Aufwand heraus.

Der höhere Rekrutierungsaufwand führt unter anderem dazu, dass offene Stellen oftmals nur mit starker Verzögerung oder gar nicht mit qualifizierten Fachkräften besetzt werden können. Dies deckt sich mit den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit zu den durchschnittlichen Vakanzzeiten, die die Zeit vom Beginn der Suche bis zur Besetzung einer Stelle misst. Diese Zeit hat sich in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt und liegt derzeit im Durchschnitt bei etwa 4,5 Monaten. Zu Problemen kann dies unter anderem führen, wenn für neue Aufträge

kurzfristig neues Personal benötigt wird. Im schlimmsten Falle können Schwierigkeiten bei der Suche nach Fachkräften dazu führen, dass Aufträge abgelehnt werden müssen oder lediglich mit erheblicher Verzögerung bearbeitet werden können.

Abbildung 8: Entwicklung des Aufwands zur Gewinnung neuer Fachkräfte



Anzahl der Beobachtungen: 1.730 (Stichprobe).  
Quelle: Jahresmonitor 2022, Berechnungen des ifo Instituts.

## 2. Weitere Auswirkungen auf die Unternehmen

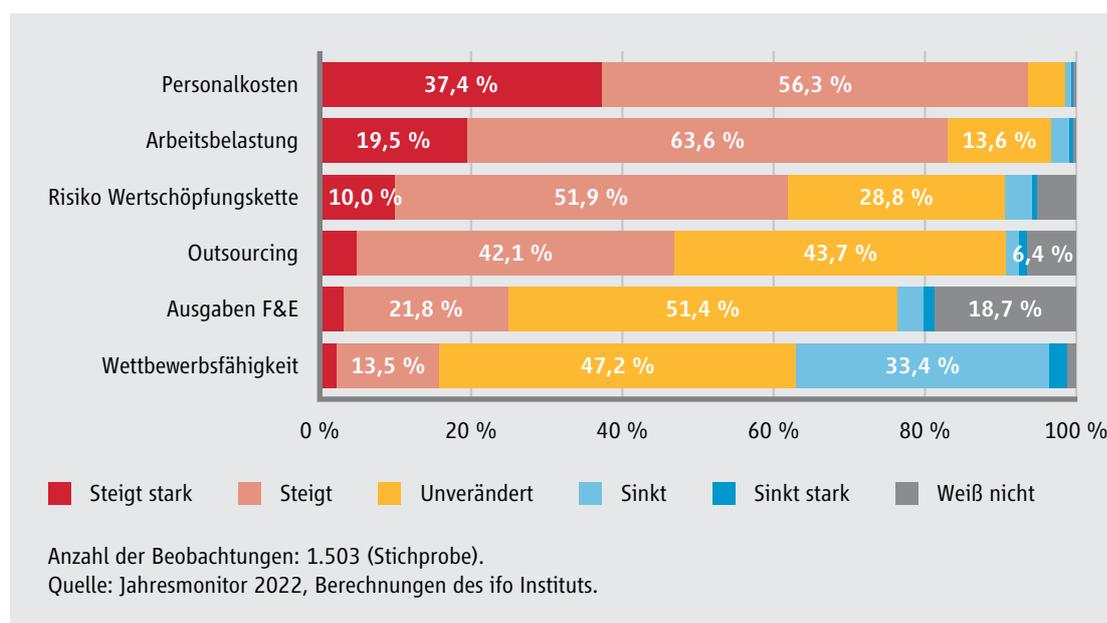
Neben den erhöhten Herausforderungen bei der Suche nach neuen Fachkräften bringt der Fachkräftemangel weitere direkte und indirekte Effekte für die Unternehmen mit sich.

Wie Abbildung 9 verdeutlicht, schlägt sich die Knappheit beim Fachpersonal bei nahezu allen Umfrageteilnehmern in steigenden oder stark steigenden Personalkosten nieder. Aufgrund der Personalengpässe in den Firmen verbessern sich die Verhandlungspositionen der Fachkräfte. Die Unternehmen müssen daher zusätzliches Geld investieren und das Lohnniveau anheben, um Fachkräfte im Unternehmen zu halten beziehungsweise neue Fachkräfte zu gewinnen. Diese Steigerung ist in allen Branchen festzustellen. In besonderem Maße trifft dies auf das Gastgewerbe zu. Hier sprechen fast zwei Drittel der Betriebe (64,2 Prozent) von einem starken Anstieg der Personalkosten. Diese höheren Kosten werden sofern möglich zumindest

teilweise in Form von höheren Preisen an Kunden weitergegeben, im Allgemeinen führen sie aber hauptsächlich zu einer sinkenden Profitabilität der Unternehmen. Dies müssen die Unternehmen allerdings in Kauf nehmen, da die Gewinnung und das Halten von Fachkräften elementar sind, um nicht gänzlich vom Markt verdrängt zu werden.

Ein weiterer sehr häufiger Nebeneffekt des Fachkräftemangels ist die höhere Arbeitsbelastung der Belegschaft. Wenn keine Möglichkeit besteht, auf die steigende Nachfrage und neue Aufträge kurzfristig mit der Einstellung neuen Personals zu reagieren, muss die zusätzliche Arbeit auf das vorhandene Personal aufgeteilt werden. Branchenübergreifend wurde dies ähnlich bewertet, Unterschiede gab es hierbei allerdings nach Firmengröße. Bei größeren Unternehmen führt der Fachkräftemangel häufiger zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der Belegschaft. Im Vergleich zu Familienunternehmen sprachen Nicht-Familienunternehmen noch etwas häufiger von einem starken Anstieg. Teilnehmende Familienunternehmen merkten hier jedoch zum Teil an, dass nicht nur die Belastung der Belegschaft, sondern auch die der Inhaberinnen und Inhaber und gegebenenfalls deren Familien wächst.

Abbildung 9: Weitere Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Unternehmen



Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sieht zudem ein gestiegenes Risiko für Unterbrechungen entlang der Wertschöpfungsketten. In puncto Outsourcing von bestimmten Dienstleistungen oder Prozessen halten sich die Unternehmen, die hier keine Änderung sehen, sowie diejenigen, die verstärkt daraufsetzen, in etwa die Waage. Vor allem bei größeren Unternehmen trägt der Fachkräftemangel vermehrt zu Outsourcing bei. Während Familienunternehmen etwas häufiger negative Auswirkungen in den Lieferketten befürchten, ist das Outsourcing bei Nicht-Familienunternehmen eine geringfügig stärkere Folge der Fachkräfteengpässe.

Bei Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) sieht die Mehrheit der Unternehmen bisher keinen Einfluss des Fachkräftemangels. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass für viele Firmen gar keine oder kaum F&E-Ausgaben anfallen (Sauer und Wohlrabe 2021). In Bereichen, in denen diese Ausgaben die größte Relevanz haben, wie im Verarbeitenden Gewerbe oder der Finanzbranche, war im Vergleich zu anderen Branchen häufiger von Erhöhungen im Bereich F&E die Rede. Forschung und Entwicklung können beispielsweise zur Digitalisierung oder Weiterentwicklung von Prozessen beitragen. Solche Innovationen können die Auswirkungen des fehlenden Fachpersonals mindern.

Über ein Drittel der Umfrageteilnehmer sieht zudem die Wettbewerbsfähigkeit durch den Fachkräftemangel beeinträchtigt. Auf Branchenebene ist dies am häufigsten im Baugewerbe der Fall. Interessant ist hier jedoch, dass manche Unternehmen sogar eine höhere Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz sehen. Bei gleichen Herausforderungen durch den Fachkräftemangel könnten sich in der Tat solche Betriebe einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten, die im Vergleich zu anderen Firmen ein attraktiveres Arbeitsumfeld für Fachkräfte bieten.

### **3. Gründe für den Verlust von Fachkräften**

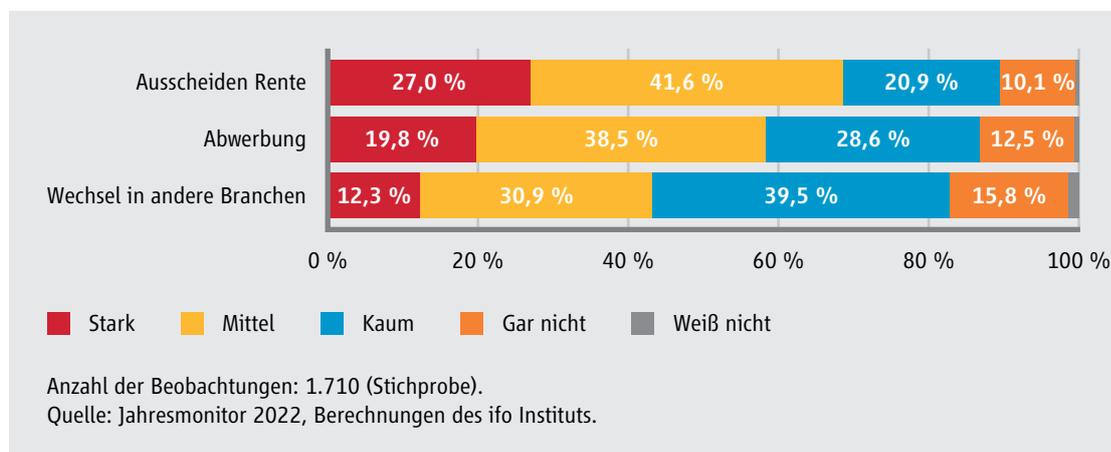
Der Verlust von Fachkräften kann für die Unternehmen verschiedene Gründe haben. Die Frage, inwiefern Abwerbung, Renteneintritt oder Branchenwechsel von Fachkräften eine Rolle spielen, soll Aufschlüsse zu den Hauptgründen und Unterschieden zwischen den Unternehmen und Wirtschaftsbereichen geben. Als ein Hauptgrund für den Fachkräftemangel wird allgemein die Bevölkerungsentwicklung mit dem verstärkten Renteneintritt der älteren Generation gesehen (Abbildung 10), während gleichzeitig zu wenige Nachwuchsfachkräfte nachkommen. Vom Ausscheiden von Fachkräften durch das Erreichen des Renteneintrittsalters sind im Vergleich zu den anderen Punkten die meisten Firmen stark oder zumindest mittel betroffen. Mit der Beschäftigtenzahl steigt auch die Relevanz dieses Punktes bei den Unternehmen.

Bereits über die Hälfte der Firmen sieht sich zudem mit Abwerbung von Fachkräften durch andere Unternehmen konfrontiert (stark: 19,8 Prozent, mittel: 38,5 Prozent). Große Unternehmen sind hier erneut überdurchschnittlich stark betroffen. Auf Branchenebene zeigen die Ergebnisse, dass diese Praxis am häufigsten in der Finanzbranche angewendet wird.

Das Thema Wechsel von Fachkräften in andere Branchen wird von mehr als der Hälfte der Umfrageteilnehmer als kaum oder gar nicht relevant wahrgenommen. 15,8 Prozent geben zudem an, dass sie nicht wissen, ob Fachkräfte vermehrt in andere Branchen wechseln. Allerdings gibt es hier deutliche Unterschiede nach Wirtschaftsbereichen. Im Gastgewerbe sind 39,8 Prozent stark von Abwanderung in andere Branchen betroffen und 36,7 Prozent mittel. Das sind die mit Abstand höchsten Werte. Diese Ergebnisse decken sich mit Studien zur Abwanderung von Arbeitskräften aus dem Gastgewerbe (Jansen und Risius, 2022). Die Coronakrise hat die

Situation hier nochmals deutlich verschärft, da während der monatelangen Schließungen viele Arbeitskräfte in Kurzarbeit waren oder arbeitslos wurden und sich dementsprechend nach einer Beschäftigung in anderen Branchen umsehen mussten.

Abbildung 10: Gründe für den Verlust von Fachkräften



Neben den abgefragten Punkten konnten die Umfrageteilnehmer auch selbst weitere Gründe für den Verlust von Fachkräften angeben. Hierbei wurde von manchen Firmen unter anderem eine allgemein hohe Fluktuation in der Belegschaft sowie gestiegene Ansprüche bezüglich Arbeitszeiten und Gehalt genannt.

## II. Maßnahmen zur Begegnung des Fachkräftemangels

Insgesamt zeigte sich in den Umfrageergebnissen zur Betroffenheit vom Fachkräftemangel, dass bereits bei einem Großteil der Unternehmen Auswirkungen zu spüren sind. Angesichts der prognostizierten Entwicklung der Erwerbstätigkeit mit dem nochmals verstärkten Renteneintritt in den kommenden Jahren dürfte sich der Kampf um die vorhandenen Fachkräfte weiter zuspitzen.

Daher bedarf es sowohl zielgerichtete politische Maßnahmen zur Erhöhung der Zahl an Fachkräften in Deutschland als auch Strategien der Unternehmen selbst für die Gewinnung von qualifiziertem Personal.

### 1. Eignung politischer Maßnahmen

Im Koalitionsvertrag der Ampelregierung wurden mehrere geplante Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel verankert (vgl. Abschnitt A.III.1). Die am Jahresmonitor teilnehmenden Unternehmen wurden nach ihrer Meinung zur Eignung dieser befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen kein Allheilmittel sehen, sondern eine Kombination mehrerer Maßnahmen

als geeignet und notwendig einschätzen (Abbildung 11). Die größte Zustimmung erhielt die Förderung einer gezielten Berufsorientierung an allen Schulen. Diese sehen 54,1 Prozent der Teilnehmer als sehr geeignet und 34,4 Prozent als geeignet an. Unternehmen aller Größen und Wirtschaftsbereiche teilten diese Einschätzung etwa in gleichem Maße. Fast 40 Prozent aller Ausbildungsplätze in Deutschland bleiben nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) unbesetzt. (Jansen et al., 2022). Daher sehen es die Unternehmen als notwendig, Maßnahmen zu ergreifen, um Ausbildungen attraktiver zu machen. Ähnliches gilt für die Förderung von Ausbildungsbotschaftern, welche ebenfalls mehrheitlich als gutes Mittel angesehen wird. Vor allem Betriebe des Gastgewerbes stimmen hier überdurchschnittlich oft zu. Wie diese Punkte jedoch in der Praxis ausgestaltet werden sollen, und was zum Beispiel Schulen überhaupt zusätzlich leisten können, bedarf noch konkreter Ausarbeitungen.

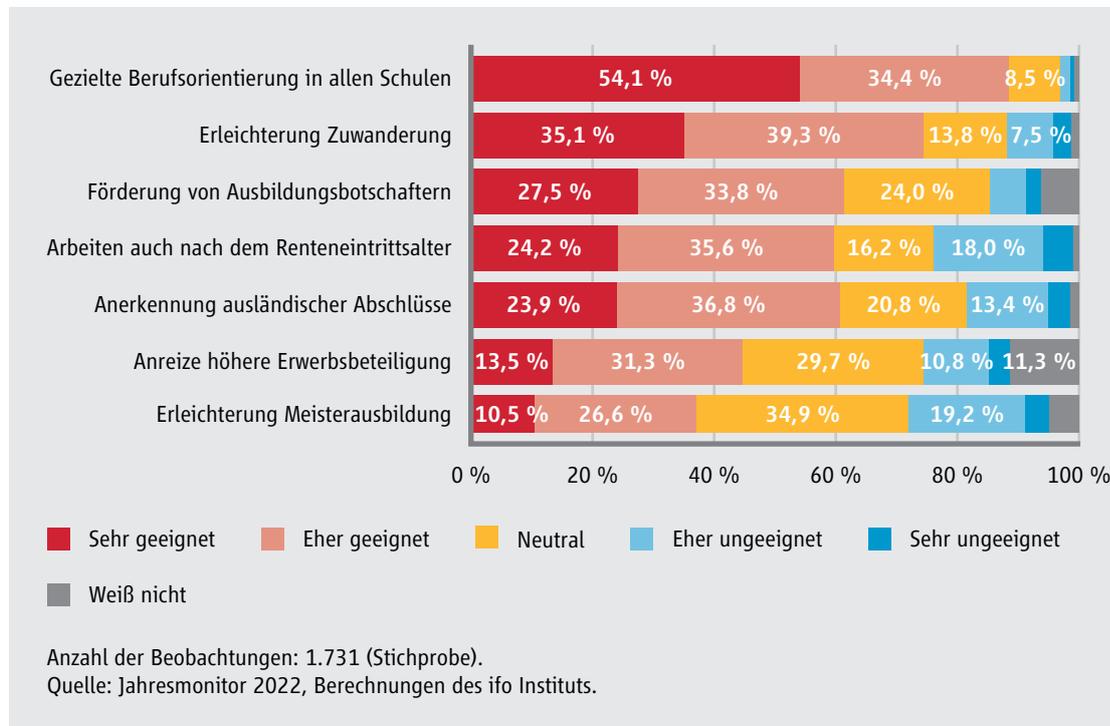
Qualifizierte Zuwanderung ist ein weiteres wichtiges Instrument gegen den Fachkräftemangel. Die Unternehmen unterstützen die geplante Erweiterung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes sowie Erleichterungen bei der Zuwanderung und betrachten diese zu 35,1 Prozent als sehr geeignet sowie zu 39,3 Prozent als geeignet. Noch häufiger ist die Zustimmung bei großen Unternehmen gegeben. Auf Branchenebene gibt es aus dem Gastgewerbe hierfür die höchste Zustimmung (58,8 Prozent sehr geeignet). Damit einhergehend sollen auch ausländische Bildungsabschlüsse unbürokratischer anerkannt werden. Dem Abbau von Hürden stimmte ebenfalls die Mehrheit der Befragungsteilnehmer zu.

Eine dritte Säule gegen den Fachkräftemangel ist die bessere Ausschöpfung des vorhandenen Fachkräftepotenzials. Vor allem die Erwerbsbeteiligung von Frauen und älteren Fachkräften soll gesteigert werden. Dazu zählt z.B. die Möglichkeit, über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten, falls gewünscht. Dieser Vorschlag findet ebenfalls bei der Mehrheit der Unternehmen Anklang. In einigen Sektoren, wie dem Baugewerbe, ist dies allerdings nicht so relevant und wird daher von einigen Firmen als ungeeignet eingeschätzt. Diese Maßnahme findet deutlich häufiger in Branchen mit weniger körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten Anklang. Ein deutlicher Unterschied lässt sich hier auch zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen erkennen. Erstere sind spürbar stärker von der Eignung dieses Punktes überzeugt. Anreize für eine höhere Erwerbsbeteiligung werden dagegen deutlich seltener als passendes Mittel im Kampf gegen den Fachkräftemangel bezeichnet. Von einem erleichterten Zugang zur Meisterausbildung erhoffen sich im Vergleich zu den übrigen abgefragten Maßnahmen merklich weniger Firmen positive Impulse.

Insgesamt bewerten die bereits vom Fachkräftemangel betroffenen Firmen die diversen Maßnahmen häufiger als geeignet. Dies ist vor allem bei großen Unternehmen der Fall. Dies zeigt sich unter anderem auch bei jenen Familienunternehmen aus der Top-500 Gruppe. Sie zeigen sich ebenfalls häufig mehreren Maßnahmen gegenüber aufgeschlossen. Es lässt sich

also schlussfolgern, dass Unternehmen, die bereits Auswirkungen spüren, der Meinung sind, dass es eines breiten Instrumentenkastens zur Bekämpfung des Fachkräfteproblems bedarf.

Abbildung 11: Eignung möglicher Politikmaßnahmen



## 2. Maßnahmen der Unternehmen zur Gewinnung von Fachkräften

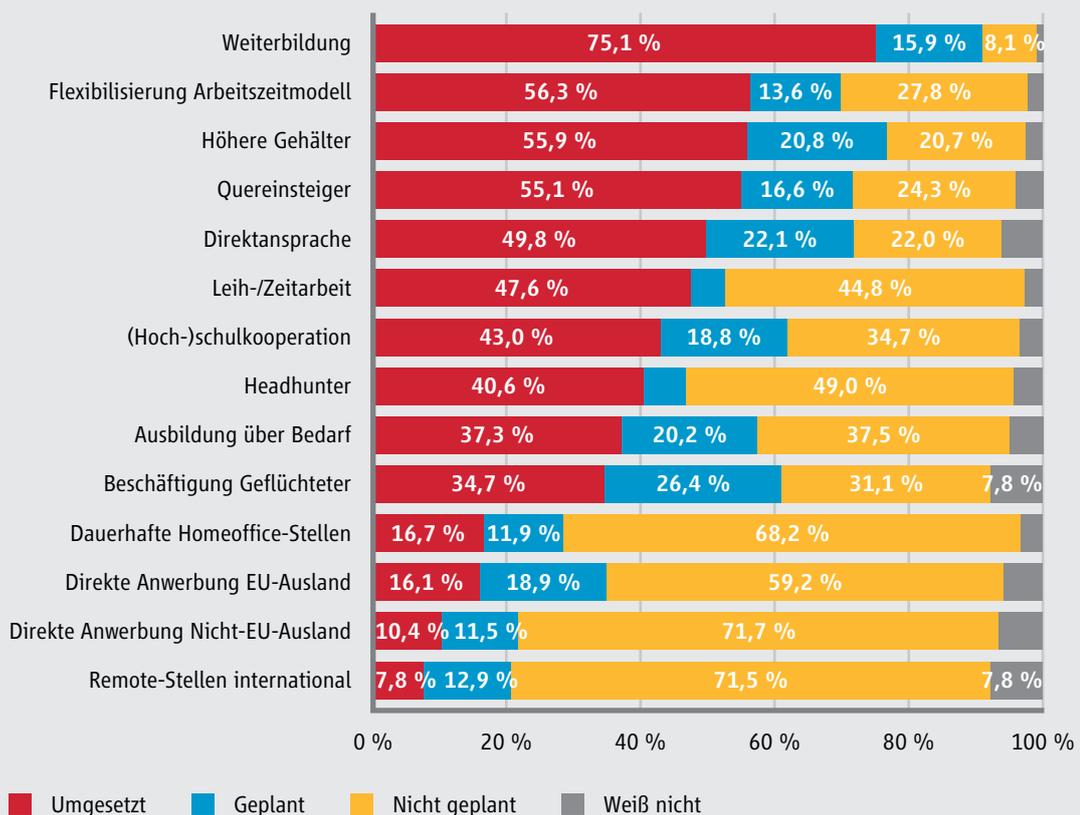
Bei den Unternehmen besteht weitestgehende Zustimmung, dass von Seiten der Politik vielfältige Maßnahmen getroffen werden sollten, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Aber auch die Firmen selbst brauchen Strategien, um in Zukunft neue Fachkräfte gewinnen und im Unternehmen halten zu können. Ein Teil der Umfrage befasste sich mit den von den Unternehmen ausgehenden Maßnahmen für die Gewinnung von Fachkräften. Die Fragestellung lautete, ob diese Maßnahmen bereits in die Wege geleitet oder geplant sind und wie erfolgversprechend sie von den Firmen bewertet werden.

Diese Maßnahmen können unter anderem die Gestaltung der Recruitment-Prozesse, die Weiter- und Ausbildung von Mitarbeitenden oder die Optimierung der Arbeitsbedingungen umfassen. Die Einstufung der Eignung der jeweiligen Punkte erfolgte in der Umfrage auf einer Skala von 1 (sehr ungeeignet) bis 5 (sehr geeignet). Als Antwortkategorien für den Status der Umsetzung standen „bereits umgesetzt“, „geplant“, „nicht geplant“ sowie „weiß nicht“ zur Auswahl.

Als effektivstes Instrument gegen den Fachkräftemangel wird von den Unternehmen dabei mit Abstand die Weiterbildung der bestehenden Belegschaft erachtet. Die berufsbegleitende

Qualifizierung der Mitarbeitenden kann dazu beitragen, langfristig Kompetenz und Know-how in den eigenen Reihen aufzubauen und so die Abhängigkeiten vom Fachkräftemarkt zu reduzieren. Berufsbegleitende Weiterbildungen, wie etwa ein Fernstudium oder andere Weiterbildungskurse, haben zudem den Vorteil, dass die Arbeitskräfte dem Unternehmen während dieser Phase erhalten bleiben. Drei Viertel der Umfrageteilnehmer setzen diese Maßnahme bereits aktiv um (Abbildung 12), wobei Nicht-Familienunternehmen (77,1 Prozent) geringfügig aktiver sind als Familienunternehmen (74,5 Prozent). Auffällige Unterschiede sind hier in den Größenklassenauswertungen zu erkennen. Größere Unternehmen greifen deutlich häufiger auf Weiterbildungsmaßnahmen zurück als kleinere. Auf Branchenebene stechen die Finanzbranche (88,9 Prozent) sowie das Verarbeitende Gewerbe (80,5 Prozent) als Vorreiter heraus, während das Gastgewerbe etwas zurückhinkt. Hier geben lediglich 60,4 Prozent an, Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. 20,5 Prozent sehen dagegen auch in Zukunft keine darauf abzielenden Maßnahmen vor.

Abbildung 12: Strategien der Unternehmen



Anzahl der Beobachtungen: 1.679 (Stichprobe).  
 Quelle: Jahresmonitor 2022, Berechnungen des ifo Instituts.

In eine ähnliche Richtung zielt die Umschulung oder Nachqualifizierung von Quereinsteigern. Wie beispielsweise eine Studie der Bertelsmann-Stiftung belegt, sind immer mehr Firmen

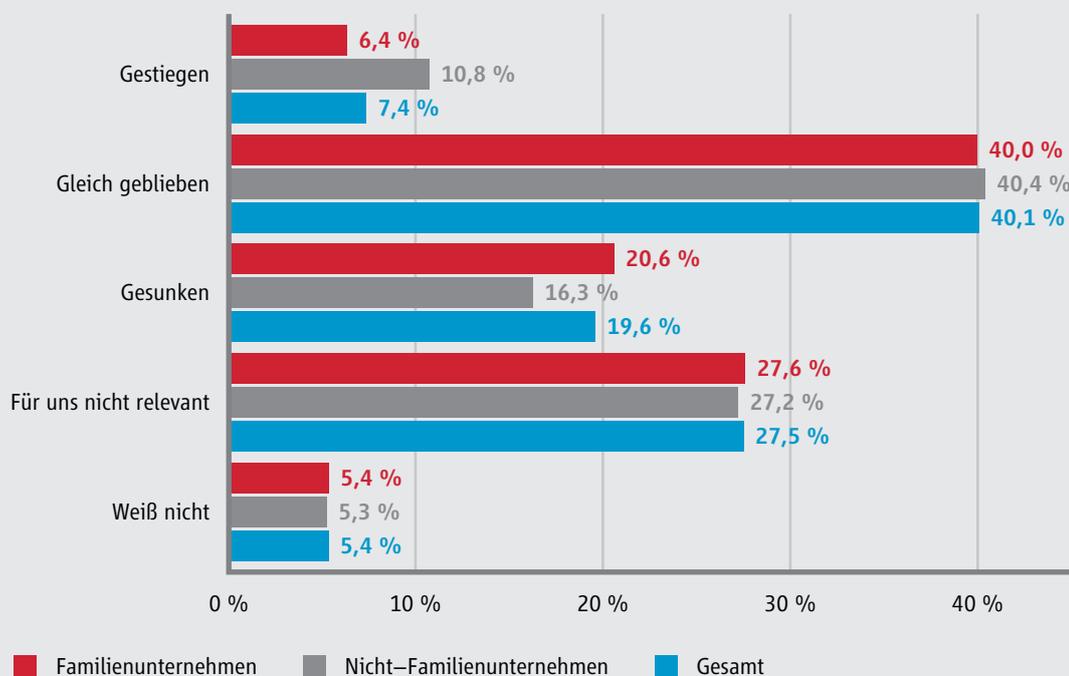
bereit, auch Menschen mit nicht genau passendem oder sogar ganz ohne Berufsabschluss einzustellen und diese dann gegebenenfalls umzuschulen oder nachzuqualifizieren (Fischer et al., 2020). Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen des Jahresmonitors. Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer (55,1 Prozent) setzen bereits darauf. Unter diesen Unternehmen wird der Maßnahme auch eine hohe Eignung attestiert. Familienunternehmen zeigen sich hier mit einem Anteil von 56,7 Prozent als Vorreiter gegenüber Nicht-Familienunternehmen (49,9 Prozent). Überdurchschnittlich häufig werden Quereinsteiger im Verarbeitenden Gewerbe sowie in vielen Dienstleistungsbranchen, wie auch dem Gastgewerbe, eingesetzt. Baugewerbe und Handel setzen dagegen seltener darauf.

Die Ausweitung der Ausbildungstätigkeit über den Bedarf hinaus haben bisher 37,1 Prozent der Firmen veranlasst. Während dies bei 20,2 Prozent noch in Planung ist, kommt es für 37,5 Prozent dagegen gar nicht in Frage, entweder weil ihnen die Kapazitäten dazu fehlen oder sie keine Ausbildungsbetriebe sind. Hier sehen Familienunternehmen deutlich größeres Potenzial und haben die Ausbildungstätigkeit häufiger erhöht. Vor allem die Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes setzen verstärkt auf Ausbildung. Im Gastgewerbe wird die Eignung hingegen eher gering eingeschätzt, da es hier schon große Probleme bei der Besetzung der aktuell angebotenen Stellen gibt. In puncto Nachwuchsförderung gewinnt auch die Zusammenarbeit mit Schulen oder Hochschulen mehr an Bedeutung. Diese können beispielsweise in einem gezielten Angebot von Ausbildungs- oder Praktikumsplätzen bestehen, um junge Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu gewinnen. 43 Prozent der Befragungsteilnehmer haben bereits solche Kooperationen. Vorreiter sind hier das Verarbeitende Gewerbe sowie die Finanzbranche. Alle bisher genannten Maßnahmen werden am häufigsten von großen Unternehmen umgesetzt.

Um sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten im Werben um Fachkräfte zu verschaffen, müssen die Unternehmen versuchen, möglichst attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass bei der Flexibilisierung des Arbeitszeitmodells, etwa durch Teilzeitmodelle, Jobsharing oder Sabbaticals, (56,3 Prozent) und bei der Zahlung höherer Gehälter für Fachkräfte (55,9 Prozent) schon bei über der Hälfte der Firmen Anstrengungen unternommen werden. Flexibilisierungsmaßnahmen finden häufiger bei Nicht-Familienunternehmen sowie Großunternehmen Anklang. Auf Branchenebene wird diese Maßnahme für viele Jobs im Baugewerbe allerdings eher als ungeeignet angesehen. Mit höheren Gehältern versuchen am häufigsten die Betriebe des Gastgewerbes Fachkräfte anzulocken. Höhere Gehälter bringen natürlich auch einen Anstieg der Personalkosten und oftmals eine dadurch sinkende Profitabilität mit sich. Dies deckt sich mit den in Abschnitt C.I.2 beschriebenen Ergebnissen.

Ein weiterer Punkt, der für viele Arbeitskräfte die Attraktivität eines Jobs erhöht, ist die Möglichkeit des Arbeitens aus dem Homeoffice. Gerade seit der Coronapandemie hat Remote-Arbeiten deutlich an Bedeutung gewonnen (Alipour et al., 2021). Auch die anfängliche Skepsis vieler Unternehmen bezüglich der Produktivität der Mitarbeitenden im Homeoffice hat sich in den vergangenen Jahren etwas verringert. Gerade bei Familienunternehmen ist dieser Trend erkennbar. Zwar liegt der Anteil der eher negativ eingestellten Firmen mit derzeit 20,6 Prozent immer noch über den 16,3 Prozent der Nicht-Familienunternehmen (Abbildung 13). Auf die gleiche Frage hatten jedoch vor zwei Jahren noch 28,5 Prozent der Familienunternehmen geantwortet, dass ihrer Meinung nach die Produktivität bezogen auf die Büroarbeitsplätze beim Einsatz von Homeoffice sinkt. Auch die Zahl der Betriebe, für die Homeoffice überhaupt nicht relevant ist hat sich unter den Familienunternehmen von 32,0 Prozent auf 27,6 Prozent verringert und liegt damit jetzt nahezu auf dem gleichen Niveau, wie bei Nicht-Familienunternehmen (27,2 Prozent). Dennoch ist die dauerhafte Umstellung vakanter Stellen auf Homeoffice-Positionen kaum vorgesehen. Lediglich bei 16,7 Prozent der Unternehmen kommt dies bisher vor. Am ehesten haben noch Firmen der Finanzbranche (30,6 Prozent) die Möglichkeit dazu geschaffen. In anderen Branchen, wie dem Gastgewerbe oder dem Baugewerbe sehen die Firmen dagegen – wohl auch aufgrund der fehlenden Möglichkeit in diesen Berufssegmenten – keine Anwendung dieser Maßnahme.

Abbildung 13: Einschätzung der Produktivität im Homeoffice im Vergleich zum Büro



Anzahl der Beobachtungen: 1.704 (Stichprobe).  
 Quelle: Jahresmonitor 2022, Berechnungen des ifo Instituts.

Im Vergleich zu anderen strategischen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, spielen permanente Homeoffice-Stellen also bisher keine große Rolle. Dennoch könnte hierin für die Zukunft durchaus Potenzial liegen, da Stellen dadurch nicht nur mit Fachkräften aus der jeweiligen Region besetzt werden können, sondern die Arbeiten deutschlandweit oder – unter Vorbehalt der nötigen rechtlichen Rahmenbedingungen – sogar international ausgeführt werden können. Insbesondere für Firmen in ländlich geprägten Gegenden, die mit der Abwanderung von Fachkräften in größere Städte zu kämpfen haben, könnte dies eine Chance sein.

Wie in den Ergebnissen bereits gesehen ist der Aufwand bei der Gewinnung neuer Fachkräfte in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen. Unter anderem müssen die Recruitment-Prozesse umfangreicher aufgebaut werden. Oftmals reicht es nicht mehr aus, eine Stellenausschreibung lediglich über die einschlägigen Jobportale zu veröffentlichen. Vielmehr greifen Unternehmen immer häufiger auf professionelle Headhunter oder sogenanntes Active Sourcing zurück, bei dem die Direktansprache potenzieller neuer Mitarbeitender unmittelbar vom Unternehmen selbst und nicht von einem beauftragten Dienstleister ausgeht, zurück. Dabei wird die Eignung des Active Sourcing im Durchschnitt deutlich besser eingestuft als die Suche über einen externen Personalvermittlungs-Dienstleister. Besonders Familienunternehmen betreiben deutlich häufiger Active Sourcing. Headhunter kommen mit Abstand am häufigsten in der Finanzbranche zum Einsatz (73,3 Prozent), aber auch im Verarbeitenden Gewerbe werden sie zahlreich eingesetzt (56,6 Prozent). In Dienstleistungsbranchen sowie im Handel ist dagegen Active Sourcing das klar bevorzugte Mittel.

Ein weiteres Instrument ist die internationale Ausdehnung des Recruitments sowie das Nutzen von Zeit- beziehungsweise Leiharbeit. Die Eignung dieser Mittel wird von den Umfrageteilnehmern im Vergleich zu den meisten zuvor genannten Maßnahmen jedoch niedriger eingeschätzt. Mit Abstand am häufigsten kommt Leiharbeit im Verarbeitenden Gewerbe zum Einsatz. Eine gezielte Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland ist beim Großteil der Unternehmen nicht geplant. Am häufigsten sehen sich Betriebe des Gastgewerbes im EU-Ausland nach Personal um (25,4 Prozent) oder planen dies zumindest (28,5 Prozent). Geflüchtete werden bei 34,7 Prozent der Unternehmen als Fachkräfte eingesetzt. Hier sind Familienunternehmen (37,5 Prozent) wesentlich aktiver als Nicht-Familienunternehmen (25,5 Prozent).

Zusammenfassend lässt sich zu den betriebsinternen Fachkräfte-Strategien sagen, dass größere Unternehmen bereits deutlich zahlreicher differenzierte Maßnahmen ergriffen haben. Zum einen spüren sie bereits heute am stärksten die Auswirkungen des Fachkräftemangels und stufen daher die Notwendigkeit aktiv zu werden, höher ein. Zum anderen haben sie auch größere Ressourcen als Kleinunternehmen, wenn es darum geht, verschiedenste Mittel zu ergreifen. Sich bereits frühzeitig im Hinblick auf die Fachkräftesicherung strategisch aufzustellen, kann für die Zukunft Wettbewerbsvorteile beim Werben um Fachkräfte schaffen. Fort- und

Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Schaffung attraktiverer Arbeitsbedingungen und Bezahlungen stehen dabei ganz oben auf der Maßnahmenliste der Unternehmen. Umstellung von Arbeitsplätzen auf dauerhaftes Homeoffice sowie gezieltes Anwerben von Fachkräften aus dem Ausland hält ein Großteil der Befragungsteilnehmer dagegen für nicht geeignet oder nicht relevant. Hier könnten für die Zukunft noch erhebliche Potenziale liegen.

## D. Zusammenfassung und Fazit

Fachkräftemangel wird auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten ein strukturelles und maßgebliches Problem für die deutsche Wirtschaft bleiben. Vor allem der demographische Wandel dürfte dazu beitragen, dass die bereits jetzt schon akuten Knappheiten noch dringlicher werden. Die Wertschöpfung und das mittel- und langfristige Wachstumspotenzial der deutschen Wirtschaft wird dadurch deutlich beeinträchtigt, so dass der Fachkräftemangel eine erhebliche Konjunkturbremse für den Wirtschaftsstandort Deutschland und eine Existenzgefährdung für viele Unternehmen darstellt.

Die Resultate des vorliegenden Jahresmonitors der Stiftung Familienunternehmen zeigen, dass nahezu alle Firmen bereits in irgendeiner Art und Weise Auswirkungen des Fachkräftemangels spüren. 87,2 Prozent der Umfrageteilnehmer bezeichneten sich als betroffen. Während sich der Fachkräftemangel in früheren Jahren auf einzelne Branchen oder Regionen beschränkte, berichten nun Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche in ganz Deutschland von Beeinträchtigungen. Dieser flächendeckende Fachkräftemangel führt dazu, dass sich der Aufwand für die Gewinnung neuer Fachkräfte drastisch erhöht hat. Ein Großteil der Unternehmen bezeichnet diesen als hoch oder sogar sehr hoch. Neben den immer komplexeren Recruitment-Prozessen nennen die Befragungsteilnehmer steigende Personalkosten sowie eine höhere Belastung der Belegschaft als am stärksten spürbare Auswirkungen des Fachkräftemangels.

Eine Maßnahme allein kann die immensen Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft diesbezüglich steht, nicht lösen. Es braucht vielmehr eine Kombination aus verschiedenen Stellschrauben. Dies sehen die für den Jahresmonitor 2022 befragten Unternehmen genauso. Demnach unterstützen die Befragungsteilnehmer die von der Bundesregierung in Angriff genommenen beziehungsweise geplanten Maßnahmen weitestgehend.

Aus Sicht der Wirtschaft ist das effizienteste Mittel eine gezielte Berufsorientierung an allen Schulen, um gute und passende Ausbildungen für junge Schulabgängerinnen und Schulabgänger zu gewährleisten. Allein die Förderung des Nachwuchses wird jedoch nicht ausreichen, weshalb auch die erleichterte Zuwanderung ausländischer Fachkräfte sowie die unbürokratischere Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse als Bestandteil der Fachkräftesicherung in Deutschland angesehen wird. Bezüglich der besseren Nutzung des in Deutschland bereits vorhandenen Potenzials, setzen die Unternehmen besonders auf ältere Fachkräfte. Vor allem Familienunternehmen halten das Ermöglichen des Arbeitens über das Renteneintrittsalter hinaus für eine sinnvolle Maßnahme.

Darüber hinaus ist es für die Unternehmen sehr wichtig, sich hinsichtlich der Recruitment-Prozesse und Arbeitsbedingungen dahingehend aufzustellen, dass man sich Wettbewerbsvorteile

beim Werben um Fachkräfte verschaffen kann. Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere größere Firmen dies erkannt haben und bereits zahlreiche Maßnahmen in die Wege geleitet haben. In besonderem Maße setzen die Unternehmen auf die Fortbildung des vorhandenen Personals sowie flexiblere Arbeitszeitmodelle und wenn möglich höhere Gehälter für Fachkräfte. Auch die Direktansprache von potenziellen neuen Mitarbeitenden über Active Sourcing oder der Einsatz von Headhuntern ist immer mehr an der Tagesordnung.

Diese Investitionen in die Fachkräftegewinnung und auch eine möglichst lange Bindung der Mitarbeitenden sind zwar aufwändig und erhöhen die Lohnkosten, auf der anderen Seite werden sie für die Unternehmen aber absolut notwendig sein, um im Wettbewerb zu bestehen. Dies kann auch als Fazit des Jahresmonitors gesehen werden. Die aktuellen Einschätzungen der Unternehmen sowie die Prognosen für die kommenden Jahre deuten darauf hin, dass der Fachkräftemangel ein zentrales Risiko sowohl für die Konjunktur als auch für die Existenz vieler Firmen sein wird. Ohne die notwendigen Fachkräfte für die Bearbeitung von Aufträgen können sowohl Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen nur sehr schwer bestehen. Es kann dazu kommen, dass sie deshalb vom Markt verschwinden. Es sind daher enorme Anstrengungen aus Politik, Wissenschaft und auch von den Unternehmen selbst nötig, um das Problem des Fachkräftemangels so weit wie möglich zumindest abzumindern.

## E. Anhang

### I. Stichprobenziehung

Zur Gewinnung von neuen Umfrageteilnehmern für die diesjährige Befragung wurde eine Stichprobe von Unternehmen aus der Orbis Datenbank gezogen, welche von Bureau van Dijk zur Verfügung gestellt wird. Aus einem Bestand von mehr als einer Million wirtschaftsaktiver Unternehmen mit Sitz in Deutschland wurden Unternehmen mit bestimmten Charakteristika identifiziert und gezielt angeschrieben.

Die Identifikation der Unternehmen erfolgte im Februar 2022 durch Ziehung einer geschichteten Stichprobe.<sup>9</sup> Hierfür wurden die wirtschaftsaktiven Unternehmen der Orbis Datenbank über die Größenklasse und die Wirtschaftsabschnitte in Schichten eingeordnet.

Die Branche eines Unternehmens wird auf Grundlage der standardisierten Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008 definiert (Destatis, 2008). Für die Stichprobenziehung wurden die Unternehmen entsprechend des zugehörigen Wirtschaftsabschnittes in Gruppen eingeteilt. Grundsätzlich werden Unternehmen aus den folgenden Wirtschaftsabschnitten für die Stichprobenziehung berücksichtigt: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden (B); Verarbeitendes Gewerbe (C); Energieversorgung (D); Wasserversorgung, Abwasser und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen (E); Baugewerbe (F); Handel, Instandhaltung von Reparatur von Fahrzeugen (G); Verkehr und Lagerei (H); Gastgewerbe (I); Information und Kommunikation (J); Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (M); Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (N); Kunst, Unterhaltung und Erholung (R) und Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (S) ausschließlich der Interessensvertretungen (Bereich 94).

Die Größenklasse berechnet sich aus den Beschäftigtenzahlen eines Unternehmens und entspricht der Einteilung des Statistischen Bundesamtes: Das Unternehmensregister-System unterscheidet zwischen Unternehmen mit null bis neun, zehn bis 49, 50 bis 249 und mehr als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Destatis, 2021).

In einem zweiten Schritt des Verfahrens wurde eine spezifizierte Anzahl an Unternehmen je Schicht zufällig ausgewählt und auf postalischem Weg eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen. Insgesamt wurden durch dieses Verfahren etwa 13.000 Unternehmen identifiziert und in die Befragung einbezogen.

---

<sup>9</sup> Die Methodik stellt sicher, dass Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche und Größenklassen in der Stichprobe enthalten sind.

## II. Gewichtungskriterien

Da die Verteilung der befragten Unternehmen in der Stichprobe über die Größenklassen und die Branchen nicht exakt mit der Verteilung der deutschen Volkswirtschaft über ebenjene Merkmale übereinstimmt, werden Korrekturfaktoren zur Berechnung von repräsentativen Ergebnissen für die Stichprobe eingesetzt.

Die Soll-Werte für die Branchen und Größenklassen orientieren sich an den Daten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten je Branche und Größenklasse, welche durch das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes publiziert werden (Destatis, 2021). Unternehmen werden hierfür je nach Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in eine von vier Größenklassen eingeteilt (vgl. Anhang E.I) und es wird die Summe über die Beschäftigten in den einzelnen Größenklassen ermittelt.

Darüber hinaus stehen die Werte untergliedert für jede Branche zur Verfügung, sodass der Anteil der Beschäftigten je Größenklasse für jede Branche berechnet werden kann und eine Gewichtung über die Variablen Branche und Beschäftigtenzahl ermöglicht wird.

Die Branche eines Unternehmens wird auf Grundlage der standardisierten Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008 definiert, wobei Wirtschaftsabschnitte aufgrund zu geringer Fallzahlen für einzelne Schichten für den Gewichtungsprozess wie folgt zusammengefasst wurden: Das produzierende Gewerbe enthält Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe (C) und dem Bergbau (B). Die Bereiche der Energie- und Wasserversorgung (D, E) werden zusammengefasst. Unternehmen aus dem Baugewerbe (F), aus dem Bereich Handel und Instandhaltung von Kfz (G) und aus dem Gastgewerbe (I) werden jeweils separat klassifiziert. Die freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (M), die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (N), das Grundstücks- und Wohnungswesen (L), die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (K) werden ebenfalls einzeln erfasst. Unternehmen aus dem Informations- und Kommunikationswesen (J), dem Bereich von Kunst, Unterhaltung und Erholung (R), dem Verkehrswesen (H) und der sonstigen Dienstleistungen (S) werden unter der Kategorie übrige Dienstleistungen subsumiert.

Jedes teilnehmende Unternehmen der Stichprobe wird einer Klasse von Branche und Beschäftigtenzahl zugeordnet und geht so entsprechend des volkswirtschaftlichen Gewichtes dieser Klasse, welches durch die Sollwerte des Statistischen Bundesamtes bestimmt wird, in die Berechnung der Ergebnisse ein. Klassen, die gemessen an der volkswirtschaftlichen Bedeutung beziehungsweise der Beschäftigtenzahl tendenziell zu gering in der Unternehmensbefragung vertreten sind, werden durch die Korrekturfaktoren dementsprechend höher

gewichtet. Durch dieses Verfahren wird die Repräsentativität der Ergebnisse auf aggregierter Ebene sichergestellt.

Aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der Familien- und Nicht-Familienunternehmen über Branchen und Größenklassen wird der Gewichtungsprozess jeweils für die Gruppe der Familien- und Nicht-Familienunternehmen separat vorgenommen. Unternehmen, für die nach Einzelfallrecherche keine Informationen zur Branchenzugehörigkeit oder Größenklasse vorliegen oder keine Zuordnung in Familien- oder Nicht-Familienunternehmen möglich ist, wurden für den Gewichtungsprozess nicht berücksichtigt. Schlussendlich gewährleistet der Gewichtungsprozess für die Stichprobe eine ähnliche Zusammensetzung der Familienunternehmen im Vergleich zu den Nicht-Familienunternehmen in Hinblick auf Branchen und Größenklassen, sodass Ergebnisse zwischen den Unternehmensformen vergleichbar werden und Unterschiede nicht auf die Branchenzusammensetzung und die Verteilung der Größenklassen zurückgehen sollten. Nichtsdestoweniger kann der Gewichtungsprozess keine vollständige Vergleichbarkeit herstellen, da Unterschiede innerhalb der Klassen nicht korrigiert werden können. Aufgrund von fehlenden Informationen des Statistischen Bundesamts zur Zusammensetzung von Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen über Größenklassen und Branchen kann der Gewichtungsprozess außerdem nicht gewährleisten, dass die Verteilung über Größenklassen und Branchen innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen in der Befragung der tatsächlichen Verteilung in der deutschen Volkswirtschaft entspricht.

### **III. Top 500 Familienunternehmen und Kontrollgruppe**

Zusätzlich zu den zufällig ausgewählten Unternehmen der Stichprobe wurden die Umfrageteilnehmer aus dem letzten Jahr sowie die durch das Institut für Mittelstandsforschung identifizierten Top 500 Familienunternehmen – die gemessen an Umsatz und Beschäftigtenzahlen 500 größten deutschen Familienunternehmen – eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Um eine entsprechende Vergleichsgruppe bestehend aus Nicht-Familienunternehmen mit ähnlicher Branchen- und Größenstruktur für die Top 500 Familienunternehmen aufbauen zu können, wurden im Vorfeld potenzielle Nicht-Familienunternehmen für die Kontrollgruppe identifiziert. Hierfür wurden aus der Orbis Datenbank Unternehmen mit geeigneten Merkmalen in Hinblick auf Größenklasse und Branche ausgewählt und anhand ihrer Gesellschafterstrukturen in Familien- und Nicht-Familienunternehmen klassifiziert. Auf diesem Wege konnten etwa 500 Nicht-Familienunternehmen für eine potenzielle Kontrollgruppe ausgewählt werden. Diese Unternehmen wurden ebenfalls eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Insgesamt haben 71 der Top 500 Familienunternehmen an der Befragung teilgenommen. Für 35 dieser Unternehmen konnte unter den Umfrageteilnehmern ein entsprechendes Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Merkmalen in Hinblick auf Branche und Größenklasse gefunden werden, sodass für die separate Auswertung 35 Zwillingsspärchen zur Verfügung stehen. Für 36 Unternehmen der Top 500 Familienunternehmen war keine Zuordnung zu einem Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Eigenschaften (Größenklasse, Wirtschaftsabschnitt) unter den Umfrageteilnehmern möglich. Die Auswertung der Zwillingunternehmen gibt Aufschluss darüber, wie die größten Familien- und Nicht-Familienunternehmen in Deutschland vom Fachkräftemangel betroffen sind und welche Maßnahmen sie als geeignet ansehen.

Für die Zuordnung der Nicht-Familienunternehmen der Kontrollgruppe zu den Top 500 Familienunternehmen wurden die Teilnehmer zunächst auf Grundlage der standardisierten Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) in Wirtschaftsabschnitte (vgl. Anhang E.I) und auf Basis der Beschäftigtenzahlen in Größenklassen<sup>10</sup> eingeteilt. Die Zuweisung eines Nicht-Familienunternehmens zu einem Unternehmen der Top 500 Familienunternehmen erfolgte im Rahmen einer manuellen Prüfung bei möglichst vollständiger Überschneidung der Branchen- und Größenklassenmerkmale.

#### **IV. Umfrageteilnehmer und Gewichtung**

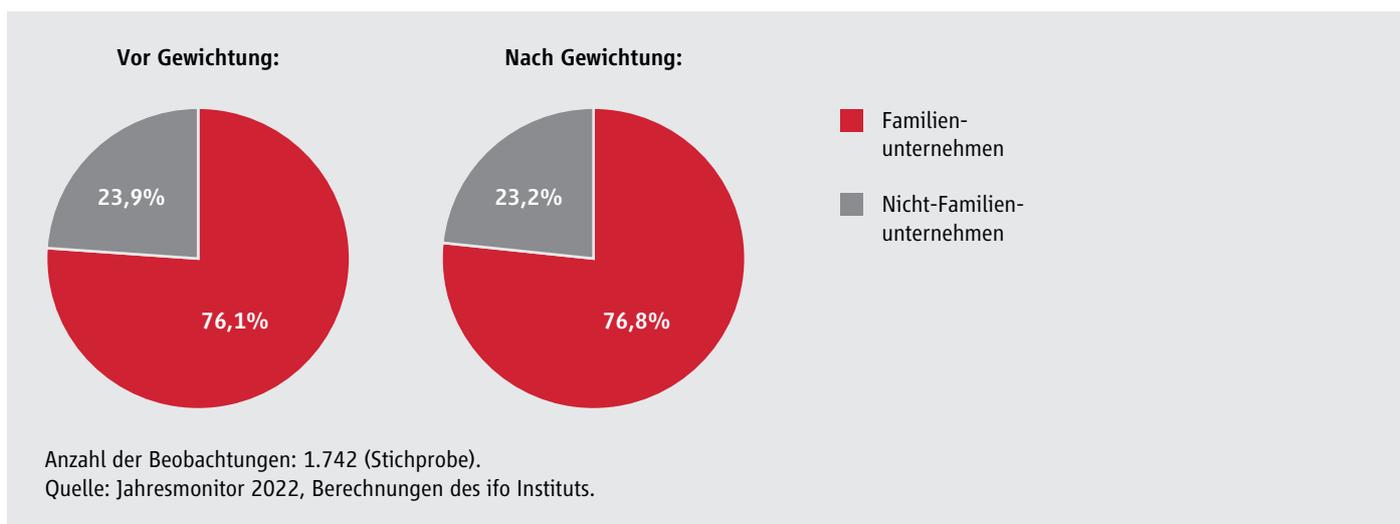
Der nachfolgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Verteilung der befragten Unternehmen über Unternehmensformen (Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen), Sektoren, Größenklassen und Rechtsformen jeweils vor und nach dem Gewichtungsprozess. Die Verteilung vor dem Gewichtungsprozess beschreibt die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen an der Befragung. Jene nach dem Gewichtungsprozess kennzeichnet, in welchem Verhältnis unterschiedliche Sektoren und Größenklassen in die Berechnung der Gesamtergebnisse einfließen. Die Branchen- und Größenstruktur wird sowohl für die Stichprobe als auch für die Top 500 Familienunternehmen und die Vergleichsgruppe dargestellt.

Die Klassifizierung der Unternehmen in Familien- oder Nicht-Familienunternehmen basiert in dieser Untersuchung auf der Selbstidentifikation. Die Umfrageteilnehmer wurden im Rahmen der Befragung gebeten, sich der Klasse der Familienunternehmen beziehungsweise Nicht-Familienunternehmen zuzuordnen. Eine relativ kleine Gruppe der befragten Unternehmen hat im Rahmen der diesjährigen Befragung keine Angabe gemacht, ob das Unternehmen als Familien- oder Nicht-Familienunternehmen einzustufen ist. Die fehlenden Angaben wurden, wenn möglich, in Einzelfallrecherche aufgefüllt oder mit Angaben zum Unternehmenstyp aus den vorherigen Befragungen ergänzt.

---

<sup>10</sup> Größenklassen: 0 bis 249 Beschäftigte, 250 bis 999 Beschäftigte, 1.000 bis 9.999 Beschäftigte, > 10.000 Beschäftigte.

Abbildung 14: Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe



Von den 1.742 antwortenden Unternehmen in der Stichprobe werden dementsprechend etwa drei Viertel der Unternehmen als Familienunternehmen eingestuft – dies entspricht 1.325 Unternehmen (vgl. Abbildung 14). Knapp ein Viertel der Unternehmen in dieser Untersuchungsgruppe (insgesamt 417) werden der Klasse der Nicht-Familienunternehmen zugeordnet. Die Verteilung der Unternehmensformen wird durch den Gewichtungsprozess nicht verändert, sodass die Familienunternehmen in der Gesamtauswertung der Ergebnisse ein Gewicht von 76,8 Prozent erhalten.

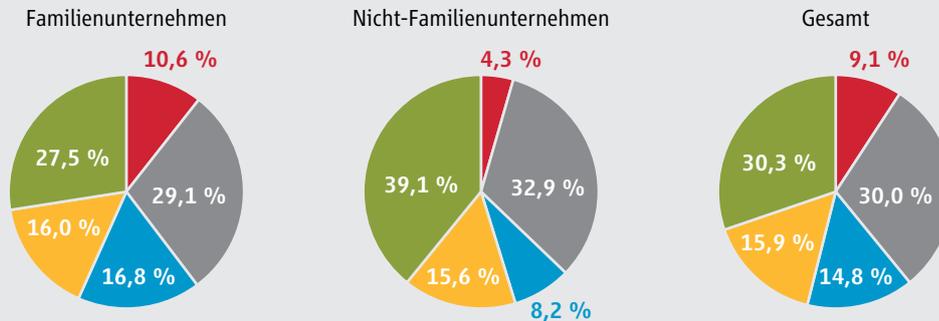
## 1. Sektoren

In Bezug auf die Verteilung der befragten Unternehmen in der Stichprobe über die Sektoren ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 15): 30 Prozent der Umfrageteilnehmer gehören nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) dem produzierenden Gewerbe an, welches sich aus dem Verarbeitenden Gewerbe (C), dem Bergbau (B) und den Unternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserversorgung (D und E) zusammensetzt.

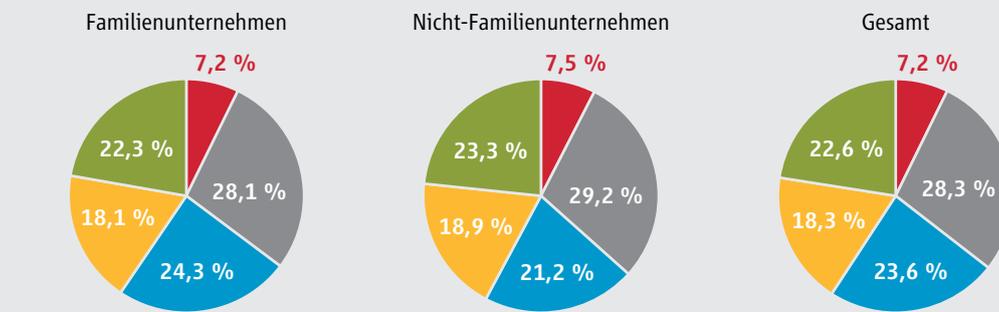
Der Anteil des produzierenden Gewerbes liegt mit 33 Prozent unter den Nicht-Familienunternehmen marginal höher als in der Gruppe der Familienunternehmen mit 29 Prozent. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Verteilung der Wirtschaftsabschnitte innerhalb des produzierenden Gewerbes zwischen den Familien- und Nicht-Familienunternehmen vor dem Gewichtungsprozess wesentlich unterscheidet: Insbesondere der Anteil der Unternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserwirtschaft ist mit 16 Prozent unter den Nicht-Familienunternehmen deutlich höher als bei den Familienunternehmen mit knapp sechs Prozent, während das Verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe unter den Familienunternehmen stärker vertreten sind.

Abbildung 15: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Sektoren vor und nach dem Gewichtungprozess

**Vor Gewichtung:**



**Nach Gewichtung:**



Anzahl der Beobachtungen: 1.742 (Stichprobe).  
Quelle: Jahresmonitor 2022, Berechnungen des ifo Instituts.

Die Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor stellen mit einem Anteil von etwa 61 Prozent in der Stichprobe insgesamt die meisten Unternehmen in der Befragung, wobei hier zwischen dem Bereich der Unternehmensdienstleistungen<sup>11</sup>, dem Handel (G) und Gastgewerbe (I) und den übrigen Dienstleistungen<sup>12</sup> differenziert werden soll. Etwa 15 Prozent der antwortenden Unternehmen gehören hierbei dem Handel und Gastgewerbe an, weitere 16 Prozent sind dem Bereich der Unternehmensdienstleistungen zugehörig und etwa 30 Prozent werden den übrigen Dienstleistungen zugeordnet. Die Unterschiede in der Verteilung über die

11 Unternehmen aus den Wirtschaftsabschnitten M (freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen) und N (sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen) werden unter den Begriff Unternehmensdienstleistungen subsumiert.  
12 Zu den übrigen Dienstleistungen zählen die folgenden Branchen nach WZ 2008 Klassifikation: die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (K), das Grundstücks- und Wohnungswesen (L), das Informations- und Kommunikationswesen (J), Kunst, Unterhaltung und Erholung (R), Verkehr und Lagerei (H) sowie die sonstigen Dienstleistungen ausschließlich der Interessensvertretungen (S).

Branchen zwischen den Familien- und Nicht-Familienunternehmen sind zum Teil sehr deutlich: Während der Anteil von Unternehmen aus dem Handel und Gastgewerbe unter den Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe 8 Prozent beträgt, liegt der Anteil dieses Sektors unter den Familienunternehmen bei etwa 17 Prozent. Im Gegensatz hierzu werden mehr Nicht-Familienunternehmen dem Informations- und Kommunikationswesen und dem Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen zugeordnet.

Dem Baugewerbe gehören insgesamt etwas über 9 Prozent der Umfrageteilnehmer in der Stichprobe an. In der Gruppe der Familienunternehmen ist das Baugewerbe mit einem Anteil von rund 11 Prozent stärker vertreten als bei den Nicht-Familienunternehmen mit etwa 4 Prozent.

Entsprechend ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung gemessen an den Beschäftigtenzahlen über Branchen und Größenklassen werden Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und dem Handel im Rahmen des Gewichtungsprozesses tendenziell aufgewertet, während Unternehmen aus dem Baugewerbe und dem Bereich der übrigen Dienstleistungen weniger stark gewichtet werden. So gehen das produzierende Gewerbe mit 28,3 Prozent, die übrigen Dienstleistungen mit 22,6 Prozent, der Handel und das Gastgewerbe mit 23,6 Prozent, die Unternehmensdienstleister mit 18,3 Prozent und das Baugewerbe mit 7,3 Prozent in das Gesamtergebnis ein. Insbesondere Nicht-Familienunternehmen aus dem Handel werden im Zuge des Gewichtungsprozesses deutlich aufgewertet, während die übrigen Dienstleistungen und insbesondere die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie das Grundstücks- und Wohnungswesen weniger stark gewichtet werden. In Hinblick auf das produzierende Gewerbe gleicht der Gewichtungsprozess die Verteilung der Familien- und Nicht-Familienunternehmen entsprechend den Sollwerten des Statistischen Bundesamtes an, im Zuge dessen werden Nicht-Familienunternehmen aus dem Bereich der Energie- und Wasserwirtschaft weniger stark gewichtet.

Unterschiede zwischen den Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen hinsichtlich der Verteilung über die definierten Sektoren sind nach dem Gewichtungsprozess nicht vorhanden, wie in Abbildung 15 ersichtlich wird, innerhalb der Sektoren können jedoch kleinere Unterschiede bestehen.<sup>13</sup>

---

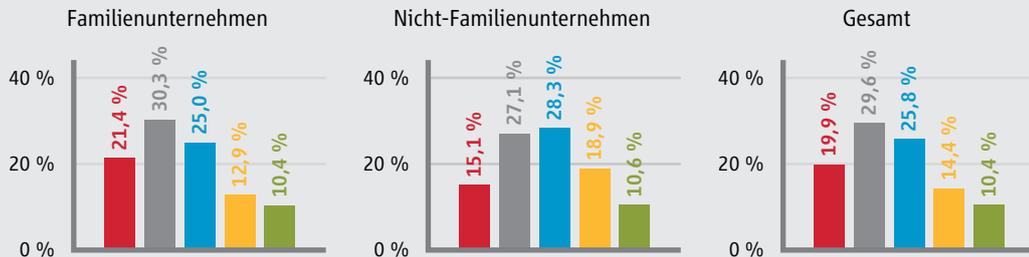
13 Das Verfahren korrigiert keine Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen innerhalb der definierten Branchen aus dem Gewichtungsprozess. So ist der Anteil der Unternehmen aus dem Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung (R), welcher unter die übrigen Dienstleistungen subsumiert wird, in der Gruppe der Nicht-Familienunternehmen etwas höher als bei den Familienunternehmen. Aufgrund geringer Fallzahlen ist eine separate Gewichtung des Wirtschaftsabschnittes jedoch nicht angebracht.

## 2. Größenklassen

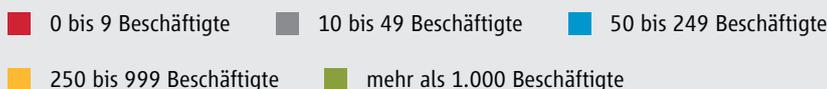
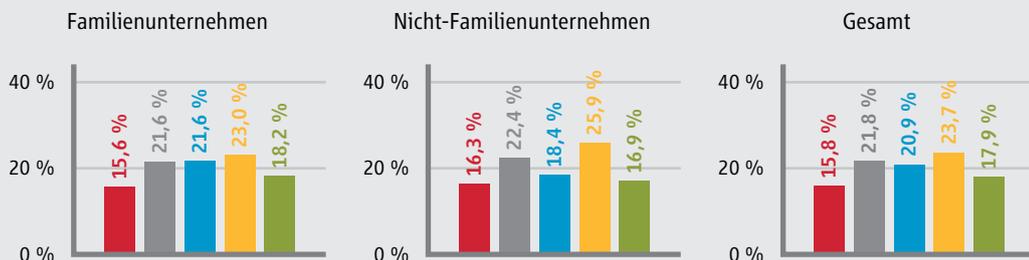
Abbildung 16 stellt die Verteilung der Familienunternehmen, der Nicht-Familienunternehmen und der Gesamtheit der Umfrageteilnehmer in der Stichprobe nach Größenklassen gemessen an den Beschäftigtenzahlen vor und nach dem Gewichtungprozess dar. Den größten Anteil der Umfrageteilnehmer stellen eher kleine Unternehmen: 19,9 Prozent der Unternehmen weisen weniger als zehn Beschäftigte auf, 29,6 Prozent der Unternehmen sind der Größenklasse von zehn bis 49 Beschäftigten zuzuordnen. Prinzipiell sinkt der Anteil der Umfrageteilnehmer sowohl bei den Familienunternehmen und den Nicht-Familienunternehmen als auch bei der Gesamtheit der Unternehmen mit steigender Beschäftigtenzahl. Von den befragten Unternehmen in der Stichprobe beschäftigen 25,8 Prozent 50 bis 249 Mitarbeitende, 14,4 Prozent der Unternehmen weisen 250 bis 999 Beschäftigte aus und lediglich 10,4 Prozent beschäftigen mehr als 1.000 Mitarbeitende, wobei der Anteil der Nicht-Familienunternehmen in den Größenklassen ab 50 Beschäftigten vor dem Gewichtungprozess etwas höher liegt als bei den Familienunternehmen.

Abbildung 16: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Größenklassen vor und nach dem Gewichtungprozess

### Vor Gewichtung:



### Nach Gewichtung:



Anzahl der Beobachtungen: 1.742 (Stichprobe).

Quelle: Jahresmonitor 2022, Berechnungen des ifo Instituts.

Insgesamt ist die Beteiligung von großen Unternehmen gemessen an der volkswirtschaftlichen Bedeutung und den Beschäftigtenzahlen allerdings zu gering, sodass Unternehmen potenziell stärker gewichtet werden, je größer deren Beschäftigtenzahl ist. Die Gruppe der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten wird demnach deutlich aufgewertet und fließt in der Konsequenz stärker in die Berechnung der Gesamtergebnisse ein, während beispielsweise Unternehmen mit null bis neun Beschäftigten entsprechend der volkswirtschaftlichen Bedeutung ein geringeres Gewicht erhalten.

Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in Hinblick auf die Größenklassen werden im Zuge des Gewichtungsprozesses nahezu vollständig ausgeglichen.

### **3. Rechtsformen**

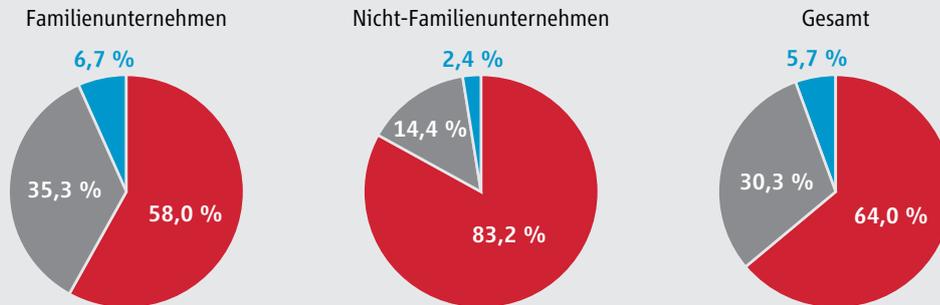
Die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen in der Stichprobe über die Rechtsformen wird in Abbildung 17 dargestellt. Grundsätzlich werden die Unternehmen entsprechend ihrer Rechtsform in Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften unterteilt. Im Detail gelten beispielsweise die Aktiengesellschaften (zum Beispiel AG), die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH und Limited) und die Kommanditgesellschaften auf Aktien (zum Beispiel KGaA, GmbH & Co. KGaA, AG & Co. KGaA) als Kapitalgesellschaft. Die offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaften (zum Beispiel KG, AG & Co. KG, UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG, KG & Co. KG, GbR & Co. KG sowie die Sonderform der GmbH & Co. KG) werden unter anderem als Personengesellschaften bezeichnet.

Insgesamt sind 64 Prozent der antwortenden Unternehmen als Kapitalgesellschaften zu bezeichnen, gut 30 Prozent der Unternehmen werden der Gruppe der Personengesellschaften zugeordnet und bei etwa 6 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe handelt es sich um Einzelunternehmen.

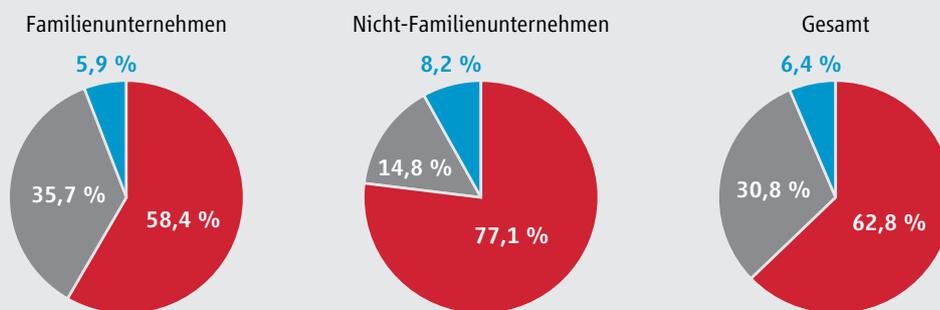
Der Anteil der Kapitalgesellschaften bei den Nicht-Familienunternehmen ist mit 83 Prozent deutlich höher als bei den Familienunternehmen mit 58 Prozent. Im Gegensatz dazu gehören deutlich mehr Familienunternehmen den Personengesellschaften und Einzelunternehmen an. Diese Konstellation bleibt auch nach der Gewichtung bestehen: Personengesellschaften und Einzelunternehmen sind unter den Familienunternehmen deutlich häufiger vorzufinden als bei den Nicht-Familienunternehmen, während die Kapitalgesellschaften bei den Nicht-Familienunternehmen einen sehr großen Anteil ausmachen.

Abbildung 17: Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe nach Rechtsform vor und nach dem Gewichtungprozess

**Vor Gewichtung:**



**Nach Gewichtung:**



■ Kapitalgesellschaft    ■ Personengesellschaft    ■ Einzelunternehmen

Anzahl der Beobachtungen: 1.721 (Stichprobe).  
Quelle: Jahresmonitor 2022, Berechnungen des ifo Instituts.

Interessant ist darüber hinaus die Verteilung der Rechtsformen in der Gruppe der Unternehmen, welche den Top 500 Familienunternehmen angehören und der entsprechenden Kontrollgruppe bestehend aus Nicht-Familienunternehmen derselben Branchen- und Größenstruktur (vgl. Abbildung 18). Während der Anteil der Kapitalgesellschaften in der Kontrollgruppe der Nicht-Familienunternehmen bei über 91,2 Prozent liegt, findet sich unter den zugeordneten Top 500 Familienunternehmen nur in 60 Prozent der Unternehmen die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft, jedoch in 40 Prozent der Fälle die Rechtsform einer Personengesellschaft.

In Hinblick auf die Größenstruktur der teilnehmenden Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe ergeben sich nur geringe Unterschiede, hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit überhaupt keine. Dies liegt an der passgenauen Zuordnung der jeweiligen Zwillingsspärchen aus den teilnehmenden Top 500 und der entsprechenden Kontrollgruppe der Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung 18: Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe nach Rechtsformen

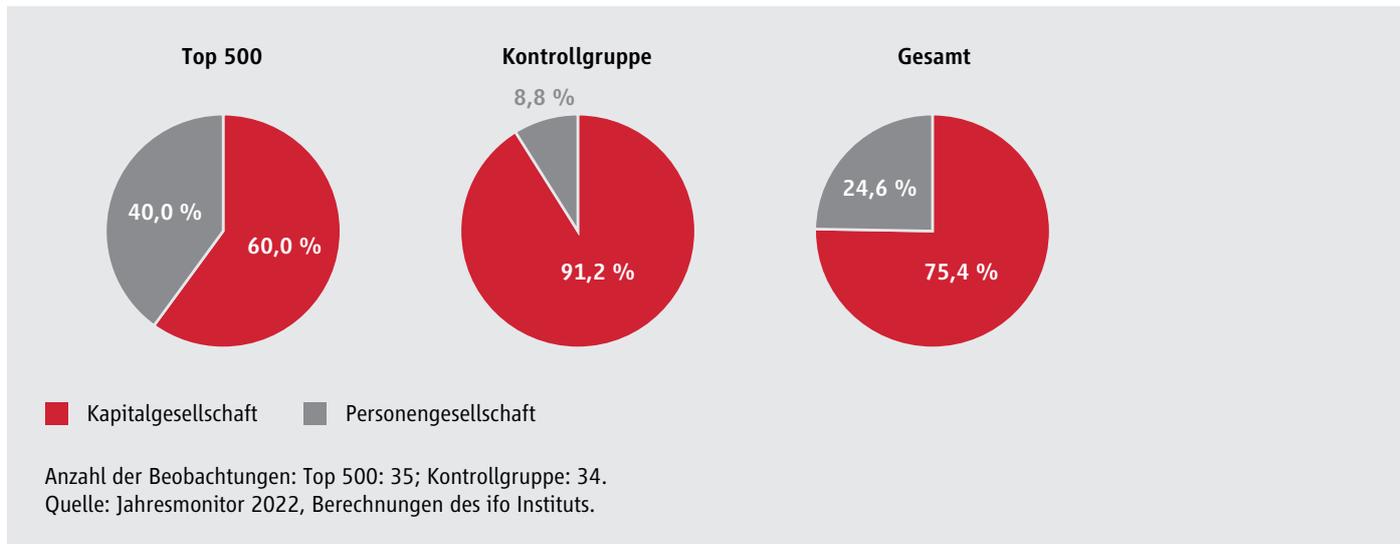
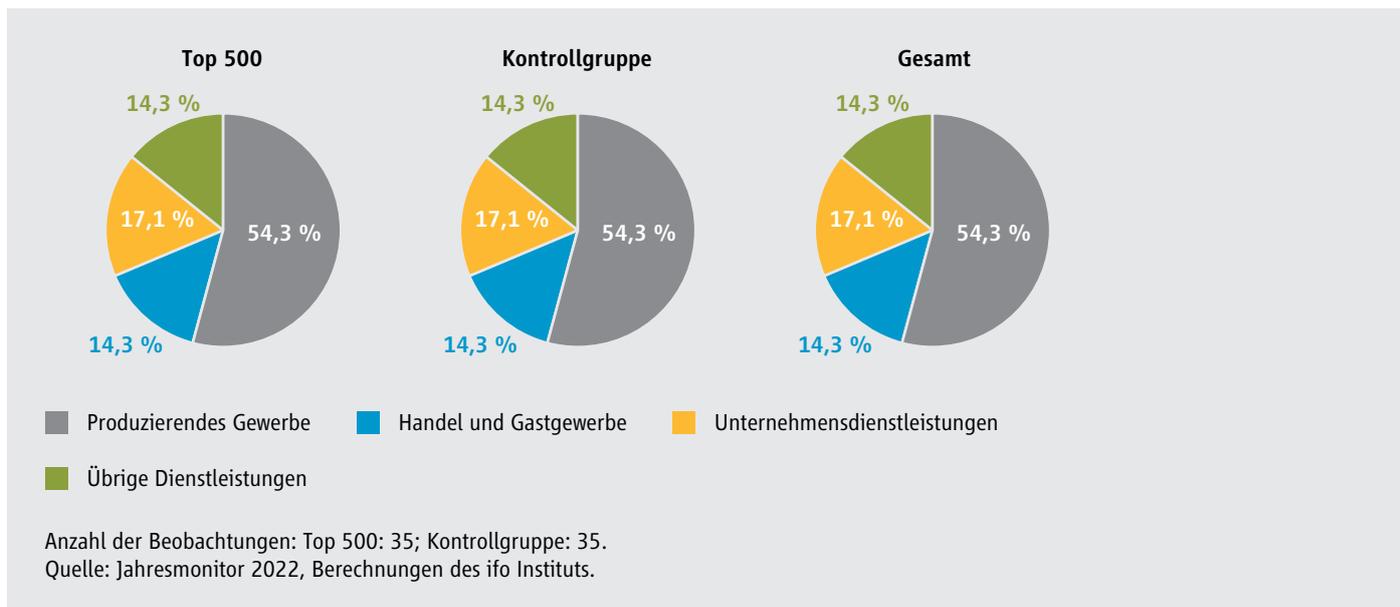


Abbildung 19: Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Sektoren

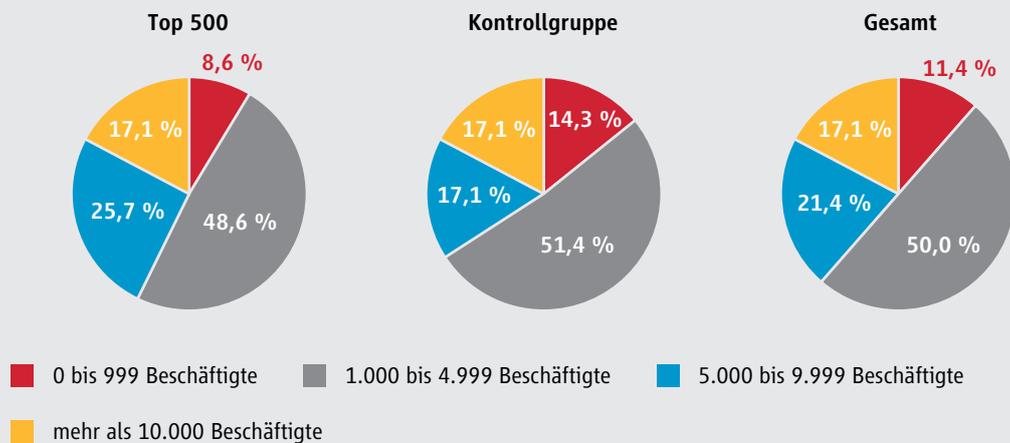


Jeweils etwa 55 Prozent der Top 500 Familienunternehmen beziehungsweise der Kontrollgruppe in der Befragung sind dem produzierenden Gewerbe zuzurechnen, 17 Prozent der jeweiligen Gruppen gehören den Unternehmensdienstleistungen an, jeweils etwa 14 Prozent der Unternehmen stammen aus dem Bereich Handel und Gastgewerbe und genauso viele Unternehmen werden jeweils den übrigen Dienstleistungen zugerechnet (vgl. Abbildung 19).

In Hinblick auf die Verteilung der Größenklasse ergeben sich zwischen den Top 500 Familienunternehmen und der Kontrollgruppe lediglich sehr geringe Unterschiede (vgl. Abbildung 20). Für die Kategorie der Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten stimmt die Anzahl der Unternehmen in der Kontrollgruppe exakt mit der Referenzgruppe überein. Für die weiteren Kategorien verbleiben marginale Unterschiede. So stehen sich in der Größenklasse unter 1.000 drei Top 500 Familienunternehmen fünf Unternehmen aus der Kontrollgruppe gegenüber. Für die Größenordnung 1.000 bis 4.999 sind es mit neun mehr Top 500 Firmen als in der Kontrollgruppe mit sechs. Dagegen stimmt die Anzahl der zu vergleichenden Unternehmen von 5.000 bis unter 10.000 Beschäftigten mit 17 bei den Top 500 beziehungsweise 18 in der Kontrollgruppe nahezu überein.

In Hinblick auf die Zusammensetzung der Top 500 Familienunternehmen und der Vergleichsgruppe kann festgehalten werden, dass die Gruppen in Hinblick auf die Größenklasse und die Branche nahezu vollständig übereinstimmen.

Abbildung 20: Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Größenklassen



Anzahl der Beobachtungen: Top 500: 35; Kontrollgruppe: 35.  
 Quelle: Jahresmonitor 2022, Berechnungen des ifo Instituts.

## V. Fragebogen

ifo Institut - Zentrum für Makroökonomik und Befragungen  
Rücksendung erbeten bis zum 14.06.2022

Postfach 860460  
81631 München  
Fax: 089 9224-1508 oder 089 9224-1463

«KennNr» - «IldNr»

**ifo** INSTITUT

Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung  
an der Universität München e.V.

Rückfragen bitte an:  
Fr. von Maltzan  
Tel.: 089 9224-1265  
umfrage-jahresmonitor@ifo.de

### Auswirkungen des Fachkräftemangels auf deutsche Unternehmen

#### 1. Der Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte für unser Unternehmen ist derzeit ...

sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch	weiß nicht
<input type="checkbox"/>					

#### In den letzten drei Jahren ist dieser Aufwand...

stark gesunken	gesunken	gleich geblieben	gestiegen	stark gestiegen	weiß nicht
<input type="checkbox"/>					

#### 2. Für wie geeignet halten Sie folgende (geplante) Maßnahmen der Bundesregierung, um dem Fachkräftemangel zu begegnen?

	sehr ungeeignet	eher ungeeignet	neutral	eher geeignet	sehr geeignet	weiß nicht
Anreize für eine höhere Erwerbsbeteiligung schaffen (z. B. mittels geeigneter Reformen)	<input type="checkbox"/>					
Erwerbstätigen ermöglichen, über das Renteneintrittsalter hinaus zu arbeiten	<input type="checkbox"/>					
Zugang zur Meisterausbildung erleichtern	<input type="checkbox"/>					
Zuwanderung von Arbeitskräften nach Deutschland erleichtern (z.B. Ausweitung der BlueCard auf nicht-akademische Berufe)	<input type="checkbox"/>					
Hürden bei der Anerkennung von Bildungs- und Berufsabschlüssen aus dem Ausland absenken	<input type="checkbox"/>					
Gezielte Berufsorientierung in allen Schulen fördern	<input type="checkbox"/>					
Förderung von Ausbildungsbotschaftern	<input type="checkbox"/>					

#### 3. Welche der folgenden Maßnahmen unternimmt Ihr Unternehmen bereits bzw. ziehen Sie in Betracht, um Fachkräfte zu gewinnen? Bitte geben Sie auch an, wie geeignet Sie diese finden bzw. welche Eignung Sie diesen im Planungsfall zuschreiben (1=sehr ungeeignet, 2=eher ungeeignet, 3=neutral, 4=eher geeignet, 5=sehr geeignet)

	Eignung (Werte: 1-5)	bereits umgesetzt	geplant	nicht geplant	weiß nicht
Umschulung/Nachqualifizierung von Quereinsteigern	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung bestehender Belegschaft	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilisierung des Arbeitszeitmodells (z. B. durch Teilzeitmodelle, Jobsharing, Sabbaticals)	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leiharbeit/Zeitarbeit	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Headhunter	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakante Stelle dauerhaft auf Homeoffice-Position / Remote-Zugriff umstellen (Deutschlandweite Bewerberauswahl)	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausweitung der Bewerberauswahl auf internationale Fachkräfte durch permanenten <b>Remote-Zugriff</b> aus dem Ausland	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Anwerbung von Fachkräften <b>aus dem EU-Ausland</b>	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Anwerbung von Fachkräften <b>aus dem Nicht-EU-Ausland</b>	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direktansprache von potentiellen neuen Mitarbeitern die vom Unternehmen selbst und nicht von einem beauftragten Dienstleister ausgeht („Active Sourcing“)	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigung von Geflüchteten	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausweitung der Ausbildungstätigkeit über den aktuellen Bedarf hinaus	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperationen mit (Hoch-)Schulen	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahlung höherer Gehälter	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	---	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Wie stark ist Ihr Unternehmen in Bezug auf Fachkräfte von folgenden Punkten betroffen?**

	gar nicht	kaum	mittel	stark	weiß nicht
Abwerbung von Fachkräften durch andere Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Ausscheiden von Fachkräften aufgrund des Renteneintritts	<input type="checkbox"/>				
Wechsel von Fachkräften in andere Branchen	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>				

**5. a) Sind in Ihrem Unternehmen Auswirkungen des Fachkräftemangels spürbar?**  nein  ja  weiß nicht

**b) Wenn ja: Wie schätzen Sie diese bezüglich folgender Punkte für Ihr Unternehmen ein?**

	sinkt/ sinken stark	sinkt/ sinken	unverändert	steigt/ steigen	steigt/ steigen stark	weiß nicht
Arbeitsbelastung der Belegschaft	<input type="checkbox"/>					
Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>					
Risiko von Unterbrechungen entlang der Wertschöpfungskette	<input type="checkbox"/>					
Outsourcing von bestimmten Dienstleistungen und Prozessen	<input type="checkbox"/>					
Personalkosten	<input type="checkbox"/>					
Ausgaben für Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>					
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>					

**ZUSATZFRAGE**

**Wie hat sich die Produktivität bezogen auf die Büroarbeitsplätze in Ihrem Unternehmen beim Einsatz von Homeoffice verändert?**

gestiegen  gleich geblieben  gesunken  für uns nicht relevant  weiß nicht

**Statistische Informationen für das Jahr 2021:**

Mitarbeiter im Inland (in Köpfen): _____	Umsatz im Inland (in Mio €): _____
Mitarbeiter im Ausland (in Köpfen): _____	Umsatz im Ausland (in Mio €): _____
Bezeichnen Sie Ihr Unternehmen als Familienunternehmen?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>

**Bei Familienunternehmen bitte Zutreffendes ankreuzen:**

	Ja	Nein
Sind Familienmitglieder in der Geschäftsleitung aktiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist im Familienunternehmen ein Aufsichtsgremium vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Familienmitglieder in Aufsichtsgremien aktiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Nachfolger aus der Familie für die Geschäftsleitung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Nachfolger aus der Familie für die Aufsichtsgremien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In welcher Generation wird das Unternehmen derzeit geführt?	_____	
Wie viele Familienmitglieder sind Eigentümer des Unternehmens?	_____	

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

«KennNr» - «fdNr»

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Durchschnittliche Vakanzzeit offener Stellen in Tagen.....	2
Abbildung 2:	Zahl der offenen Stellen in Deutschland (in Millionen) .....	3
Abbildung 3:	Anteil der vom Fachkräftemangel beeinträchtigten Unternehmen: Gesamtwirtschaft.....	5
Abbildung 4:	Anteil der vom Fachkräftemangel beeinträchtigten Unternehmen: Sektoren.....	6
Abbildung 5:	Wechsel von Arbeitskräften aus Tourismus, Hotels und Gaststätten in neue Berufsfelder im Jahr 2020: Top 10.....	8
Abbildung 6:	Sind in Ihrem Unternehmen Auswirkungen des Fachkräftemangels spürbar? .....	17
Abbildung 7:	Aufwand zur Gewinnung neuer Fachkräfte .....	19
Abbildung 8:	Entwicklung des Aufwands zur Gewinnung neuer Fachkräfte.....	20
Abbildung 9:	Weitere Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Unternehmen.....	21
Abbildung 10:	Gründe für den Verlust von Fachkräften .....	23
Abbildung 11:	Eignung möglicher Politikmaßnahmen.....	25
Abbildung 12:	Strategien der Unternehmen .....	26
Abbildung 13:	Einschätzung der Produktivität im Homeoffice im Vergleich zum Büro.....	28
Abbildung 14:	Familienunternehmen versus Nicht-Familienunternehmen in der Stichprobe .....	37
Abbildung 15:	Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Sektoren vor und nach dem Gewichtungsprozess .....	38
Abbildung 16:	Verteilung der teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe über Größenklassen vor und nach dem Gewichtungsprozess .....	40
Abbildung 17:	Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe nach Rechtsform vor und nach dem Gewichtungsprozess .....	42
Abbildung 18:	Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe nach Rechtsformen .....	43
Abbildung 19:	Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Sektoren.....	43
Abbildung 20:	Verteilung der Top 500 Familienunternehmen und der entsprechenden Kontrollgruppe über Größenklassen .....	44



## Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BiB	Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung
Destatis	Statistisches Bundesamt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
FDP	Freie Demokratische Partei
FKM	Fachkräftemangel
FU	Familienunternehmen
F&E	Forschung und Entwicklung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
NFU	Nicht-Familienunternehmen
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands



## Literaturverzeichnis

- Alipour, J.-V., C. Langer und L. O’Kane (2021), Wird uns das Homeoffice erhalten bleiben? Ein Blick in 35 Millionen Stellenanzeigen, ifo Schnelldienst 74(09), S. 46-52.
- Anger, C., E. Kohlisch, O. Koppel und A. Plünnecke (2022), Demografie, Dekarbonisierung und Digitalisierung erhöhen MINT-Bedarf – Zuwanderung stärkt MINT-Fachkräfteangebot und Innovationskraft, MINT Frühjahrsreport 2022, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung (2022), Bildung in Deutschland 2022, wbv Publikation.
- Bellmann, L. und O. Hübler (2014), The Skill Shortage in German Establishments before, during and after the Great Recession, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 234, Nr. 6., S. 800-828.
- Blömer, M., P. Brandt und A. Peichl (2021), Raus aus der Zweitverdienerinnenfalle: Reformvorschläge zum Abbau von Fehlanreizen im deutschen Steuer- und Sozialversicherungssystem, ifo Forschungsberichte 126, ifo Institut, München.
- Brücker, H., A. Glitz, A. Lerche, A. Romiti (2021), Integration von Migrantinnen und Migranten in Deutschland: Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse hat positive Arbeitsmarkteffekte, IAB-Kurzbericht 02/2021, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2021), Fachkräfteengpassanalyse 2021, BA Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Mai 2021.
- Burstedde, A., F. Regina, A. Jansen, L. Malin, P. Risius, S. Seyda, S. Schirner, D. Werner (2020), Die Messung des Fachkräftemangels, IW-Report 59/2020, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Das Erste (2022), Wirtschaft: Kopfgeld für neue Mitarbeiter, ARD Morgenmagazin vom 04.08.2022, <https://www.ardmediathek.de/video/morgenmagazin/wirtschaft-kopfgeld-fuer-neue-mitarbeiter/das-erste/Y3JpZDovL2Rhc2Vyc3RlLmRlL21vcmdlbm1hZ-2F6aW4vM2FhZDA0MDEtMmZkMS00ODlkLWE2ZTUtYWVjYmRhYmI5ZjZm>, abgerufen am 16.08.2022.
- Destatis (2021), Unternehmensregister – Rechtliche Einheiten und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Beschäftigtengrößenklassen und Wirtschaftsabschnitten im Berichtsjahr 2020, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-beschaeftigtengroessenklassen-wz08.html;jsessionid=D5150CC27C1876F2128948F5B10CC10D.live742>, abgerufen am 16.08.2022.
- Destatis (2008), Klassifikation der Wirtschaftszweige, Destatis, Wiesbaden.

- DIHK (2021), Fachkräftengpässe schon über Vorkrisenniveau, DIHK-Report Fachkräfte 2021, Berlin.
- Dörig, H. (2020), Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz, juris – Die Monatszeitschrift, 03/2020, S. 108-117.
- Erlinghagen, M., A. Ette, N. Schneider und N. Witte (2021), The Global Lives of German Migrants – Consequences of International Migration Across the Life Course, IMISCOE Research Series, Springer.
- Fischer, A., K. Hecker und W. Wittig (2020), Arbeitsmarktbedarfsanalyse zu beruflichen Kompetenzen und Teilqualifikationen. Eine repräsentative Unternehmensbefragung, f-bb-Bericht 2/2020, Bertelsmann-Stiftung, Nürnberg.
- Freuding, J. und J. Garnitz (2021), Ausbilden während der Covid-19-Pandemie – Hürden für Betriebe und Auszubildende, ifo Schnelldienst 74(10), S. 62-65.
- Freuding, J. und J. Garnitz (2022a), Personalpolitische Herausforderungen im Krisenjahr 2022, ifo Schnelldienst 75(07), S. 36-39.
- Freuding, J. und J. Garnitz (2022b), Klassisches Recruiting vs. Active Sourcing: Externe Stellenausschreibung weiterhin dominierend, ifo Schnelldienst 75(04), S. 70-73.
- Fritsch, M. und A. Krotova (2020), Wie datengetrieben sind Geschäftsmodelle in Deutschland? Analyse des Status quo, IW-Report, Nr. 9, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Fuchs, J., D. Söhnlein und B. Weber (2021), Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen, IAB Kurzbericht 25/2021.
- Geis-Thöne, W. (2021), Zur Fachkräftesicherung braucht die Migrationspolitik drei Säulen, IW-Report 89/2021, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- ifo Institut (2022), Fachkräftemangel steigt auf Allzeithoch, Pressemitteilung vom 2. August 2022, online verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-08-02/fachkraeftemangel-steigt-auf-allzeithoch>, abgerufen am 16.08.2022.
- ifo Institut (2020), ifo Institut begrüßt Fachkräfteeinwanderungsgesetz, Pressemitteilung vom 28. Februar 2020, online verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2020-02-28/ifo-institut-begruesst-fachkraefteeinwanderungsgesetz>, abgerufen am 16.08.2022.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Bevölkerungsforschung (2022), Ergebnisse der IAB-Stellenerhebung für das zweite Quartal 2022: Offene Stellen erreichen mit 1,93 Millionen erneut ein Allzeithoch, Pressemitteilung vom 11.08.2022, <https://www.iab-forum.de/iab-stellenerhebung-2-2022-offene-stellen-mit-193-millionen-auf-erneutem-allzeithoch/>, abgerufen am 16.08.2022.

- Jacob-Puchalska, A. (2017), Rente ab 63 betrifft Mehrzahl der Unternehmen, ifo Schnelldienst 70(05), S. 27-29.
- Jansen, A., H. Hickmann und D. Werner (2022), Steigendes Ausbildungsangebot in Berufen mit langjährigem Fachkräftemangel, IW-Kurzbericht 41/2022, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Jansen, A. und P. Risius (2022), Sorgenkind Gastro? Berufswechsel in der Corona-Pandemie, IW-Kurzbericht 60/2022, Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.
- Marjenko, A., M. Müller und S. Sauer (2021), Das KfW-ifo-Fachkräftebarometer: Jedes fünfte deutsche Unternehmen wird derzeit durch Fachkräftemangel beeinträchtigt, ifo Schnelldienst 74(04), S. 57-59.
- Müller, M. (2022), Trotz Pandemie und Ukraine-Krieg: Wachsende Nachfrage verstärkt Fachkräftemangel, KfW-ifo-Fachkräftebarometer Mai 2022, KfW Research.
- Panchenko, T. (2022), Prospects for Integration of Ukrainian Refugees into the German Labor Market: Results of the ifo Online Survey, CESifo Forum 4/2022, S. 67-75.
- Plünnecke, A. (2020), Die Digitalisierung im Bildungswesen als Chance, ifo Schnelldienst, 73(09), S. 11-13.
- Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2021), Krise wird allmählich überwunden – Handeln an geringerem Wachstum ausrichten, Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2021, Halle (Saale).
- Sauer, S. und K. Wohlrabe (2020), ifo Handbuch der Konjunkturumfragen, ifo Beiträge zur Wirtschaftsforschung 88, ifo Institut.
- Sauer, S. und K. Wohlrabe (2021): „Industrieunternehmen setzen auch während der Coronakrise weiter auf Forschung und Entwicklung“, ifo Schnelldienst digital 8/2021.
- SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP (2021), Mehr Fortschritt wagen – Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit, Koalitionsvertrag 2021 – 2025 vom 7. Dezember 2021.
- Statistisches Bundesamt (2021), Ausblick auf die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und den Bundesländern nach dem Corona-Jahr 2020 – Erste mittelfristige Bevölkerungsvorausberechnung 2021 bis 2035, Wiesbaden, 2021.
- Stiftung Familienunternehmen (2019), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Auflage, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim.

Stiftung Familienunternehmen (2020), Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume. Beitrag zum Wohlstand und Zusammenhalt, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. und der IW Consult GmbH.



**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50  
D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02  
Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09  
E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

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

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-948850-20-3