



**Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.**

## **Aufschwung braucht Fachkräfte**

# **Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2011**

**IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH**

**Herausgeber:**

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
Roswitha Weitz, Geschäftsführerin

**Autor:**

Robert Schaefer

**Layout und Produktion:**

wedea · Werbung und Design, Gotha

**Auflage:**

500 Exemplare

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

**Bezugsadresse:**

Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.  
IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt  
T 0361 65319352 · F 0361 6759-177  
www.vwt.de · www.iw-thueringen.de

Januar 2011

Diese Publikation ist mit höchster Sorgfalt bearbeitet worden, enthält jedoch lediglich unverbindliche Analysen und Prognosen zu derzeitigen und künftigen Marktgeschehnissen. Die Aussagen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Korrektheit, Vollständigkeit oder Aktualität wir allerdings keine Gewähr übernehmen können.

Die getroffenen Angaben dieser Veröffentlichung dienen der Information.

**Aufschwung braucht Fachkräfte**

**Umfrage der Arbeitgeber- und  
Wirtschaftsverbände Thüringens 2011**

**IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH**



# Vorwort

Die Thüringer Industrie hat auch in der Finanz- und Wirtschaftskrise ihre Robustheit bewahrt. Trotz gewaltiger Auftragseinbrüche konnte sie sich schnell erholen und durch die von vielen Unternehmen verfolgte Strategie der Fachkräftesicherung war es möglich, die Wachstumsraten der Umsätze im Verarbeitenden Gewerbe von Januar bis September 2010 wieder auf durchschnittlich fast 11 % zu steigern.

Das Festhalten an den Mitarbeitern hat wesentlich dazu beigetragen, dass die erforderliche Flexibilität beim einsetzenden Aufschwung vorhanden war.

Die Umfrage, die wir jährlich erstellen, zeigt uns oft Ergebnisse, die wir so nicht erwartet hätten, so zum Beispiel, dass der Export für Thüringen weit mehr Bedeutung hat als wir annahmen: der Außenhandelsüberschuss beträgt kontinuierlich über 6 % des thüringischen Bruttoinlandsprodukts. Damit ist Thüringen stark und unmittelbar vom Welthandel abhängig.

Damit verbunden ist die Erwartung, dass durch eine weiterhin steigende Auslandsnachfrage die Thüringer Unternehmen auch in 2011 eine gute Ertragslage erreichen können.

Das regionale Fachkräfteangebot ist eine der wichtigsten Standortfaktoren für Thüringen. Deshalb liegen auch hier die Stellschrauben für die Zukunft des Wirtschaftsstandortes.

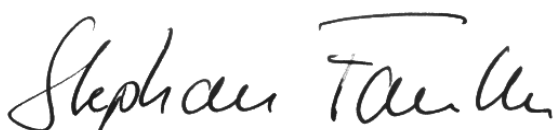
Unsere Umfrage, die wir sehr bewusst unter den Titel "Aufschwung braucht Fachkräfte" gestellt haben, ging der Frage nach, wie das Angebot an qualifizierten Mitarbeitern zu sichern ist und welche Strategien die Unternehmen dazu nutzen.

Im Ergebnis wird deutlich, dass viele unserer Unternehmer nicht blauäugig sind und schon seit einigen Jahren sehr bewusst ihre Personalplanungen auf die demografische Entwicklung ausgerichtet haben.

So orientieren sich die meisten Unternehmen darauf, sowohl genügend Bewerber für die Ausbildung zu finden und kooperieren dazu mit Schulen, Hochschulen und anderen Betrieben. Zum anderen liegt das Augenmerk auf den älteren Mitarbeitern, die in die Weiterbildungen einbezogen werden und deren Beschäftigung über betriebliche Strategien gesichert ist.

Die Unternehmen gehen dabei bewährte, aber auch viele neue Wege bei der Arbeitssicherung, um sich den Erfordernissen der demografischen Entwicklung zu stellen.

Als positive Erkenntnis können wir der Umfrage entnehmen, dass unsere Thüringer Unternehmen mit ihrer internationalen Ausrichtung, ihrer hohen Flexibilität und ihrer bewussten Ausbildung hoch qualifizierter Fachkräfte sich auf die Herausforderungen der internationalen Märkte eingestellt haben.



**Stephan Fauth**

Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Wirtschaft Thüringens e. V.



---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis .....	X
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
1 Zusammenfassung .....	1
2 Wirtschaftliche Entwicklung Thüringens .....	5
2.1 Wirtschaftswachstum und Beschäftigung .....	5
2.2 Die Thüringer Industrie.....	8
2.3 Außenhandel.....	14
2.4 Forschung und Entwicklung.....	17
3 Umfrage.....	20
3.1 Wirtschaftsstimmung .....	20
3.2 Ausbildung .....	29
3.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	30
3.3.1 Politik.....	30
3.3.2 Finanzierung.....	33
3.3.3 Arbeitsverwaltung.....	35
3.4 Personalmanagement .....	36
3.4.1 Altersstruktur und Ersatzbedarf.....	36
3.4.2 Ansprache, Auswahl und Bindung.....	39
3.4.3 Kooperation.....	41
3.4.4 Wissensmanagement .....	43
3.5 Aktionsprogramm Fachkräftesicherung und Qualifizierung .....	44
Methodischer Hinweis .....	50
Schriftenreihe des IWT .....	52

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirtschaftswachstum und Beschäftigung - Zeitreihe .....	5
Abbildung 2: Arbeitslosenquoten im Regionalvergleich - Zeitreihe .....	6
Abbildung 3: Bruttowertschöpfung Thüringens nach Wirtschaftsbereichen .....	8
Abbildung 4: Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	9
Abbildung 5: Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	9
Abbildung 6: Umsatz in der M+E-Industrie Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	10
Abbildung 7: Beschäftigung in der M+E-Industrie Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	11
Abbildung 8: Umsatz im Ernährungsgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	11
Abbildung 9: Beschäftigung im Ernährungsgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	12
Abbildung 10: Umsatz in der chemischen und pharmazeutischen Industrie Thüringens und Veränderung .....	12
Abbildung 11: Beschäftigung in der chemischen und pharmazeutischen Industrie Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	13
Abbildung 12: Umsatz im Bauhauptgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	13
Abbildung 13: Beschäftigung im Bauhauptgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe .....	14
Abbildung 14: Außenhandel Thüringens - Zeitreihe .....	15
Abbildung 15: Thüringer Exportwerte nach Wirtschaftsregionen .....	16
Abbildung 16: Thüringer Ausfuhrwerte nach Wirtschaftsregionen - Zeitreihe .....	17
Abbildung 17: Wirtschaftsstimmung - Auftragslage .....	20
Abbildung 18: Wirtschaftsstimmung - Auftragslagesaldo .....	21
Abbildung 19: Wirtschaftsstimmung - Exportentwicklung .....	22
Abbildung 20: Wirtschaftsstimmung - Exportentwicklungssaldo .....	22
Abbildung 21: Außenhandel nach Art der Handelsbeziehung .....	23
Abbildung 22: Import - produktionsbezogen nach Gütergruppen .....	23
Abbildung 23: Produktionserwartungen und Kapazitätsauslastung .....	24
Abbildung 24: Wirtschaftsstimmung - Ertragslage .....	25
Abbildung 25: Wirtschaftsstimmung - Ertragslagesaldo .....	25
Abbildung 26: Wirtschaftsstimmung - Investitionsentwicklung .....	26
Abbildung 27: Wirtschaftsstimmung - Investitionsentwicklungssaldo .....	27
Abbildung 28: Wirtschaftsstimmung - Beschäftigungsentwicklung .....	27
Abbildung 29: Wirtschaftsstimmung - Beschäftigungsentwicklungssaldo .....	28
Abbildung 30: Betrieblicher Ausbildungsumfang nach Bedarf .....	29
Abbildung 31: Bewerber .....	30
Abbildung 32: Standortattraktivität Thüringens .....	31
Abbildung 33: Wirtschaftspolitik Thüringens .....	32
Abbildung 34: Fiskalpolitische Präferenzen .....	32
Abbildung 35: Liquiditätsversorgung .....	33

---

Abbildung 36: Kreditversorgung.....	34
Abbildung 37: Hausbankzufriedenheit.....	34
Abbildung 38: Bundesagentur für Arbeit - Zufriedenheit .....	35
Abbildung 39: Altersstruktur der in den Stichprobenunternehmen Beschäftigten .....	36
Abbildung 40: Unternehmen mit erhöhtem Anteil Älterer .....	37
Abbildung 41: Unternehmen mit erhöhtem Anteil Jüngerer .....	37
Abbildung 42: Ersatzbedarf.....	38
Abbildung 43: Unternehmen mit erhöhtem Ersatzbedarf.....	39
Abbildung 44: Methoden der Bewerberansprache .....	39
Abbildung 45: Methoden der Personalauswahl.....	40
Abbildung 46: Methoden der Mitarbeiterbindung .....	40
Abbildung 47: Beziehungen zu Bildungseinrichtungen .....	42
Abbildung 48: Beziehungen - bestimmte Hochschulen, Fachhochschulen und Berufsakademien .....	42
Abbildung 49: Wissensmanagement - ausgewählte Aspekte.....	43
Abbildung 50: Aktionsprogramm - Berufswahlpass.....	45
Abbildung 51: Aktionsprogramm - Einstiegsqualifizierung .....	46
Abbildung 52: Aktionsprogramm - öffentlich geförderte Weiterbildungen .....	47
Abbildung 53: Aktionsprogramm - Facharbeiteraufstieg .....	48
Abbildung 54: Aktionsprogramm - Hochschulzugang für qualifizierte Facharbeiter .....	48
Abbildung 55: Aktionsprogramm - Qualifizierung nach Ausbildung.....	49
Abbildung 56: Aktionsprogramm - Erwerbsintegration nach Ausbildung.....	49

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wirtschaftswachstum im 1. Halbjahr 2010 nach Bundesländern.....	6
Tabelle 2: Bruttoinlandsprodukt und Wirtschaftskraftdifferenzen nach Bundesländern .....	7
Tabelle 3: Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen Thüringens und deren Veränderung.....	8
Tabelle 4: Außenhandelssaldo nach Bundesländern.....	15
Tabelle 5: Außenhandelssaldo Anteil am Bruttoinlandsprodukt nach Bundesländern.....	16
Tabelle 6: FuE-Aufwendungen Anteil am Bruttoinlandsprodukt nach Bundesländern.....	18
Tabelle 7: Patentanmeldungen nach Bundesländern.....	18
Tabelle 8: Staaten nach Regionen und Art der produktionsbezogenen Handelsbeziehung (einfache Nennung).....	24

---

## Abkürzungsverzeichnis

AGVT	Allgemeiner Arbeitgeberverband Thüringen e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BWS	Bruttowertschöpfung
DMPA	Deutsches Marken- und Patentamt
ESF	Europäischer Sozialfonds
FuE	Forschung und Entwicklung
M+E	Metall- und Elektro
TLS	Thüringer Landesamt für Statistik
VMET	Verband der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V.
VWT	Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.

---



# 1 Zusammenfassung

## Jahresrückblick

Thüringen ist im Zentrum der wirtschaftlichen Dynamik Deutschlands angekommen. Das Wirtschaftswachstum war kraftvoll und die Arbeitslosenquote hat sich dem deutschen Durchschnitt angenähert. Voraussetzung für den erstaunlichen Aufschwung der Thüringer Wirtschaft war die schnelle Erholung der Industrie. Die durchschnittliche Wachstumsrate der Umsätze im Verarbeitenden Gewerbe Thüringens lag von Januar bis September 2010 bei 10,8 %. Vor diesem Hintergrund war die von vielen Unternehmen verfolgte Strategie der Beschäftigungssicherung erfolgreich. Nachdem sich Mitte 2010 die Stabilität des Aufschwungs abzeichnete, begann ein beschleunigter Beschäftigungsaufbau. In Krise und Aufschwung hat sich gezeigt, dass die Menschen in Thüringen von einer starken Wirtschaft profitieren. Deutlich geworden ist das Erfolgsrezept der globalisierten Ökonomie: Internationale Ausrichtung in Verbindung mit der dafür notwendigen Flexibilität.

Auch in Thüringen ging die Erholung vom Export aus. Bereits im zweiten Quartal 2010 sind thüringischen Ausfuhren und der Außenhandelsüberschuss wieder auf Vorkrisenniveau gestiegen. Thüringen ist eines der deutschen Bundesländer, das einen kontinuierlichen Außenhandelsüberschuss aufweist. Der Außenhandelsüberschuss beträgt gemessen am thüringischen Bruttoinlandsprodukt über 6 %. Das ist der zweithöchste relative Anteil Deutschlands. Die wirtschaftliche Entwicklung Thüringens ist damit stark und unmittelbar vom Welthandel abhängig.

Das vergangene Jahr hat gezeigt: Internationale Ausrichtung in Verbindung mit der dafür notwendigen Flexibilität treibt den ökonomischen Aufholprozess Thüringens voran und wirkt den bestehenden regionalen Wirtschaftskraftunterschieden entgegen.

## Umfrage

Wie die diesjährige VWT-Jahresumfrage zeigt, an der sich im Zeitraum vom 20. September 2010 bis 21. Oktober 2010 Geschäftsführer von 112 Mitgliedsunternehmen aller Branchen und Größenklassen mit insgesamt 20.360 Beschäftigten beteiligt haben, ist die Wirtschaftsstimmung im Freistaat gut. Die Auftragslage wird sich im Jahresverlauf 2011 auf Vorkrisenniveau stabilisieren. 40 % der befragten Unternehmen gehen von einer guten und 45 % von einer befriedigenden Auftragslage für 2011 aus. Die exportierenden Unternehmen rechnen mit einer weiterhin steigenden Auslandsnachfrage. Steigende Außenhandelsüberschüsse sind Resultat wachsender produktiver Wertschöpfung in Thüringen, denn thüringische Ausfuhren sind vor allem produktionsbasiert und Ergebnis internationaler Arbeitsteilung. 25,9 % der befragten Unternehmen sind voll in die internationale Arbeitsteilung integriert. Diese Unternehmen beziehen Vorprodukte und/oder Rohstoffe aus dem Ausland und exportieren die in Thüringen produzierten Waren. Aktuell liegt die mittlere Kapazitätsauslastung der thüringischen Unternehmen zwischen 85 % und 90 %. Die Erwartungen für dieses Jahr signalisieren eine Stabilisierung der Produktion auf Vorjahresniveau. Vor diesem Hintergrund und der Verbesserung der Ertragssituation in 2010 erhoffen sich die Unternehmen für 2011 eine gute Ertragslage. Die Gewinne dürften mit Blick auf die rückläufige Investitionsneigung zur Stärkung der Eigenkapitalbasis verwendet werden. Der im Vorjahr in 19 % der Unternehmen begonnene Beschäftigungsaufbau wird sich voraussichtlich fortsetzen.

Wichtige Rahmenbedingungen haben sich verbessert. Die Finanzierungssituation entspannt sich. Die Liquiditätsversorgung der Unternehmen beginnt sich zu normalisieren und deutlich weniger Unternehmen als im Vorjahr klagen über erschwerte Finanzierungsbedingungen. Die Zufriedenheit mit der Hausbank ist nahezu unverändert, wobei sich deutlich mehr Unternehmen bei der Kommunikation ihrer Hausbankzufriedenheit zurückhalten.

Für 70 % der Befragten ist Thüringen ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Eine zunehmende Verunsicherung im Hinblick auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat im letzten Jahr zu einem Rückgang der Standortattraktivität geführt. Auch wenn die Mehrheit von 54 % die Unternehmensinteressen durch die Wirtschaftspolitik des Freistaats vertreten sieht, kann nicht ignoriert werden, dass das Lager der Kritiker im Vergleich zu 2008 stark gewachsen ist. Zudem besteht finanzpolitischer Handlungsbedarf. Für 64 % der Unternehmen haben dabei Ausgabenkürzungen zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte höchste Priorität. An zweiter Stelle stehen Steuererleichterungen und erst danach folgt die Forderung nach wachstumsstimulierenden Investitionen.

Das regionale Fachkräfteangebot ist ein - wenn nicht der wichtigste - Thüringer Standortfaktor. Die Folgen von Abwanderung und demografischem Wandel werden Unternehmen und Gesellschaft vor große Herausforderungen stellen.

Mit Blick auf die Altersstruktur aller Mitarbeiter der befragten Unternehmen sind die 35 bis 50 Jährigen - mit einem Anteil von 41 % - die größte Beschäftigtengruppe. Die Anteile der unter 35 Jährigen und der über 50 Jährigen sind nahezu gleich groß. Der Ersatzbedarf der nächsten 5 Jahre liegt - gemessen an der aktuellen Beschäftigtenzahl - bei 5,7 % und damit auf dem Niveau der Ausbildungsquote der verbandsgebundenen Unternehmen.

Auf Unternehmensebene zeigt sich, dass sich die Altersstruktur bei kleinen und mittleren Betrieben stark unterscheidet. In diesem Bereich stehen Unternehmen mit überproportional hohem Anteil Jüngerer solchen mit relativ hohem Anteil Älterer gegenüber. Einzelne Betriebe sind überaltert und haben einen überdurchschnittlichen Ersatzbedarf. So liegt der Beschäftigtenanteil 50+ in 17,3 % der Unternehmen bei mindestens 50 % und 33 % haben in den nächsten 5 Jahren einen Ersatzbedarf von über 10 %. Es ist absehbar, dass diese Unternehmen mittelfristig neue Wege in der Personalarbeit gehen müssen, wenn sie vom demografischen Wandel nicht empfindlich betroffen sein wollen.

Bisher dominieren bei Bewerberansprache, -auswahl und Mitarbeiterbindung eher konventionelle Wege. Häufig werden potenzielle Bewerber über die Arbeitsagentur und Stellenanzeigen angesprochen. Bei der Personalauswahl ist das Vorstellungsgespräch nahezu unverzichtbar sowie bei der Mitarbeiterbindung Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Diese Instrumente werden nach Bedarf mit neueren Ansätzen kombiniert, wobei diese vorwiegend bei der Bewerberansprache angewandt werden.

Darin spiegelt sich wider, dass für die Mehrzahl der Unternehmen mittelfristig die Herausforderung zunächst darin besteht, sich auf einen wachsenden Beschäftigtenanteil 50+ einzustellen und betriebliche Prozesse altersgerecht zu gestalten. Schon heute nehmen in 91 % der befragten Unternehmen Mitarbeiter der Beschäftigtengruppe 50+ selbstverständlich an Weiterbildungen teil. Die Hälfte der befragten Unternehmen nutzt Instrumente zur Ermittlung von Mitarbeiterkompetenzen und hat damit eine gute Grundlage für die Analyse des zukünftigen betrieblichen Weiterbildungsbedarfs. Um wertvolles Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter beim Ausscheiden nicht zu verlieren, haben 41 % betriebliche Prozesse definiert, die implizites Wissen im Unternehmen erhalten.

Darüber hinaus und im Interesse der langfristigen Fachkräftesicherung arbeitet eine Vielzahl der Unternehmen zur Berufswahlorientierung kontinuierlich mit Thüringer Schulen zusammen. Für eine hochwertige Berufsausbildung und die regionale Erwerbsintegration junger Facharbeiter kooperieren 36 % mit anderen Unternehmen. Die Möglichkeiten der Thüringer Hochschullandschaft werden von 46 % der befragten Unternehmen aktiv genutzt. Dabei ist die Technische Universität Ilmenau hervorzuheben, die von den befragten Unternehmen besonders häufig als Partner genannt wurde.

Die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände ist im vergangenen Jahr gestiegen. 80 % der befragten Unternehmen bilden aus. Gerade das Ausbildungsengagement kleiner und mittelständischer Unternehmen ist vorbildlich. Gleichzeitig wird es schwieriger geeignete Bewerber zu finden, was zunehmend dazu führt, dass Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben.

Die Berufswahlorientierung muss weiterentwickelt werden. Der Berufswahlpass ist ein Instrument, Berufsorientierung für Schüler erlebbarer und nachvollziehbarer zu machen. Für 70 % der befragten Unternehmen spielt er im Bewerbungsverfahren jedoch keine Rolle. Hauptgründe sind mangelnde Bekanntheit sowie der Umstand, dass der Berufswahlpass von Bewerberseite nicht einbezogen wird.

Auch die Einstiegsqualifizierung darf nicht überschätzt werden. Oftmals zur gezielten Nachwuchsförderung und um die Einarbeitungsphase zu überbrücken, nutzen 33 % der befragten Unternehmen dieses Instrument. Für viele passt die Einstiegsqualifizierung jedoch nicht ins Unternehmensprofil, so dass die überwiegende Mehrheit sie nicht anwendet.

Die gesellschaftliche Wertschätzung der dualen Berufsausbildung ist nicht nur im Interesse der Wirtschaft, sie entspricht der Unternehmensrealität. Nach Erfahrung von 72 % der Befragten bietet der Facharbeiter- und Gesellenbrief auch eine sehr gute Grundlage für den betrieblichen Aufstieg. Deshalb ist es geboten, die akademische Bildung durchlässiger für qualifizierte Fachkräfte zu machen. Eine knappe Mehrheit von 53 % hält es für betriebswirtschaftlich sinnvoll, Meistern und Technikern die Aufstiegsqualifizierung durch Hochschulbildung zu ermöglichen. Die zukünftige Akzeptanz solcher Bildungsangebote hängt von der praxisrelevanten Gestaltung und dem damit verbundenen Nutzen für die Unternehmen ab.

Weiterbildung stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Bis zum Auslaufen der ESF-Förderperiode sollten die öffentlich geförderten Weiterbildungen verstärkt genutzt werden. Bereits 55 % der befragten Mitgliedsunternehmen nehmen diese Angebote in Anspruch. Bei der Bau-Industrie sind z. B. Winterbauschulungen beliebt. Kritik richtet sich allerdings auf das bürokratische Abrechnungsverfahren der ESF geförderten Maßnahmen. Voraussetzung für die stärkere Nutzung ist die Verringerung bürokratischen Aufwands.

Um junge Facharbeiter im Land zu halten, besitzt Erwerbsintegration eindeutig Vorrang vor Weiterbildung oder Aufstiegsqualifizierung. 87 % der Befragten fordern, dass die Integrationsbemühungen für Facharbeiter, die nicht übernommen werden können, gesteigert werden. Die Sorge um die zukünftige Fachkräftesituation im Freistaat ist also offensichtlich.



## 2 Wirtschaftliche Entwicklung Thüringens

### 2.1 Wirtschaftswachstum und Beschäftigung

Die Thüringer Wirtschaft ist im Aufschwung. Nach dem dramatischen Einbruch in 2009 hat sich die konjunkturelle Dynamik im Verlauf des ersten Halbjahrs 2010 zunehmend verstärkt. Die Wirtschaftsleistung stieg im ersten Halbjahr 2010 im Vergleich zum Vorjahr preisbereinigt um +3,4 %. Damit lag das Wirtschaftswachstum in Thüringen deutlich über dem Durchschnitt der neuen Bundesländer von +2,2 % und übertraf den gesamtdeutschen Durchschnitt von +3,1 %.<sup>1</sup> Thüringen ist nicht mehr nur die geografische Mitte, sondern im Zentrum der wirtschaftlichen Dynamik Deutschlands angekommen. Hinweis auf die Nachhaltigkeit der konjunkturellen Stabilisierung geben das deutsche Wirtschaftswachstum im dritten Quartal von +3,9 % sowie die Deutschlandprognosen für das Gesamtjahr von 3,25 % (IW-Köln) bis 3,7 % (Sachverständigenrat).

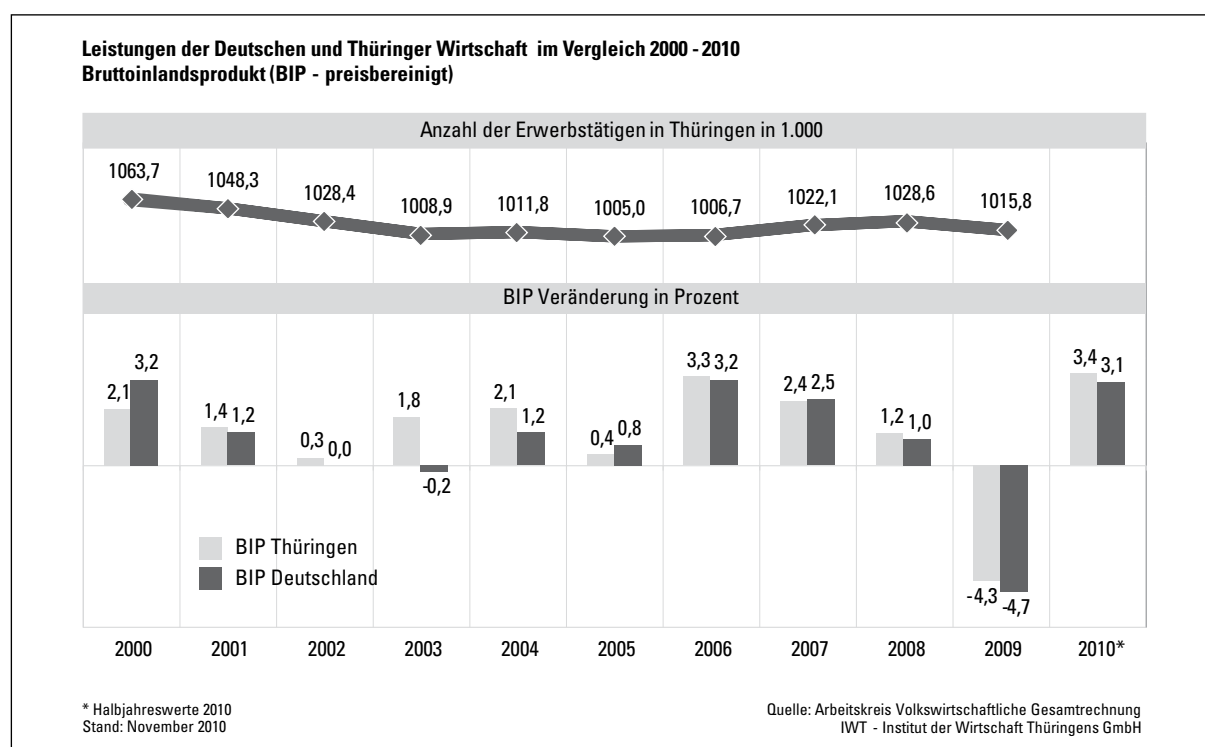


Abbildung 1: Wirtschaftswachstum und Beschäftigung - Zeitreihe

<sup>1</sup> Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik Pressemitteilung Nr. 290 vom 24. September 2010.

Rang	Bundesland	BIP-Wachstum preisbereinigt 1. Halbjahr 2010
1	Baden-Württemberg	5,0
2	Saarland	4,9
3	Rheinland-Pfalz	4,5
4	Thüringen	3,4
5	Bayern	3,2
6	Nordrhein-Westfalen	2,9
7	Brandenburg	2,8
8	Hessen	2,7
9	Niedersachsen	2,7
10	Bremen	2,6
11	Hamburg	2,3
12	Sachsen	2,3
13	Berlin	2,1
14	Sachsen-Anhalt	1,3
15	Mecklenburg-Vorpommern	0,6
16	Schleswig-Holstein	0,6
	Deutschland	3,1

Tabelle 1: Wirtschaftswachstum im 1. Halbjahr 2010 nach Bundesländern

Quelle: Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (Stand August 2010)

Die Verbindung aus konjunkturellem Aufschwung und rückläufiger Erwerbstätigkeit<sup>2</sup> hat zu einer schnell sinkenden Arbeitslosigkeit in Thüringen geführt. Allein von März bis Oktober dieses Jahres sank die Arbeitslosenquote um 3,2 Prozentpunkte. Sie hat sich damit dem gesamtdeutschen Durchschnitt angenähert und liegt sehr deutlich unter der durchschnittlichen Arbeitslosenquote der neuen Bundesländer.

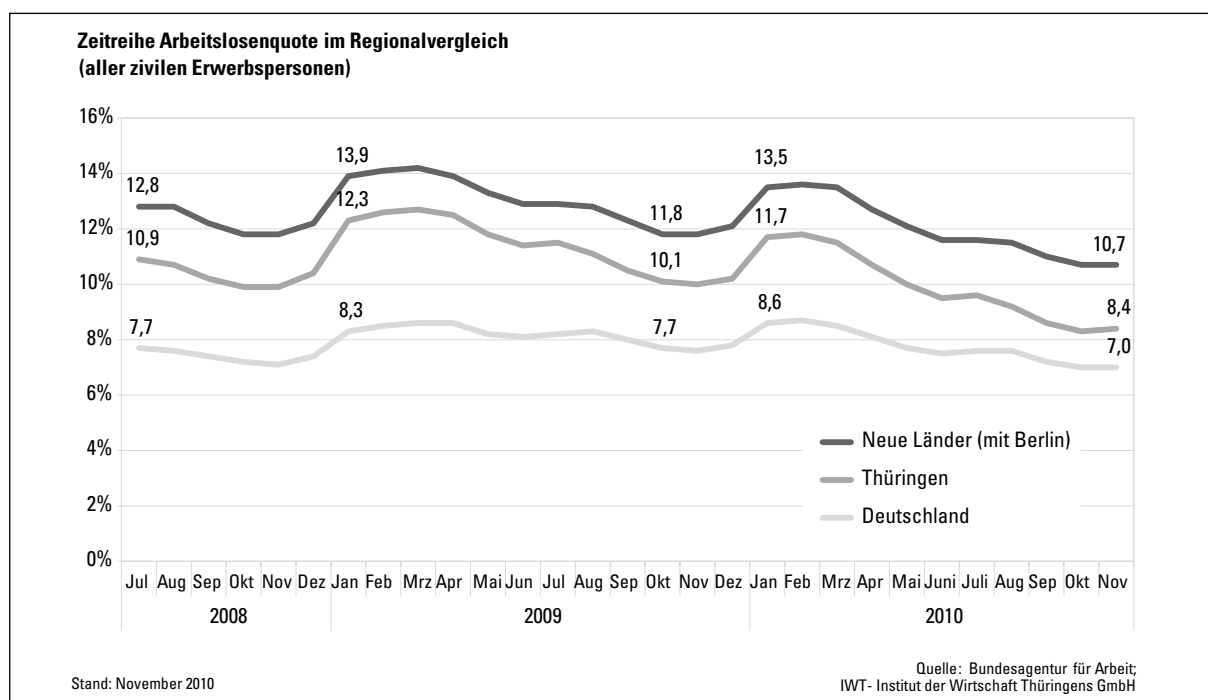


Abbildung 2: Arbeitslosenquoten im Regionalvergleich - Zeitreihe

<sup>2</sup> Im Jahr 2009 waren 1.015.800 Menschen in Thüringen erwerbstätig. Die Zahl der Erwerbstätigen sank gegenüber 2008 um ca. 12.800 und im Vergleich mit 2000 um rund 47.000 Personen.

Es wird sich zeigen, wie stark sich das Aufholen bei Wirtschaftswachstum und Arbeitslosenquote auf eine Verringerung der bestehenden regionalen Wirtschaftskraftunterschiede auswirkt. Mit einem Bruttoinlandsprodukt von 21.653 EUR je Einwohner lag die Wirtschaftskraft Thüringens in 2009 bei 73,6 % des deutschen Durchschnitts. Schwächstes Altbundesland war Rheinland-Pfalz mit 86,8 %. Im Bundesländervergleich rangierte Thüringen damit hinter Sachsen und Sachsen-Anhalt an 14. Stelle.

Rang	Bundesland	BIP in jeweiligen Preisen je Einwohner	Abweichung des BIP je Einwohner vom deutschen Durchschnitt (Deutschland = 100)
1	Hamburg	48.229	64,0
2	Bremen	40.529	37,8
3	Hessen	35.731	21,5
4	Bayern	34.397	17,0
5	Baden-Württemberg	31.982	8,8
6	Nordrhein-Westfalen	29.159	-0,8
7	Saarland	28.133	-4,3
8	Berlin	26.265	-10,7
9	Schleswig-Holstein	25.935	-11,8
10	Niedersachsen	25.877	-12,0
11	Rheinland-Pfalz	25.511	-13,2
12	Sachsen	22.228	-24,4
13	Sachsen-Anhalt	21.744	-26,1
14	Thüringen	21.653	-26,4
15	Brandenburg	21.422	-27,2
16	Mecklenburg-Vorpommern	21.264	-27,7
	Deutschland	29.406	

Tabelle 2: Bruttoinlandsprodukt und Wirtschaftskraftdifferenzen nach Bundesländern

Quelle: Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung

## 2.2 Die Thüringer Industrie

Voraussetzung für den erstaunlichen Aufschwung der Thüringer Wirtschaft war die schnelle Erholung der Industrie, denn die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise verursachte in Thüringen vor allem eine Industriekrise. Allein in 2009 ging die Bruttowertschöpfung im Verarbeitenden Gewerbe um 14,5 % zurück. Der im Februar 2010 einsetzende Aufschwung ließ den Umsatz des Verarbeitenden Gewerbes bereits im März 2010 deutlich über die 2 Mrd. EUR-Grenze steigen. Damit wurde der Umsatz der Thüringer Industrie in zwei Monaten auf ein Niveau gehoben, das zuletzt im Herbst 2008 erreicht wurde. Die Wiederholung im Juni und September - in Verbindung mit der Bildung einer stabilen Untergrenze bei oberhalb von 1,9 Mrd. EUR - signalisieren, dass die Erholung auf einer stabilen Basis steht.

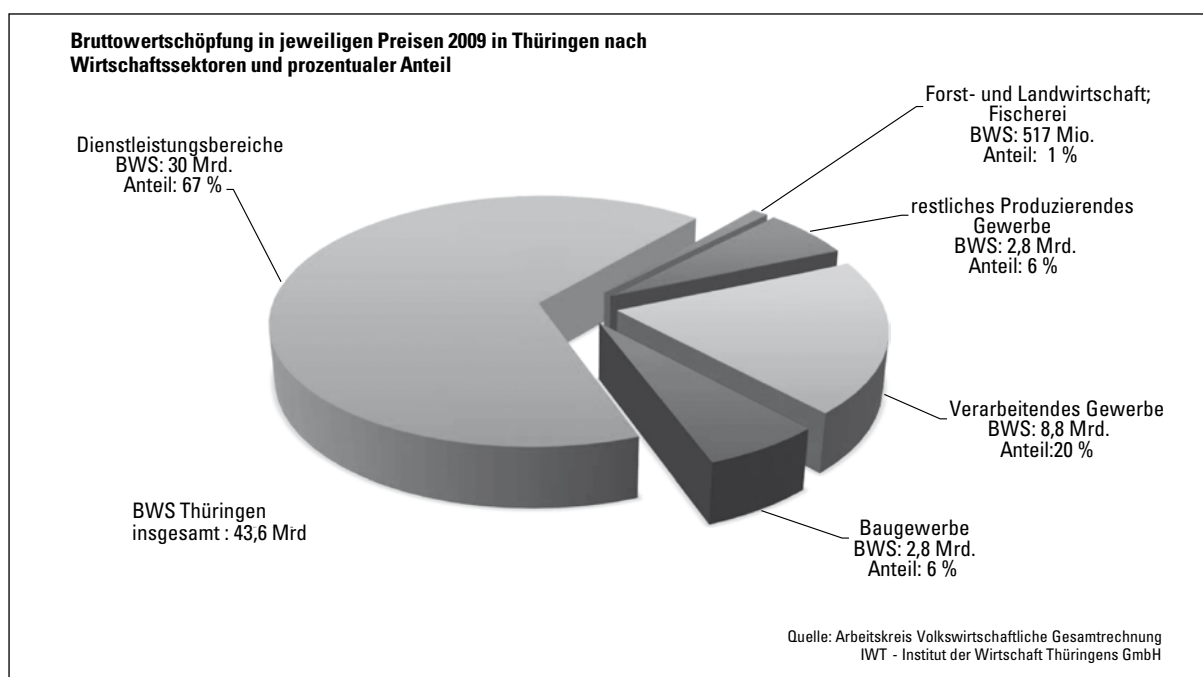


Abbildung 3: Bruttowertschöpfung Thüringens nach Wirtschaftsbereichen

Wirtschaftszweige Thüringen 2009	Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen in Euro	Veränderung zum Vorjahr in %
Land- und Forstwirtschaft; Fischerei	18.907	-16,7
Produzierendes Gewerbe (ohne Bau)	48.582	-11,9
darunter Verarbeitendes Gewerbe	43.170	-14,5
Baugewerbe	33.344	3,9
Dienstleistung gesamt	43.376	1,6
Thüringen insgesamt	42.985	2,2

Tabelle 3: Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen Thüringens und deren Veränderung

Quelle: Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung

Entsprechend dazu verlief die Beschäftigungsentwicklung. Im Februar wurde der Personalabbau gestoppt. Nachdem sich im Juni 2010 die Stabilität des Aufschwungs abzeichnete, begann in den folgenden Monaten ein beschleunigter Beschäftigungsaufbau. Im September erreichte die Beschäftigung in den Thüringer Industriebetrieben erstmals (nach April 2009) wieder die 120.000er Marke.

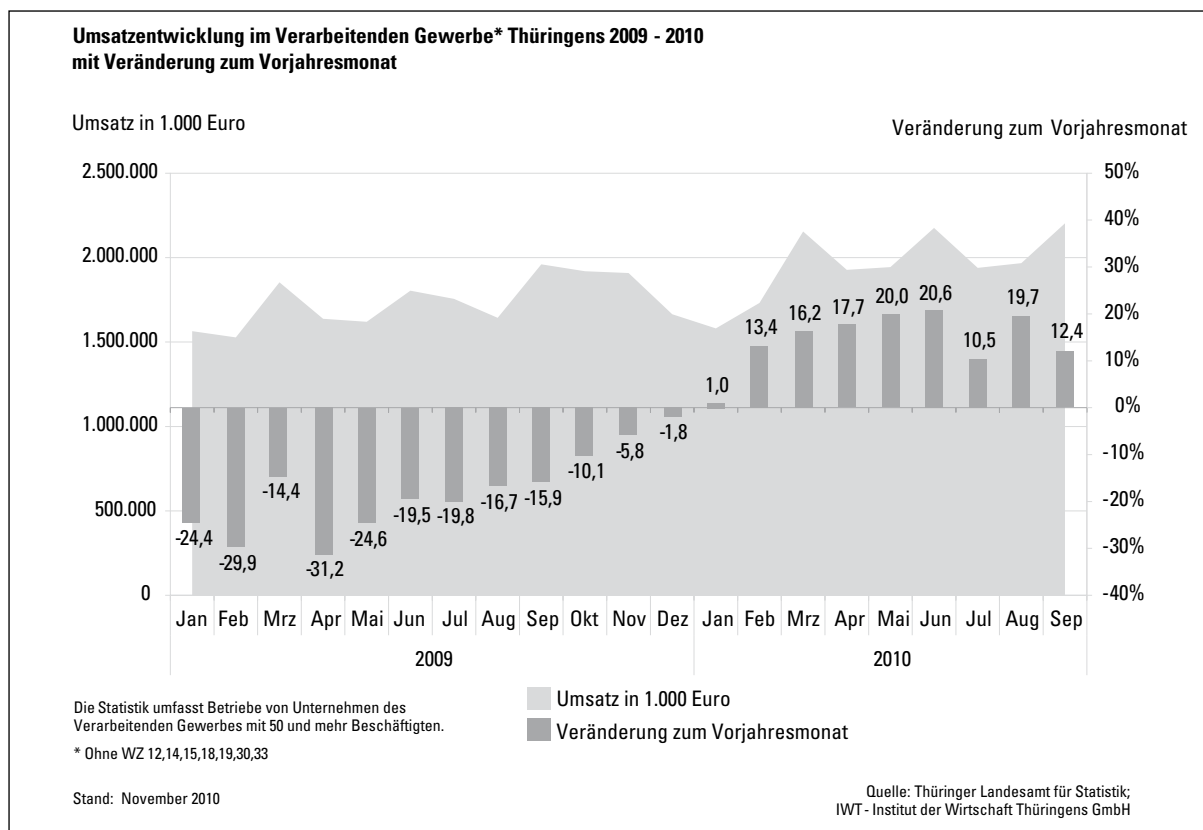


Abbildung 4: Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

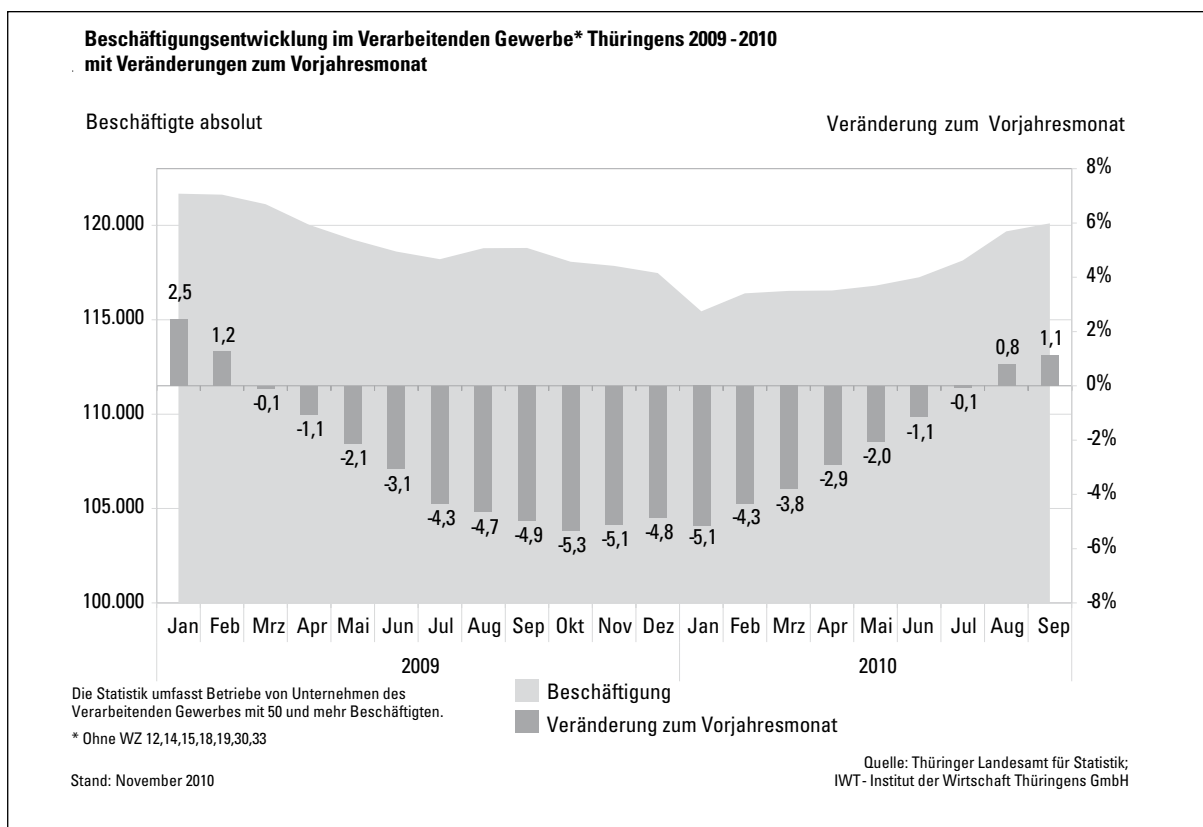


Abbildung 5: Beschäftigung im Verarbeitenden Gewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

Über die Hälfte der Thüringer Industrieumsätze gehen auf das Konto der Metall- und Elektroindustrie, weshalb die Umsatzentwicklung in der M+E-Industrie Thüringens der des Verarbeitenden Gewerbes nahezu entspricht. Auch in der M+E-Industrie wurde der Personalabbau im Jahresverlauf 2010 gestoppt. Allerdings war der Personalabbau sehr viel schwächer als im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt, was erklärt, warum im M+E-Bereich bisher kein beschleunigter Beschäftigungsaufbau zu beobachten ist.

Die Beschäftigungsentwicklung im Ernährungsgewerbe ist bedeutend, denn ungeachtet der Krise stieg die Beschäftigtenanzahl, so dass im September 2010 14.924 Personen im Ernährungsgewerbe tätig waren. Die im Jahresverlauf 2010 zum Teil sehr kräftigen Umsatzsteigerungen - im September überschritten die Umsätze wieder 300 Mio. EUR - waren von schwächeren Phasen und einem Rückschlag im Juli begleitet.

Der Wachstumstrend in der chemischen und pharmazeutischen Industrie Thüringens setzt sich fort. In fünf der neun Berichtsmonate 2010 lagen die Umsätze mindestens 20 % über dem Vorjahresniveau. Im Juni vergangenen Jahres übertraf der Umsatz 100 Mio. EUR. Obwohl die Beschäftigtenzahl seitdem wieder auf 3.966 wuchs, liegt sie noch unter dem Vorjahresniveau.

Das nicht zum Verarbeitenden Gewerbe zählende Bauhauptgewerbe hatte in 2010 den zweiten Winter in Folge über den saisonalen Umsatzrückgang hinausgehende Umsatzeinbußen. Während in der zweiten Jahreshälfte 2009 noch Umsatzzuwächse verzeichnet werden konnten, blieb die Entwicklung 2010 hinter dem Vorjahr zurück. Der ansteigende Investitionsbau konnte den Rückgang im Bereich des öffentlichen Baus nicht kompensieren. Entsprechend setzt sich der Beschäftigungsabbau im Bauhauptgewerbe fort.

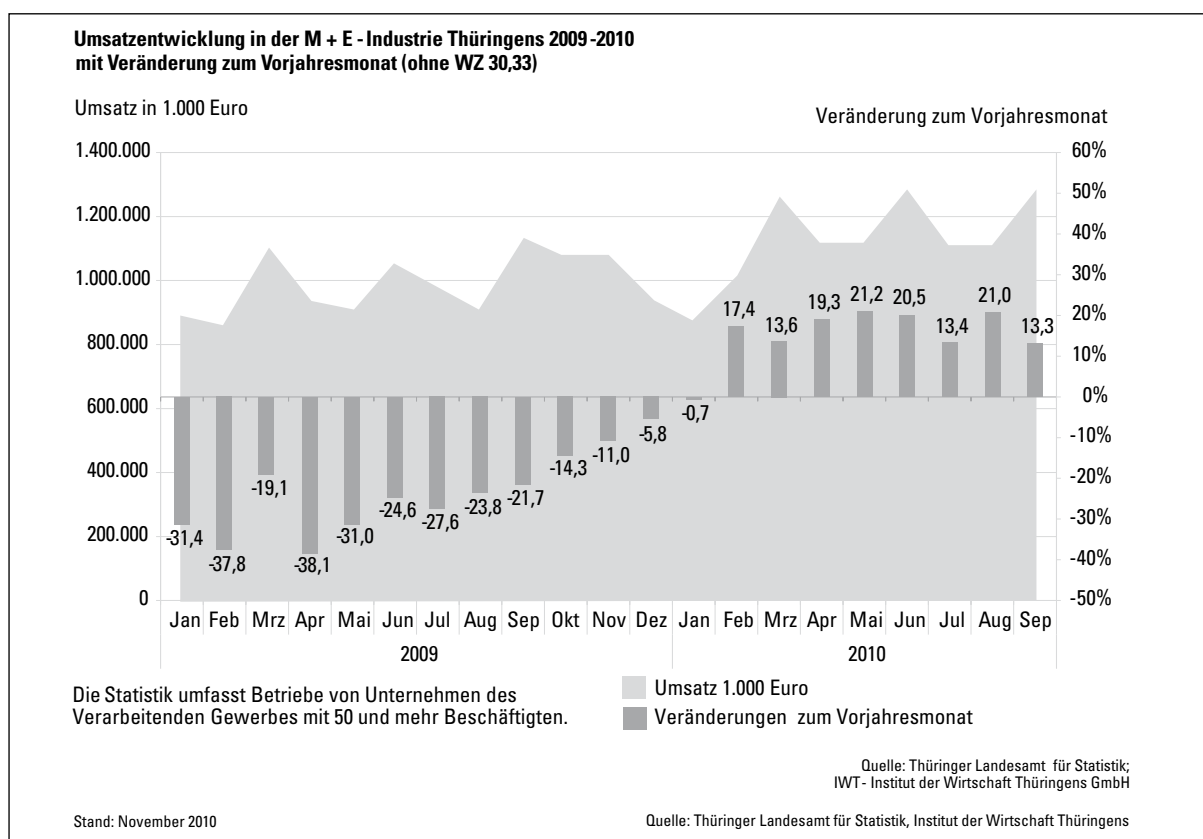


Abbildung 6: Umsatz in der M+E-Industrie Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

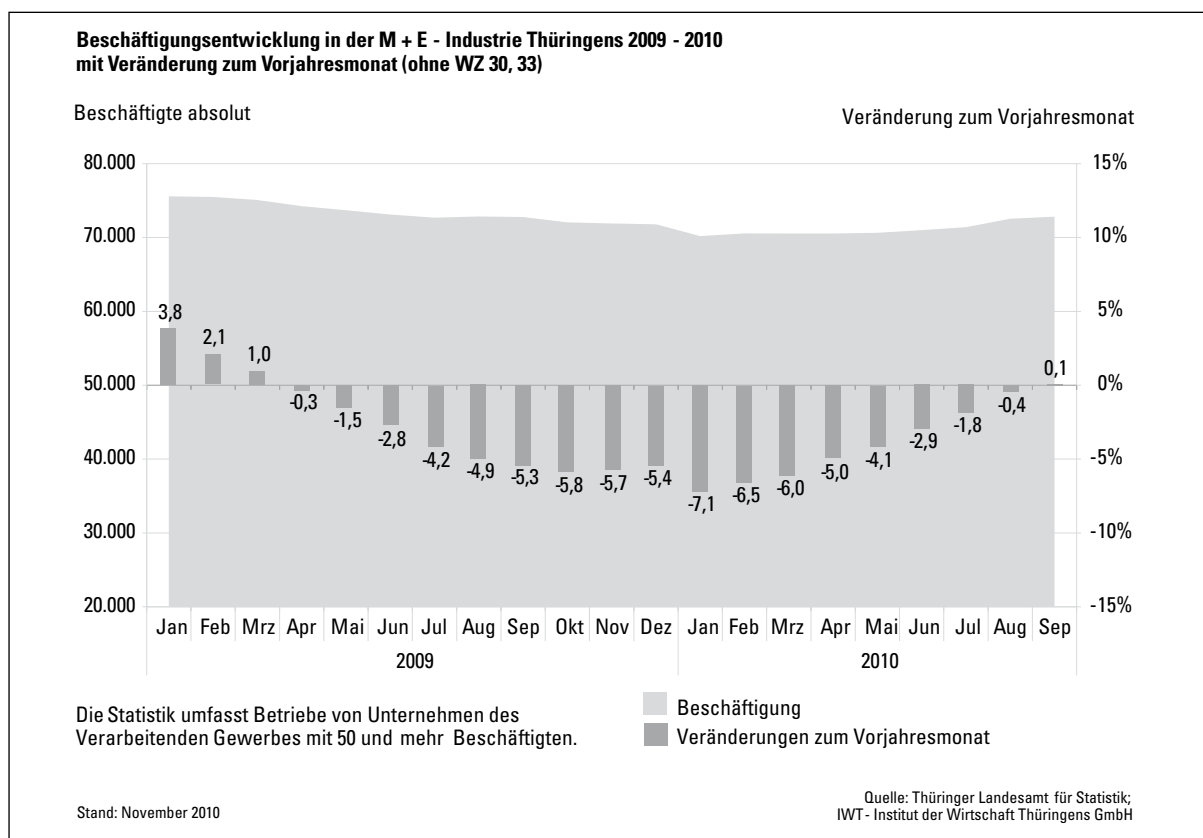


Abbildung 7: Beschäftigung in der M+E-Industrie Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

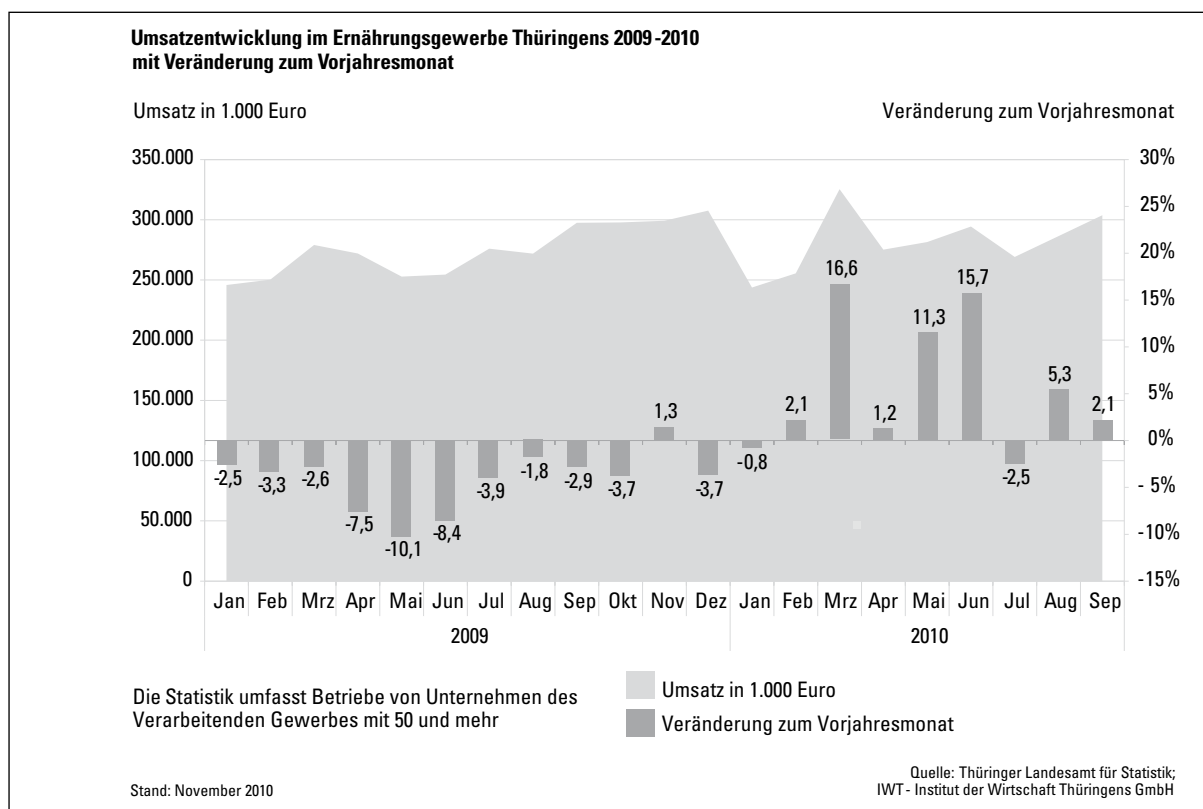


Abbildung 8: Umsatz im Ernährungsgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

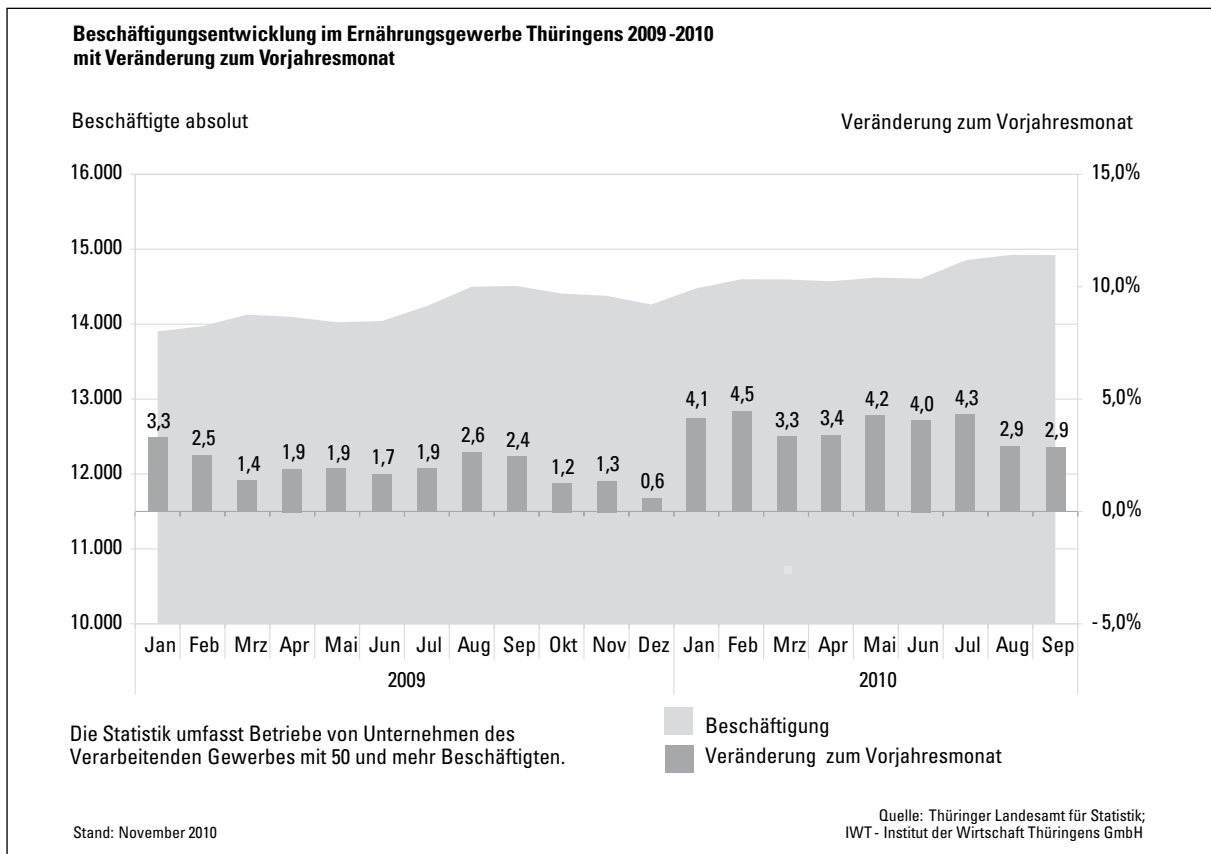


Abbildung 9: Beschäftigung im Ernährungsgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

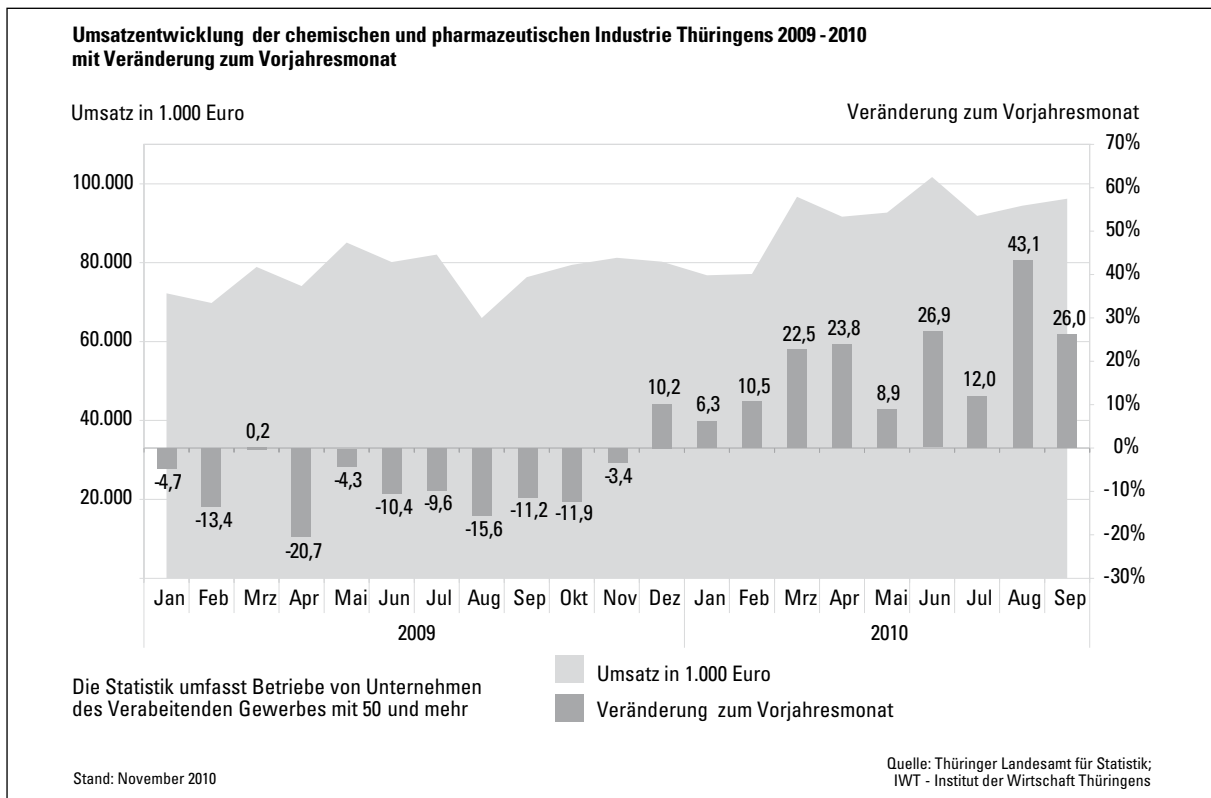


Abbildung 10: Umsatz in der chemischen und pharmazeutischen Industrie Thüringens und Veränderung

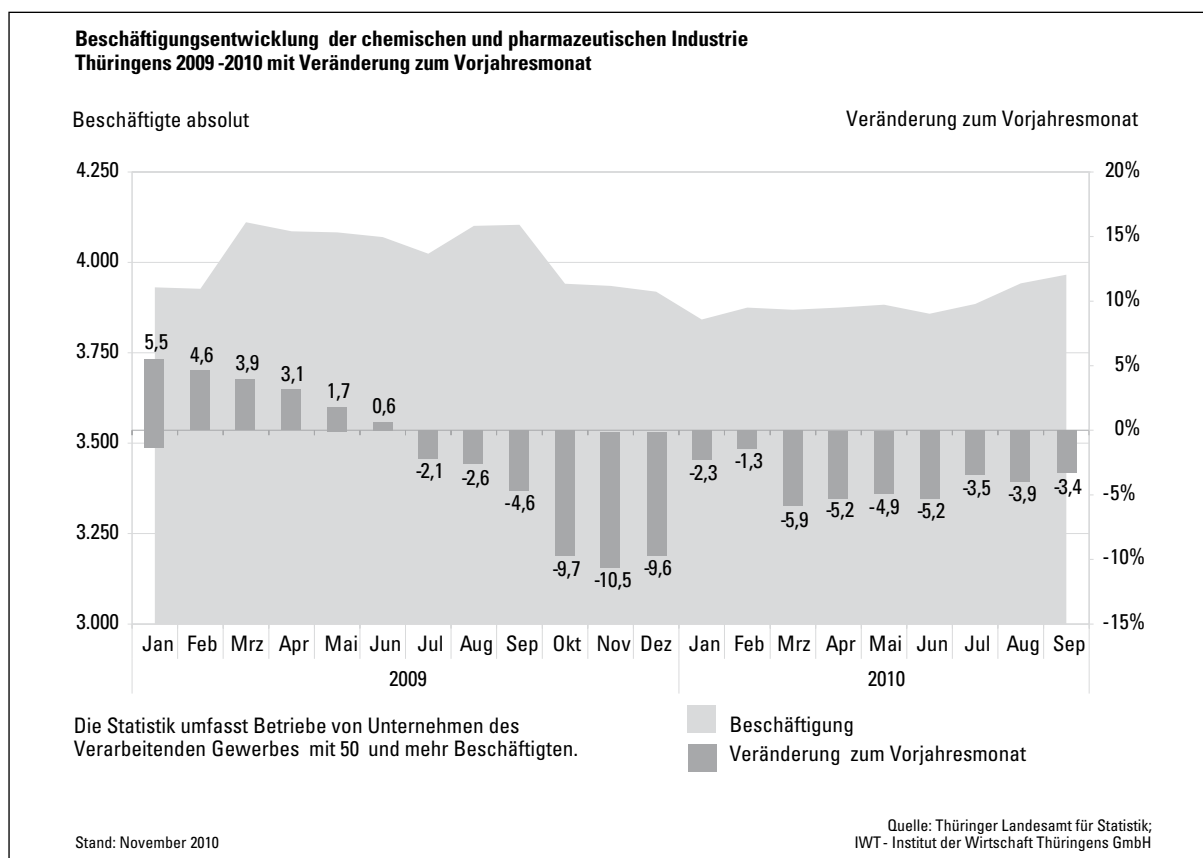


Abbildung 11: Beschäftigung in der chemischen und pharmazeutischen Industrie Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

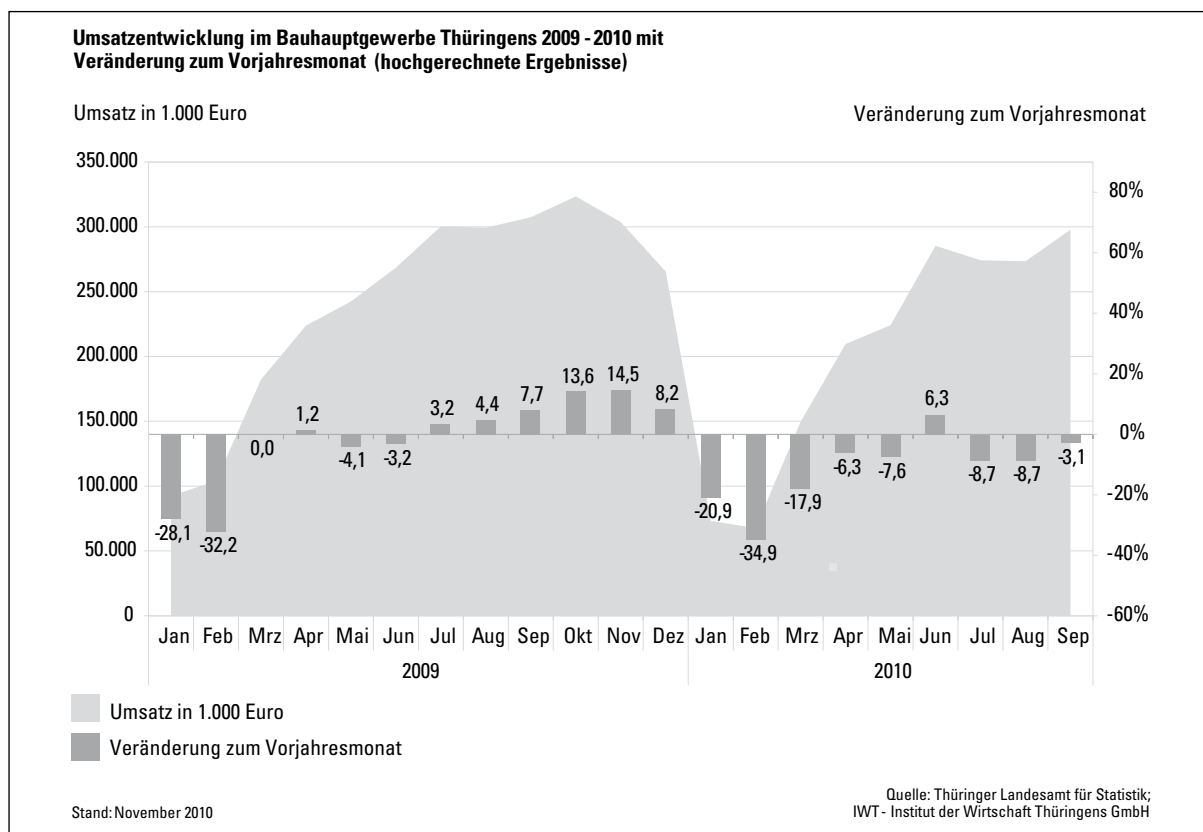


Abbildung 12: Umsatz im Bauhauptgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

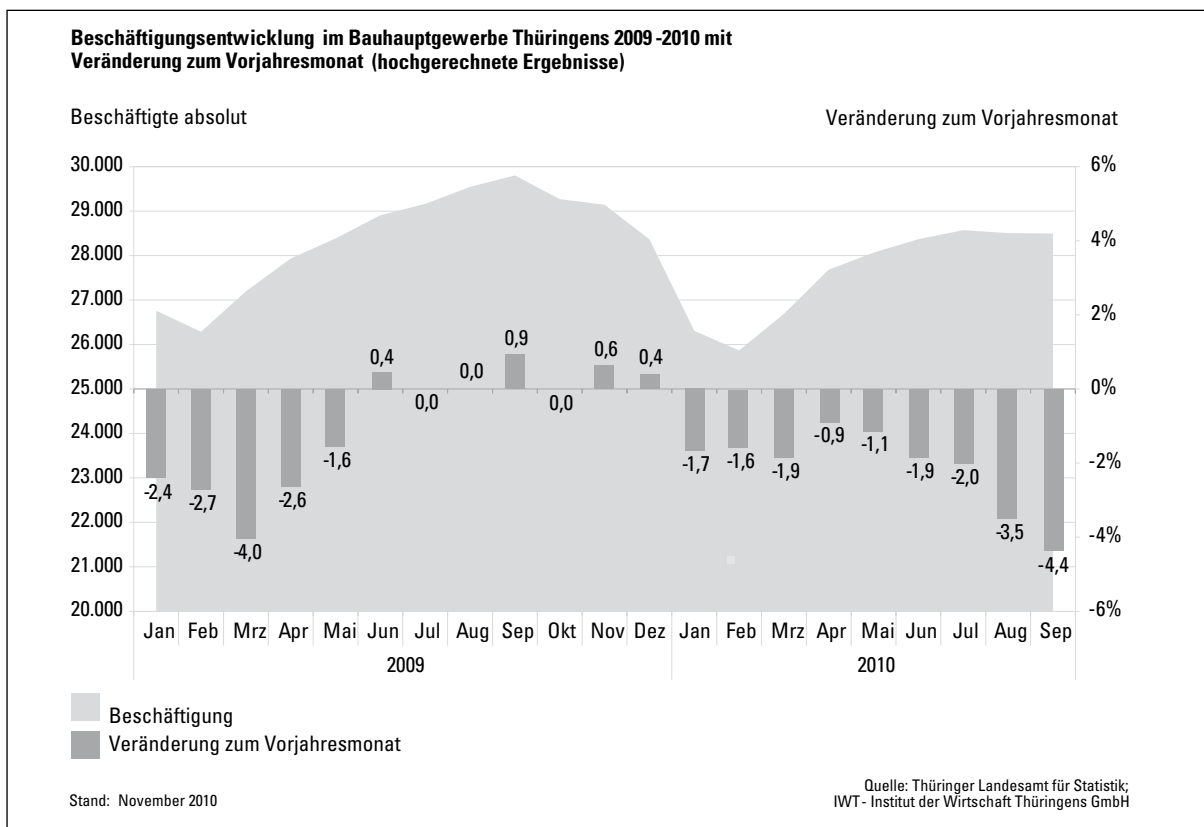


Abbildung 13: Beschäftigung im Bauhauptgewerbe Thüringens und Veränderung - Zeitreihe

## 2.3 Außenhandel

Der Außenhandel Thüringens weist einen kontinuierlichen Überschuss auf. Relativ stabile Importe stehen stärker schwankenden Exporten gegenüber. Im zweiten Quartal 2010 sind Ausfuhren - Wert 2,9 Mrd. EUR - und Außenhandelsüberschuss - rund 1 Mrd. EUR - wieder auf Vorkrisenniveau gestiegen.

Obwohl die Ausfuhren Thüringens nur rund 1 % der deutschen Exporte ausmachen, ist Thüringen ein bedeutendes Exportland und die wirtschaftliche Entwicklung des Freistaats stark vom Welthandel abhängig. Das thüringische Außenhandelsaldo betrug im Jahr 2009 3,2 Mrd. EUR und lag damit im Bundesländervergleich an fünfter Stelle. Die relative Bedeutung des Außenhandelsüberschusses wird im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt deutlich. Der Außenhandelsüberschuss Thüringens betrug 6,6 % des Bruttoinlandsproduktes. Das ist nach Rheinland-Pfalz der zweithöchste relative Anteil Deutschlands. Entsprechend stark bilden sich Außenhandelsüberschüsse im Wirtschaftswachstum Thüringens ab.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Geringere Mittelwerte einzelbetrieblicher Exportquoten Thüringer Unternehmen im Vergleich mit den Unternehmen anderer Bundesländer sind davon unabhängig.

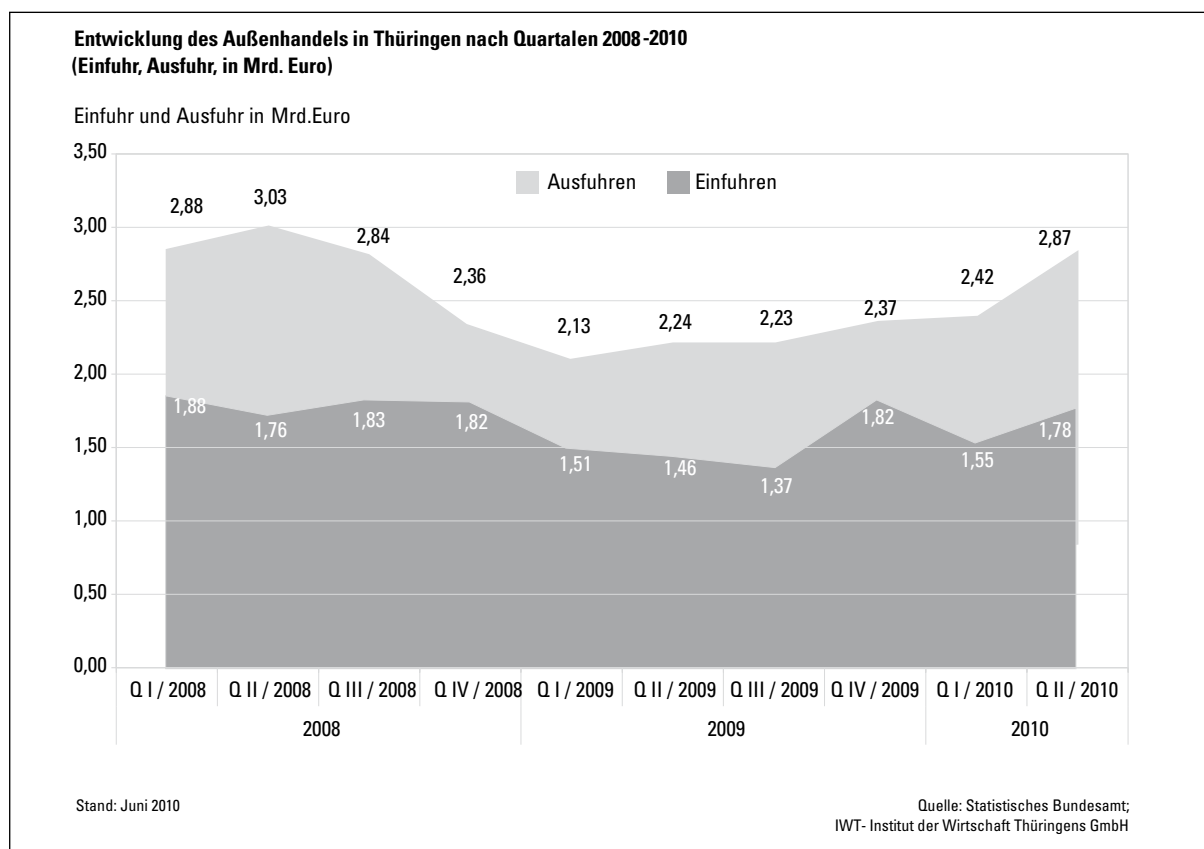


Abbildung 14: Außenhandel Thüringens - Zeitreihe

Rang	Bundesland	Außenhandelsaldo in Mrd. Euro 2009
1	Baden-Württemberg	15,93
2	Bayern	14,05
3	Rheinland-Pfalz	12,71
4	Sachsen	5,65
5	Thüringen	3,22
6	Berlin	1,97
7	Mecklenburg-Vorpommern	1,64
8	Saarland	1,47
9	Sachsen-Anhalt	1,04
10	Bremen	-0,05
11	Brandenburg	-0,47
12	Schleswig-Holstein	-2,09
13	Niedersachsen	-4,73
14	Nordrhein-Westfalen	-9,22
15	Hessen	-15,43
16	Hamburg	-22,59
	Ausland	128,32
	Restposition	0,43
	<b>Deutschland</b>	<b>131,84</b>

Tabelle 4: Außenhandelsaldo nach Bundesländern

Rang	Bundesland	Außenhandelsaldo am BIP 2009 in %
1	Rheinland-Pfalz	12,4
2	Thüringen	6,6
3	Sachsen	6,1
4	Saarland	5,1
5	Mecklenburg-Vorpommern	4,6
6	Baden-Württemberg	4,6
7	Bayern	3,3
8	Berlin	2,2
9	Sachsen-Anhalt	2,0
10	Bremen	-0,2
11	Brandenburg	-0,9
12	Nordrhein-Westfalen	-1,8
13	Niedersachsen	-2,3
14	Schleswig-Holstein	-2,8
15	Hessen	-7,1
16	Hamburg	-26,3
	Deutschland	6,5

Tabelle 5: Außenhandelsaldo Anteil am Bruttoinlandsprodukt nach Bundesländern

Mehr als 70 % der Thüringer Ausfuhren werden ins europäische Ausland exportiert. Dabei besitzt der EU-Binnenmarkt enorme Bedeutung. Fast 2/3 des Exportvolumens wird in EU-Länder ausgeführt. Während die Exporte nach Amerika stagnieren, wachsen die Ausfuhren nach Asien. Allerdings ist der Anteil Asiens noch zu gering, um den jüngsten Exportrückgang nach Europa auszugleichen.

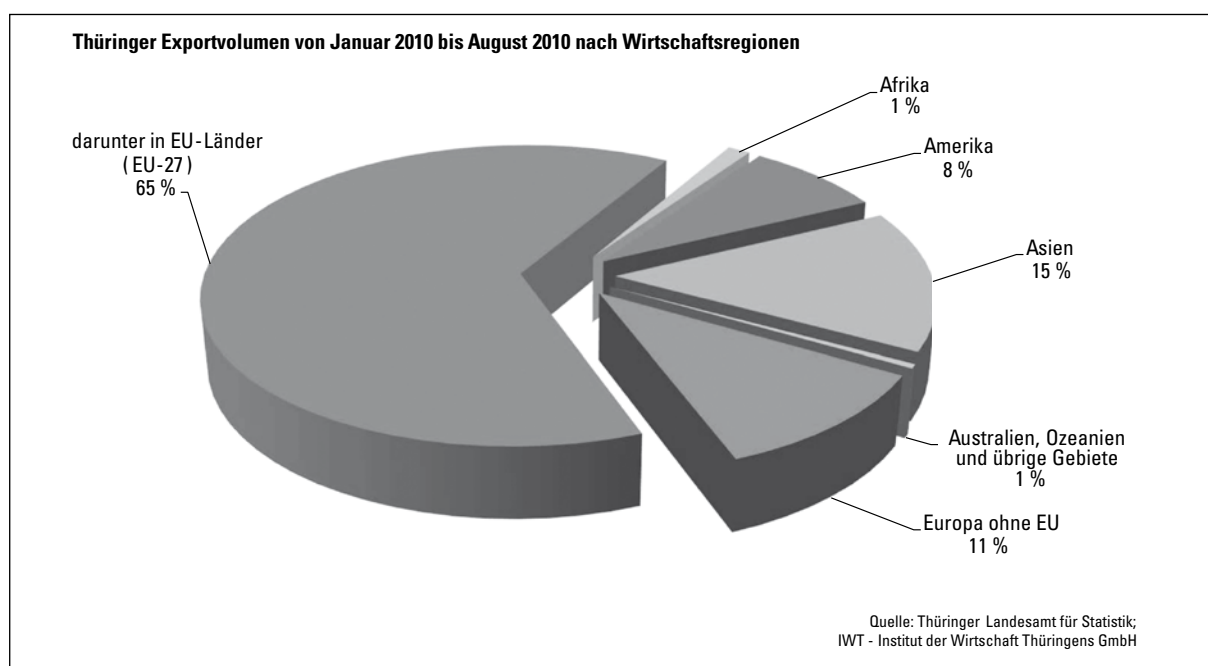


Abbildung 15: Thüringer Exportwerte nach Wirtschaftsregionen

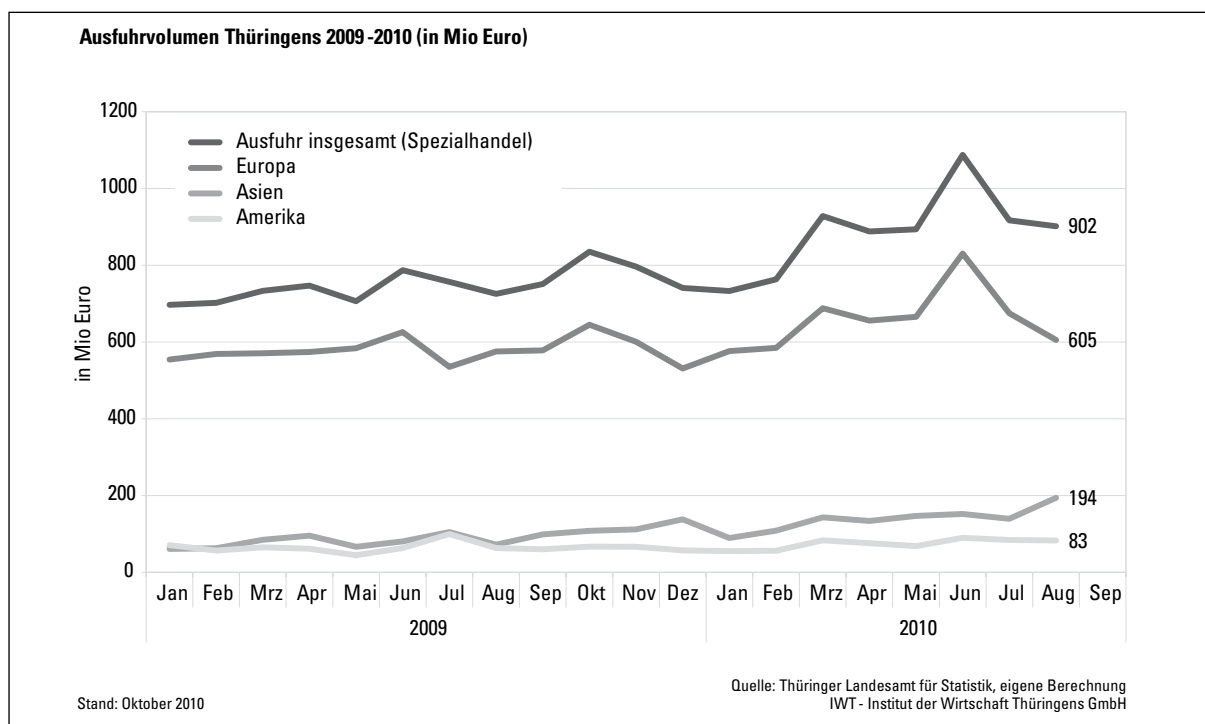


Abbildung 16: Thüringer Ausfuhrwerte nach Wirtschaftsregionen - Zeitreihe

## 2.4 Forschung und Entwicklung

Die Aufwendungen Thüringens für Forschung und Entwicklung (FuE) beliefen sich 2007 (neuere Daten liegen nicht vor) auf 1,8 % des Bruttoinlandsproduktes. Sie lagen damit deutlich unter dem deutschen Durchschnitt von 2,54 % und im Bundesländervergleich auf Rang 10. 51 % der thüringischen FuE-Aufwendungen werden von der Wirtschaft getragen. In Thüringen wurden im Jahr 2009 604 Patente angemeldet. Das entspricht 27 Anmeldungen bezogen auf 100.000 Einwohner. Im Bundesländervergleich liegt Thüringen damit bei den absoluten Patentanmeldungen an 10. und bezogen auf 100.000 Einwohner an 11. Stelle.

Rang	Bundesland	Anteil am Bruttoinlandsprodukt in %	FuE-Gesamtausgaben in Mrd. Euro	Wirtschaft an den FuE-Gesamtausgaben in %
1	Baden-Württemberg	4,38	15,68	81,4
2	Berlin	3,38	2,87	41,33
3	Bayern	2,82	12,21	78,5
4	Hessen	2,64	5,68	81,1
5	Sachsen	2,59	2,41	51,8
6	Niedersachsen	2,49	5,15	69,29
7	Bremen	2,19	0,59	39,8
8	Hamburg	1,93	1,67	59,6
9	Rheinland-Pfalz	1,87	1,95	73,9
10	Thüringen	1,81	0,88	51,1
11	Nordrhein-Westf.	1,80	9,47	63,0
12	Mecklenburg-Vorp.	1,31	0,46	29,2
13	Brandenburg	1,22	0,65	26,4
14	Schleswig-Holstein	1,19	0,85	44,9
15	Sachsen-Anhalt	1,14	0,59	29,9
16	Saarland	1,08	0,33	40,2
	Deutschland	2,54	61,48	70,0

Tabelle 6: FuE-Aufwendungen Anteil am Bruttoinlandsprodukt nach Bundesländern

Quelle: Statistisches Bundesamt; Stifterverband

Rang	Bundesland	Anmeldungen	Rang	Bundesland	Anmeldungen pro 100.000 Einwohner
1	Baden-Württemberg	15.532	1	Baden-Württemberg	144
2	Bayer	12.641	2	Bayern	101
3	Nordrhein-Westfalen	7.408	3	Hamburg	53
4	Niedersachsen	2.966	4	Nordrhein-Westfalen	41
5	Hessen	2.486	4	Hessen	41
6	Rheinland-Pfalz	1.263	6	Niedersachsen	37
7	Sachsen	1.167	7	Rheinland-Pfalz	31
8	Berlin	965	8	Saarland	30
9	Hamburg	947	9	Sachsen	28
10	Thüringen	604	9	Berlin	28
11	Schleswig-Holstein	569	11	Thüringen	27
12	Brandenburg	354	12	Bremen	24
13	Saarland	312	13	Schleswig-Holstein	20
14	Sachsen-Anhalt	298	14	Brandenburg	14
15	Mecklenburg-Vorp.	191	15	Sachsen-Anhalt	13
16	Bremen	156	16	Mecklenburg-Vorp.	11
	Insgesamt	47.859	Insgesamt		Ø 58

Tabelle 7: Patentanmeldungen nach Bundesländern 2009

Quelle: DPMA Jahresbericht 2009

**Kurz & Knapp**

*Thüringen ist im Zentrum der wirtschaftlichen Dynamik Deutschlands angekommen. Das Wirtschaftswachstum war kraftvoll und die Arbeitslosenquote hat sich dem deutschen Durchschnitt angenähert. Voraussetzung für den erstaunlichen Aufschwung der Thüringer Wirtschaft war die schnelle Erholung der Industrie. Die durchschnittliche Wachstumsrate der Umsätze im Verarbeitenden Gewerbe Thüringens lag von Januar bis September 2010 bei 10,8 %. Vor diesem Hintergrund war die von vielen Unternehmen verfolgte Strategie der Beschäftigungssicherung erfolgreich. Nachdem sich Mitte 2010 die Stabilität des Aufschwungs abzeichnete, begann ein beschleunigter Beschäftigungsaufbau. In Krise und Aufschwung hat sich gezeigt, dass die Menschen in Thüringen von einer starken Wirtschaft profitieren. Deutlich geworden ist das Erfolgsrezept der globalisierten Ökonomie: Internationale Ausrichtung in Verbindung mit der dafür notwendigen Flexibilität.*

*Auch in Thüringen ging die Erholung vom Export aus. Bereits im zweiten Quartal 2010 sind thüringischen Ausfuhren und der Außenhandelsüberschuss wieder auf Vorkrisenniveau gestiegen. Thüringen ist eines der deutschen Bundesländer, das einen kontinuierlichen Außenhandelsüberschuss aufweist. Der Außenhandelsüberschuss beträgt über 6 % des thüringischen Bruttoinlandsproduktes. Das ist der zweithöchste relative Anteil Deutschlands. Die wirtschaftliche Entwicklung Thüringens ist damit stark und unmittelbar vom Welthandel abhängig.*

*Internationale Ausrichtung in Verbindung mit der dafür nötigen Flexibilität treibt den ökonomischen Aufholprozess Thüringens voran und wirkt den bestehenden regionalen Wirtschaftskraftunterschieden entgegen.*

## 3 Umfrage

### 3.1 Wirtschaftsstimmung

Die Auftragslage der thüringischen Unternehmen hat sich im Jahresverlauf 2010 deutlich verbessert. 42,9 % der befragten Unternehmen beurteilen die Auftragslage im Jahr 2010 als gut. Das sind 11,3 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Gleichzeitig ging der Anteil der Unternehmen um sehr deutliche 18,9 Prozentpunkte zurück, die die Auftragslage als schlecht bezeichneten. Für 2011 deutet sich eine Stabilisierung an. Obwohl der Anteil der Unternehmen, die die Auftragslage als schlecht einschätzen von 5,4 % auf 11,6 % steigt, gehen nur geringfügig weniger Unternehmen als im Vorjahr von einer guten Auftragslage aus. Die Betrachtung der entsprechenden Saldenwerte (gut abzüglich schlecht) für die zurückliegenden Jahre lässt einen V-förmigen Verlauf (vgl. Abb. 18) erkennen, der den Bedingungen der anhaltenden Krise in 2009 (-20,1 Saldenpunkte im Vgl. zum Vorjahr) und der überraschend starken konjunkturellen Erholung in 2010 (30,2 Saldenpunkte im Vgl. zum Vorjahr) entspricht. Für 2011 signalisieren die Erwartungen eine Verringerung des Auftragswachstums (Saldenwert: 28,6). Damit würde das Vorkrisenniveau 2008 erreicht.

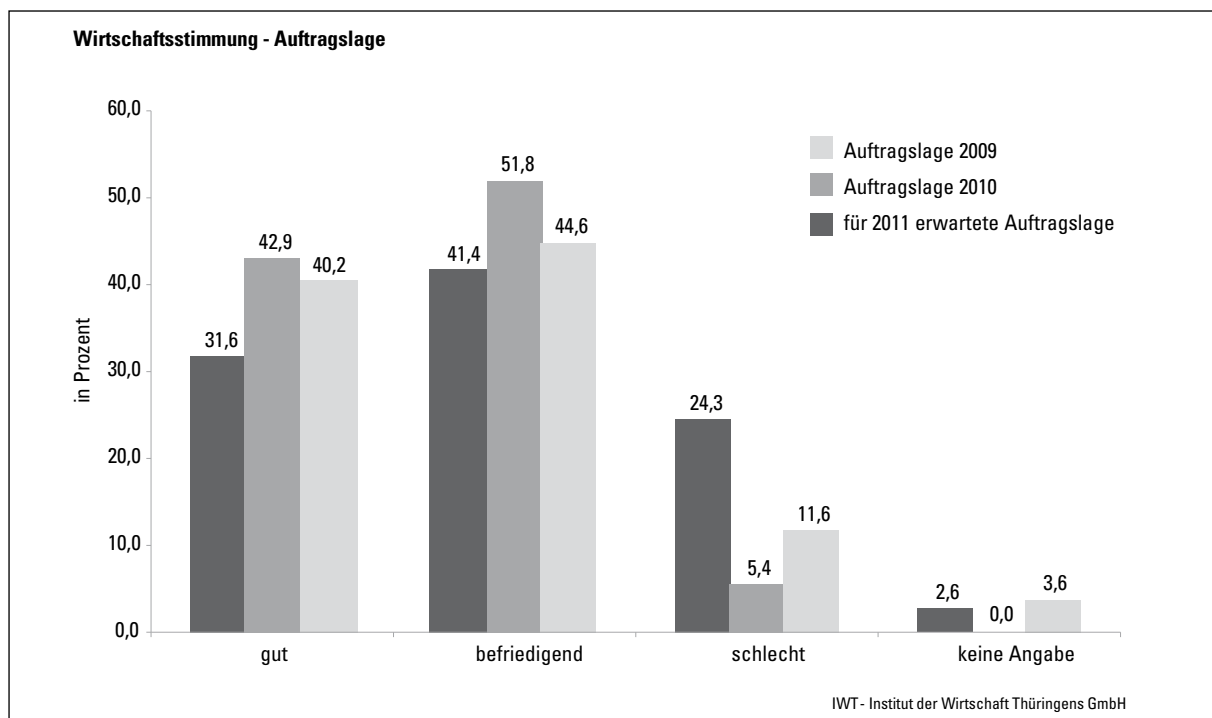


Abbildung 17: Wirtschaftsstimmung - Auftragslage

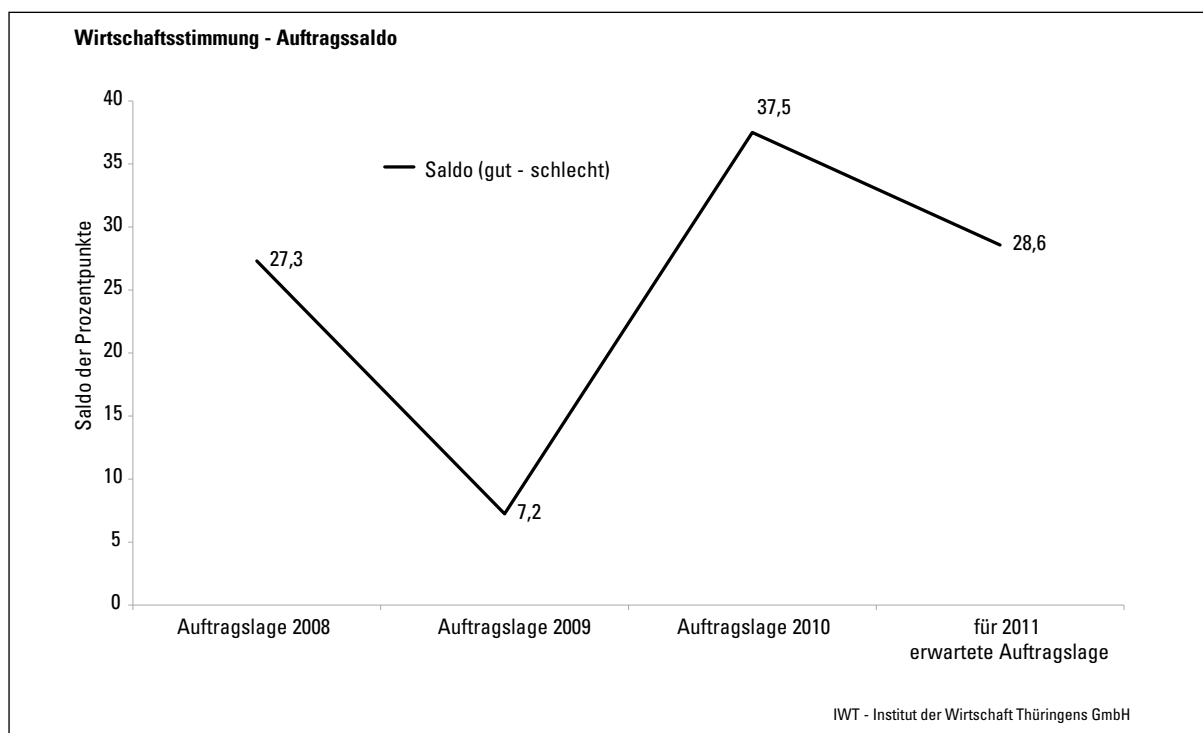


Abbildung 18: Wirtschaftsstimmung - Auftragslagesaldo

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen exportieren Güter und Dienstleistungen ins Ausland. Bei 10,7 % sind die Exporte im Jahresverlauf 2010 gestiegen. Damit hat sich der Anteil der befragten Unternehmen mit steigenden Exporten gegenüber 2009 mehr als verdreifacht. Gleichzeitig antworteten 3,6 %, dass die Exporte zurückgingen. 2009 hatten das noch 19,1 % angegeben. Für 2011 zeigen sich die befragten Unternehmen zuversichtlich. Mit 16,1 % gehen noch einmal deutlich mehr von einer weiterhin steigenden Auslandsnachfrage aus. Mit fallenden Exporten rechnen 4,5 %.

Der entsprechende Saldenwert würde damit 2011 auf 11,6 Prozentpunkte (+4,5 Saldenpunkte im Vgl. zum Vorjahr) steigen, nachdem er sich schon 2010 mit +22,9 Punkten gegenüber dem Vorjahr deutlich erhöht hatte. Im Ergebnis gehen die befragten Unternehmen für 2011 von einer anhaltend positiven Exportentwicklung aus, die sich leicht über dem Niveau von 2008 bewegen dürfte.

Ergänzend wurde in diesem Jahr nach der außenwirtschaftlichen Verflechtung gefragt. 41,1 % der befragten Unternehmen haben 2010 Auslandsumsätze erzielt. 33 % exportieren die in Thüringen hergestellten Produkte. In internationale Wertschöpfungsprozesse sind 25,9 % eingebunden. Diese Unternehmen exportieren in Thüringen produzierte Waren und beziehen Vorprodukte und/oder Rohstoffe aus dem Ausland. Insgesamt importieren zu produktionszwecken 36,6 % der befragten Unternehmen, wobei die Hälfte dieser Unternehmen Vorprodukte und Rohstoffe einführt und jeweils ein Viertel ausschließlich Rohstoffe oder Vorprodukte importiert. In der Stichprobe übersteigt die Anzahl der zur Produktion importierenden Unternehmen geringfügig diejenige der Unternehmen, die in Thüringen produzierte Waren exportieren. 80 % der exportierenden Unternehmen führen Waren aus, die in Thüringen hergestellt werden. 78,4 % dieser Unternehmen beziehen Rohstoffe und/oder Vorprodukte aus dem Ausland. Thüringer Ausfuhren sind vor allem produktionsbasiert und Ergebnis internationaler Arbeitsteilung. Steigende Außenhandelsüberschüsse sind vor diesem Hintergrund Resultat steigender produktiver Wertschöpfung in Thüringen.

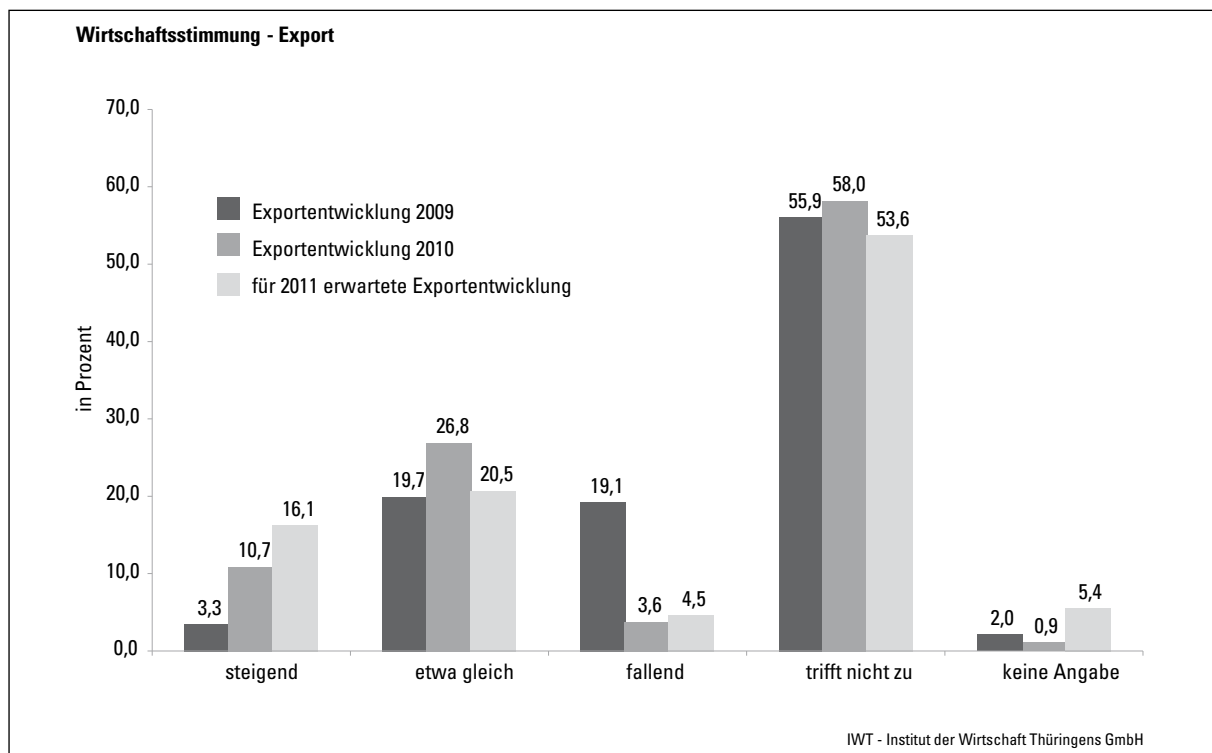


Abbildung 19: Wirtschaftsstimmung - Exportentwicklung

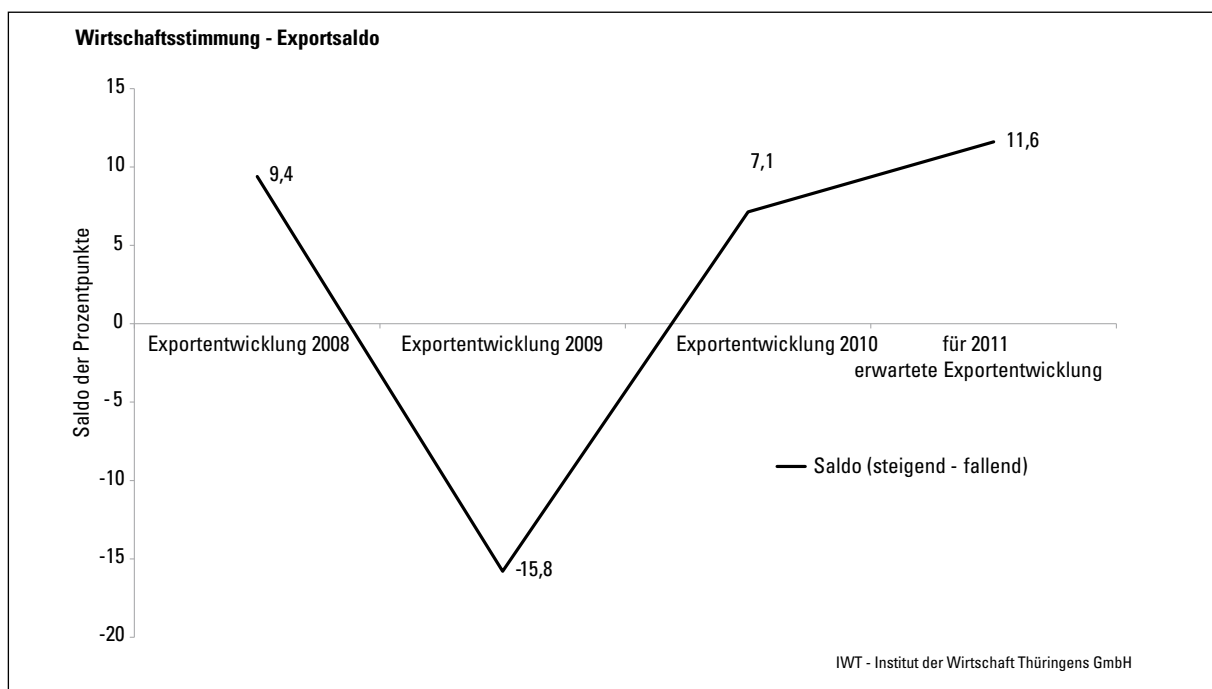


Abbildung 20: Wirtschaftsstimmung - Exportentwicklungssaldo

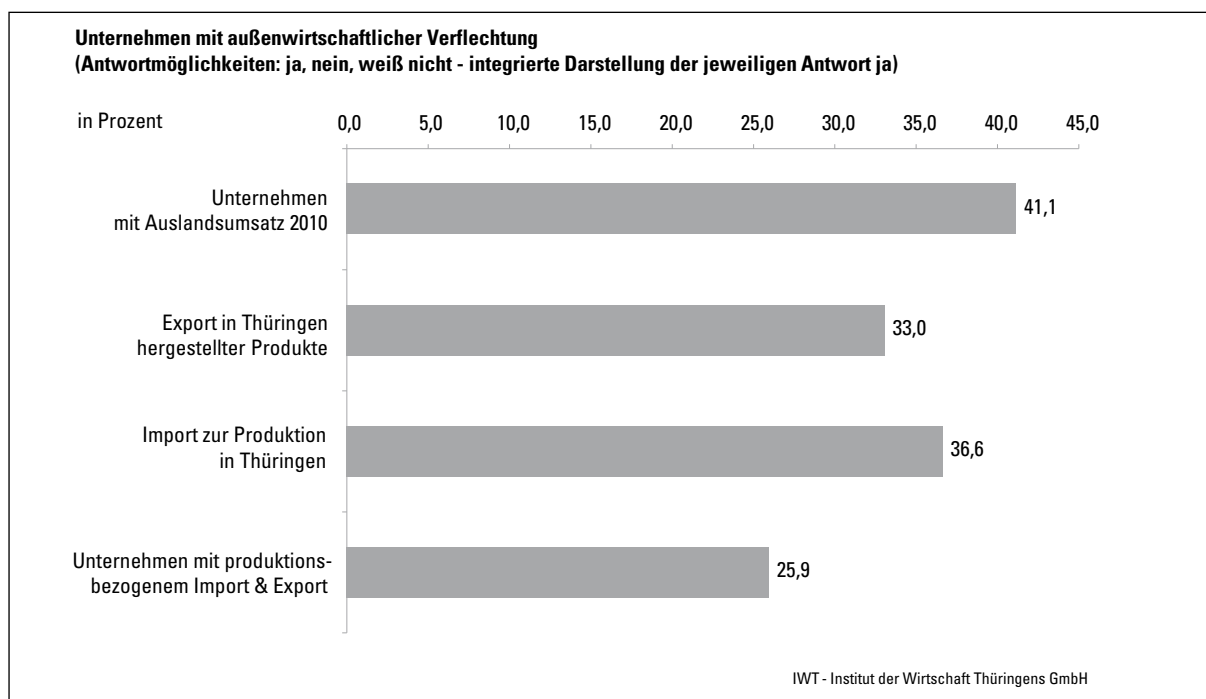


Abbildung 21: Außenhandel nach Art der Handelsbeziehung

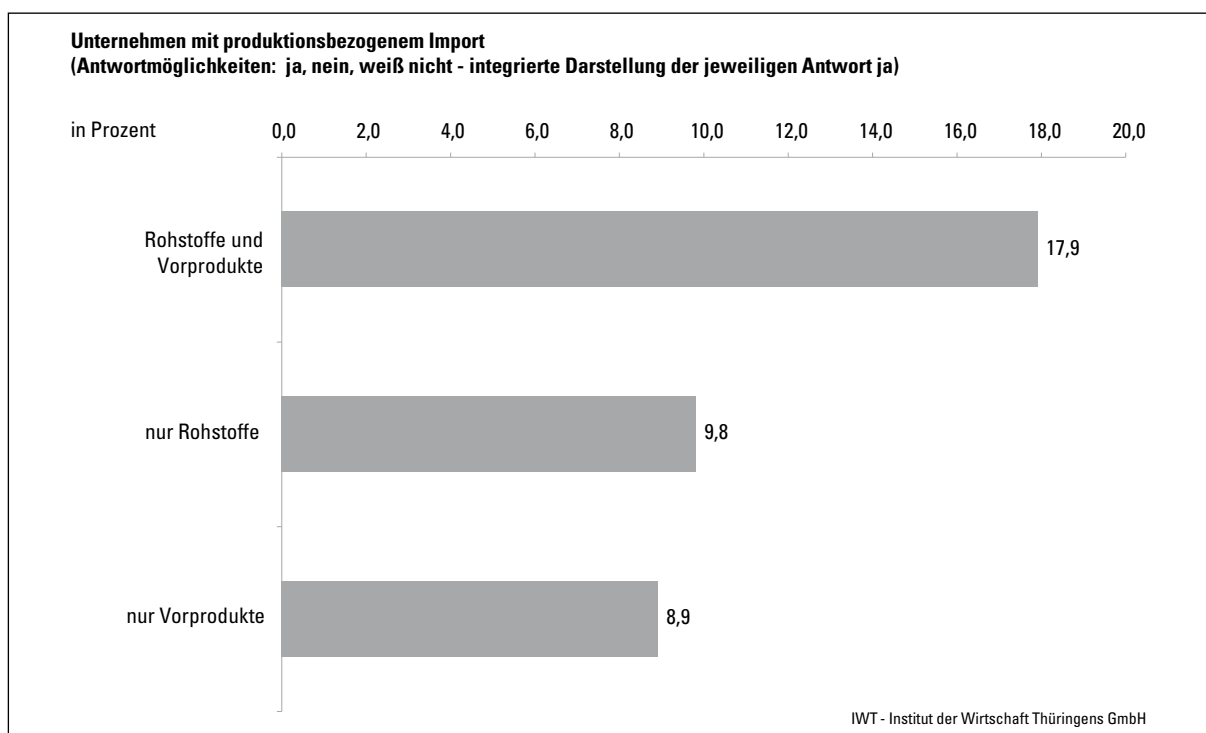


Abbildung 22: Import - produktionsbezogen nach Gütergruppen

Region	Export	Import - Rohstoffe	Import - Vorprodukte
Westeuropa	Großbritannien, Frankreich, Belgien, Niederlande	Frankreich	Großbritannien, Frankreich, Belgien
Nordeuropa	Norwegen, Schweden, Finnland, Dänemark	Schweden	Schweden
Osteuropa	Polen, Tschechien, Slowakei, Litauen, Lettland, Estland	Tschechien, Slowakei, Russland	Polen, Ungarn, Rumänien, Slowakei
Mitteleuropa	Schweiz, Österreich	---	Schweiz
Südeuropa	Spanien, Italien, Slowenien, Kroatien	Portugal, Spanien, Italien	Spanien, Italien
Asien	China, Indien, Japan, Südkorea	China, Türkei, Malaysia	Türkei, Indien, China,
Amerika	Vereinigte Staaten, Kanada, Brasilien, Argentinien	Vereinigte Staaten, Kanada	Vereinigte Staaten, Kanada
Afrika	Südafrika	---	---

Tabelle 8: Staaten nach Regionen und Art der produktionsbezogenen Handelsbeziehung (einfache Nennung)

Die aktuelle mittlere Kapazitätsauslastung der befragten Unternehmen liegt zwischen 85 % und 90 %. Die Verteilung der Produktionserwartungen für 2011 ist ausgeglichen, wobei der Anteil der Unternehmen die Wachstum erwarten etwas größer ist als die Gruppe der Unternehmen die von Produktionsrückgängen ausgehen. Insgesamt 30,6 % der befragten Unternehmen erwarten Produktionswachstum. Mit Produktionsrückgängen rechnen 25,9 % und 37 % erwarten eine unveränderte Produktion. Diese Ergebnisse deuten auf eine Stabilisierung in 2011 hin.

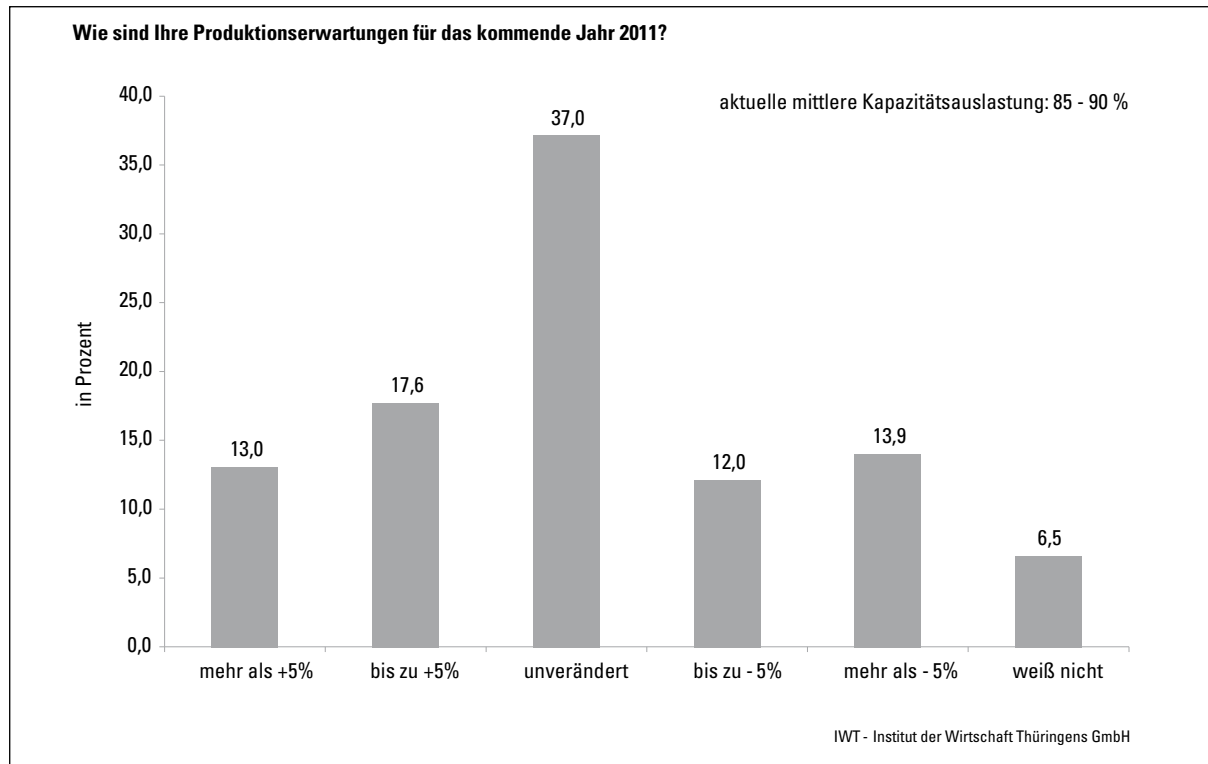


Abbildung 23: Produktionserwartungen und Kapazitätsauslastung

Die Ertragssituation hat sich verbessert. 18,8 % der befragten Unternehmen bezeichneten ihre Ertragslage 2010 als gut. Damit bewegt sich der Anteil dieser Unternehmen auf dem Niveau 2009. Jedoch sehen mit 17 % deutlich weniger die Ertragslage als schlecht an. Damals waren es 27 % und damit fast ein Drittel aller befragten Unternehmen.

Die Erwartungen an die Ertragsentwicklung sind sehr hoch. Für 2011 gehen 25,9 % von einer guten Ertragslage aus, während gleichzeitig nur noch 15,2 % der Befragten eine schlechte Ertragslage erwarten. Das legt nahe, dass vor allem Unternehmen eine Verbesserung der Ertragsituation in 2011 erwarten, die sie in 2010 als befriedigend eingestuft haben. Damit würde sich der Anstieg von 2010 (+8,9 Saldenpunkten im Vergleich zum Vorjahr) im Jahr 2011 wiederholen und der entsprechende Saldenwert auf 10,7 Punkte steigen. Der Wert des Jahres 2008 (3,2 Saldenwert) würde deutlich übertroffen. Insgesamt wird die Ertragslage in 2010 positiv beurteilt, was eine sehr optimistische Erwartungshaltung für 2011 hervorruft. Ob sich diese bestätigt, bleibt allerdings abzuwarten.

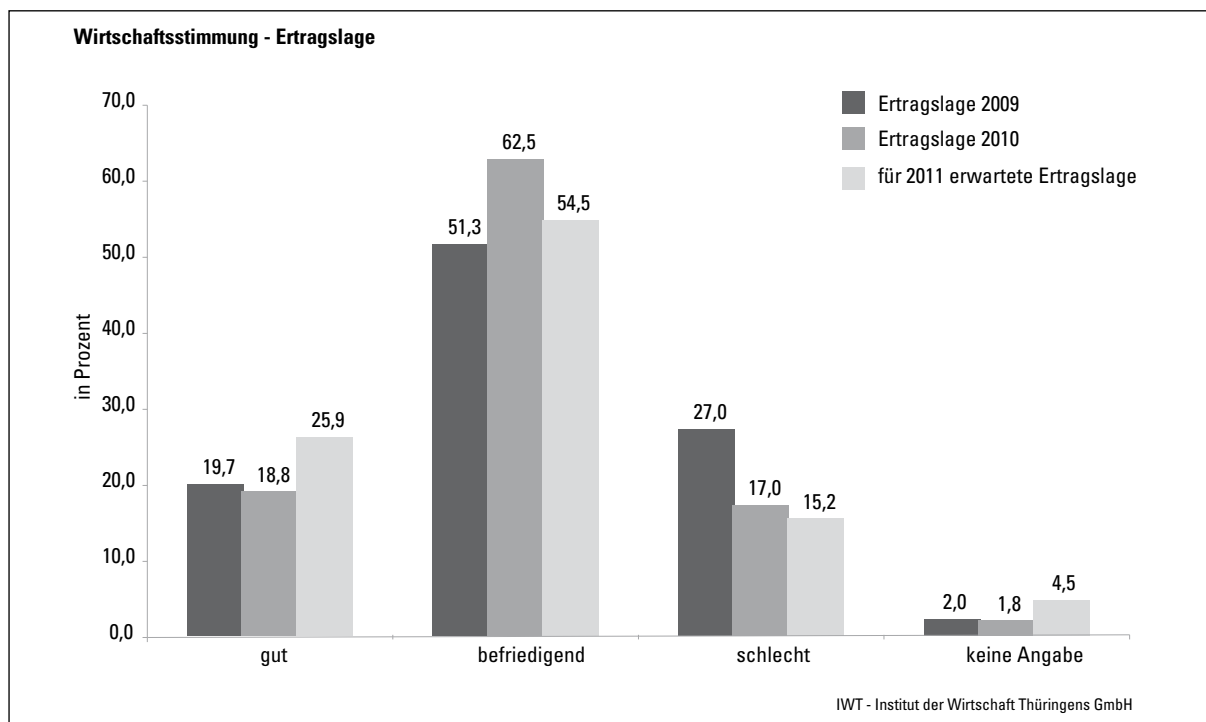


Abbildung 24: Wirtschaftsstimmung - Ertragslage

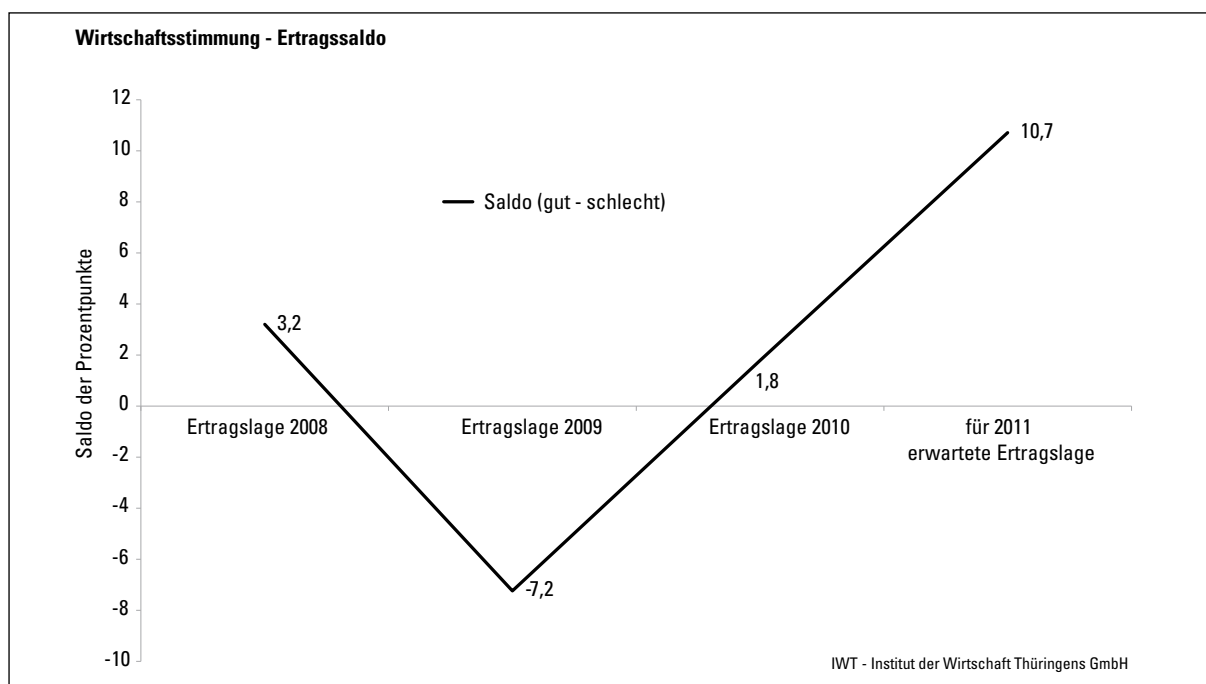


Abbildung 25: Wirtschaftsstimmung - Ertragssaldo

Im vergangenen Jahr haben 19,6 % der befragten Unternehmen die Investitionen gegenüber 2009 gesteigert. Ebenso ging der Anteil der Unternehmen mit fallender Investitionsentwicklung um 15,7 Prozentpunkte auf 17,9 % zurück. Für 2011 planen 18,8 Prozent steigende Investitionen, aber mit 22,3 % rechnen deutlich mehr mit einer rückläufigen Entwicklung. Der für 2011 erwartete Saldenwert ist mit -3,6 negativ, nachdem er 2009 (mit +23,5 Saldenpunkten gegenüber dem Vorjahr) stark zugelegt und im positiven Bereich gelegen hatte. Nach dem Einbruch in 2009 und einer spürbaren Belebung der Investitionstätigkeit in 2010 sind die Erwartungen für 2011 eher verhalten.

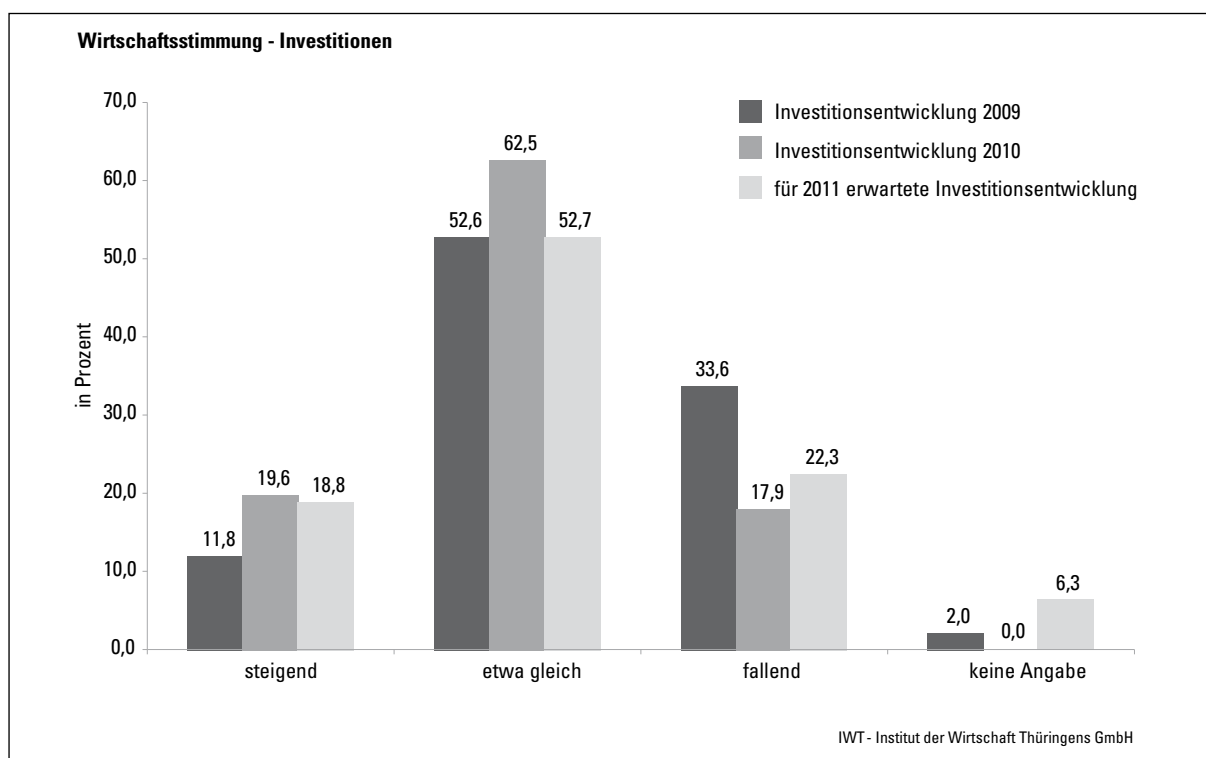


Abbildung 26: Wirtschaftsstimmung - Investitionsentwicklung

Eine steigende Beschäftigungsentwicklung verzeichneten in 2010 18,8 % der Unternehmen. In 2009 traf das krisenbedingt nur auf 7,2 % der Unternehmen zu. Gleichzeitig sank der Anteil der Unternehmen, die Personal abbauen, von 23,7 % auf 17 %. Bemerkenswert ist, dass die für 2011 erwartete Beschäftigungsentwicklung exakt der tatsächlichen des Vorjahres entspricht. Mit Blick auf die Entwicklung der Saldenwerte wird deutlich, dass der Personalabbau im Jahresverlauf 2010 gestoppt wurde und in 2011 vor allem in den Unternehmen Beschäftigung aufgebaut wird, die dies schon 2010 getan haben.

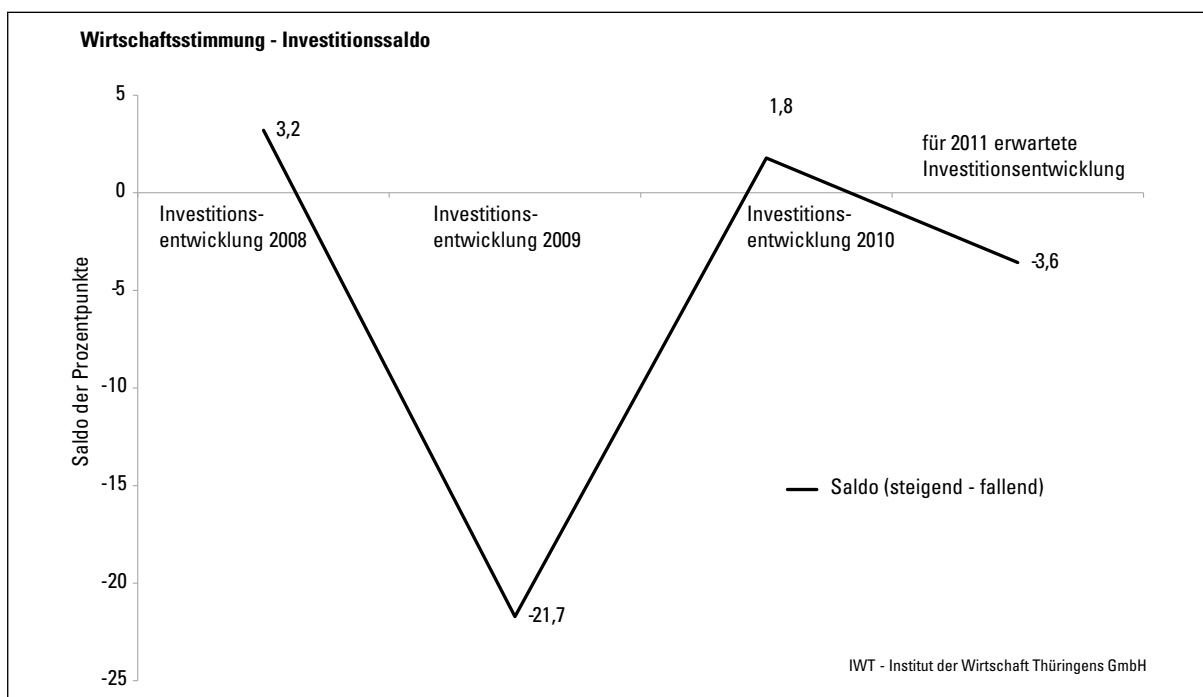


Abbildung 27: Wirtschaftsstimmung - Investitionsentwicklungssaldo

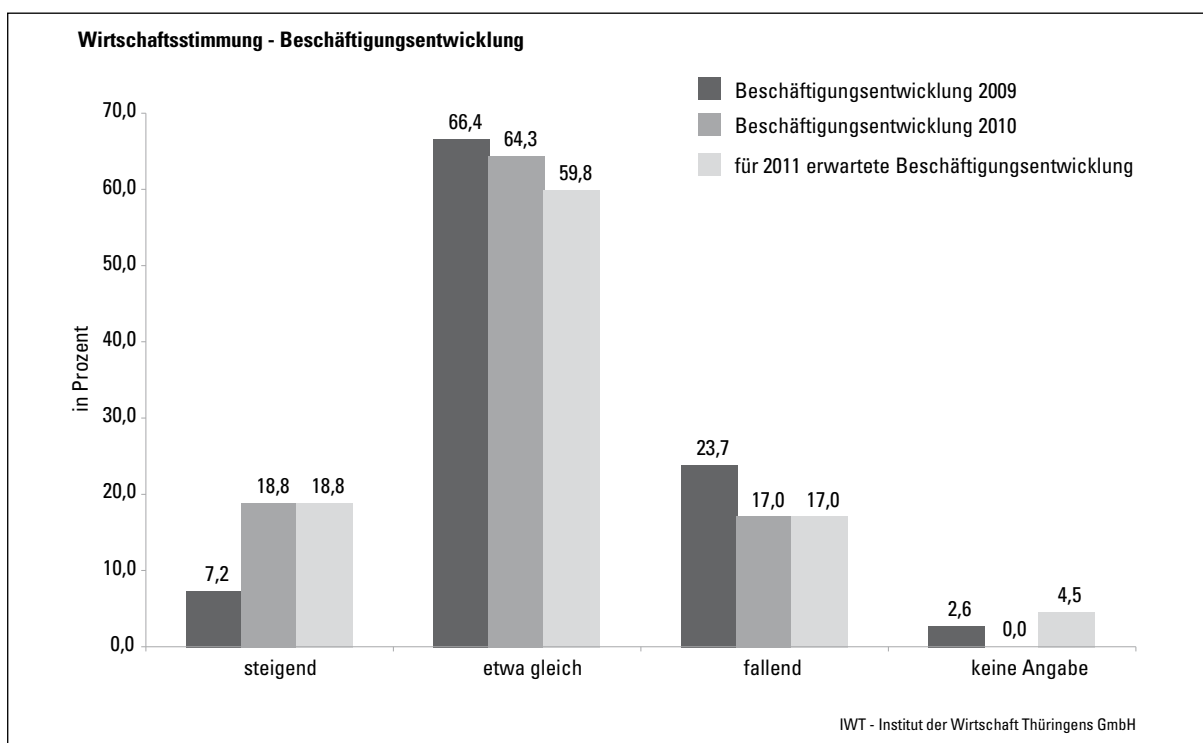


Abbildung 28: Wirtschaftsstimmung - Beschäftigungsentwicklung

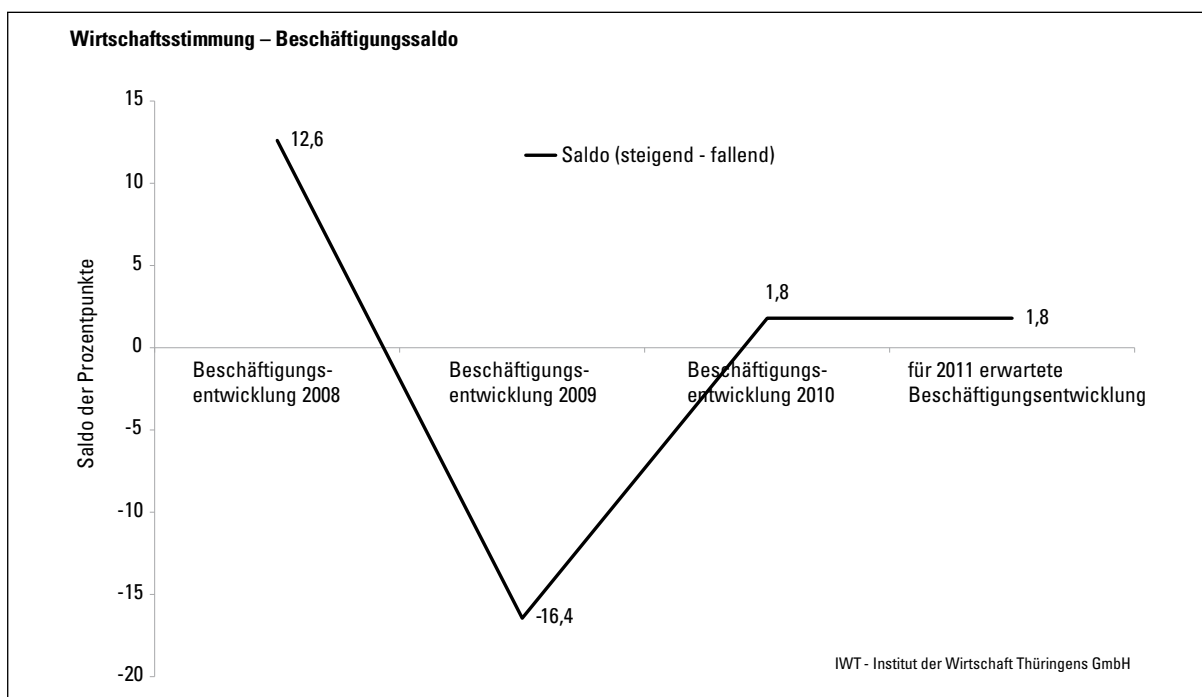


Abbildung 29: Wirtschaftsstimmung - Beschäftigungsentwicklungssaldo

### **Kurz & Knapp**

Die Wirtschaftsstimmung im Freistaat hat sich aufgeheitert. Hatte sich im vergangenen Jahr die Auftragslage deutlich verbessert, wird sie sich im Jahresverlauf 2011 auf Vorkrisenniveau stabilisieren. 40 % gehen von einer guten und 45 % von einer befriedigenden Auftragslage 2011 aus. Die exportierenden Unternehmen rechnen mit einer weiterhin steigenden Auslandsnachfrage. Steigende Außenhandelsüberschüsse sind Resultat steigender produktiver Wertschöpfung in Thüringen, denn thüringische Ausfuhren sind vor allem produktionsbasiert und Ergebnis internationaler Arbeitsteilung. 25,9 % der befragten Unternehmen sind voll in die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Diese Unternehmen beziehen Vorprodukte und/oder Rohstoffe aus dem Ausland und exportieren in Thüringen produzierte Waren. Aktuell liegt die mittlere Kapazitätsauslastung der thüringischen Unternehmen zwischen 85 % und 90 %. Die Erwartungen für dieses Jahr signalisieren eine Stabilisierung der Produktion auf Vorjahresniveau. Vor diesem Hintergrund und der Verbesserung der Ertragssituation in 2010 erhoffen die Unternehmen für 2011 eine gute Ertragsslage. Die Gewinne dürften mit Blick auf die rückläufige Investitionsneigung zur Stärkung der Eigenkapitalbasis verwendet werden. Der im Vorjahr in 19 % der Unternehmen begonnene Beschäftigungsaufbau wird sich voraussichtlich fortsetzen.

## 3.2 Ausbildung

Die hohe Ausbildungsbereitschaft der Mitgliedsunternehmen der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände hat sich 2010 nochmals gesteigert. Waren es in 2009 noch 75 %, bildeten 2010 80 % der befragten Unternehmen aus, wobei 48 % bedarfsdeckend und 25 % über den eigenen Fachkräftebedarf ausbilden. Im Vorjahresvergleich hat sich der Anteil der Unternehmen die über Bedarf ausbilden um 5,9 Prozentpunkte reduziert, während Unternehmen deutlich häufiger (+10,7 Prozentpunkte) bedarfsdeckend ausbilden. Eine Tendenz in der sich die rückläufigen Bewerberzahlen widerspiegeln und es für Unternehmen zunehmend schwieriger wird, geeignete Bewerber zu finden. Der Anteil der Unternehmen, die Ausbildungsplätze in 2010 nicht besetzen konnten, weil geeignete Bewerber fehlten, stieg im Vergleich zum Vorjahr um 6,3 Prozentpunkte auf 36,3 Prozent. Die Ausbildungsquote der Mitgliedsunternehmen des VMET und des AGVT beträgt 6,0 %, wobei gerade das Ausbildungsengagement kleiner und mittelständischer Unternehmen vorbildlich ist.

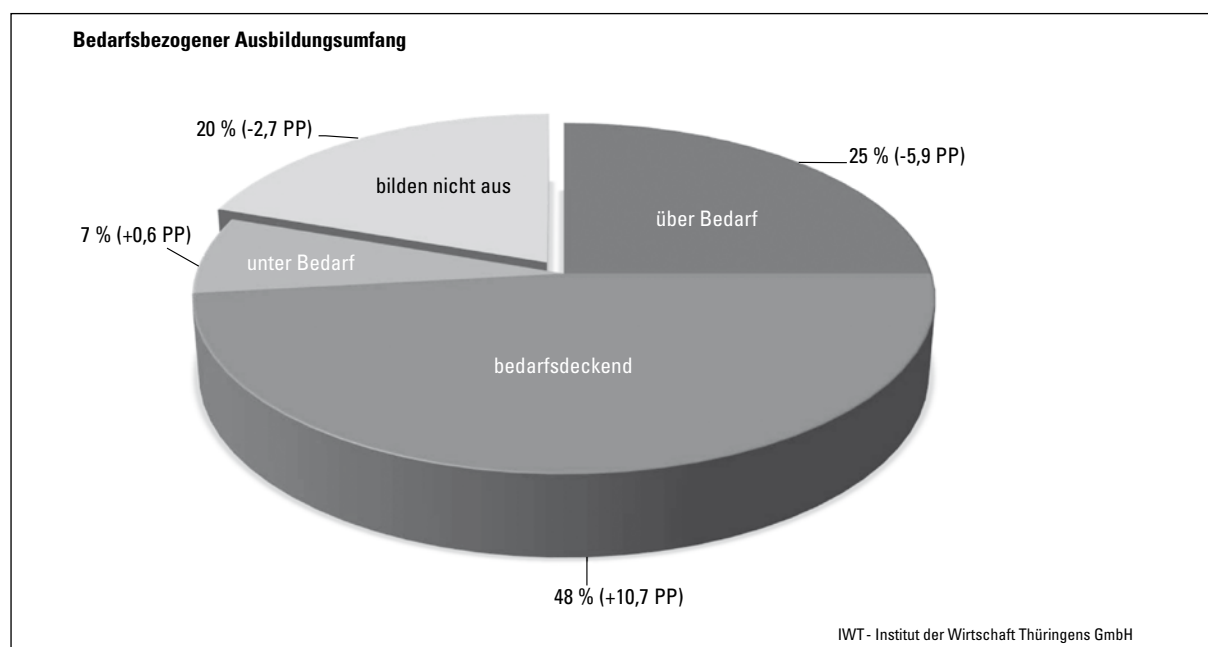


Abbildung 30: Betrieblicher Ausbildungsumfang nach Bedarf

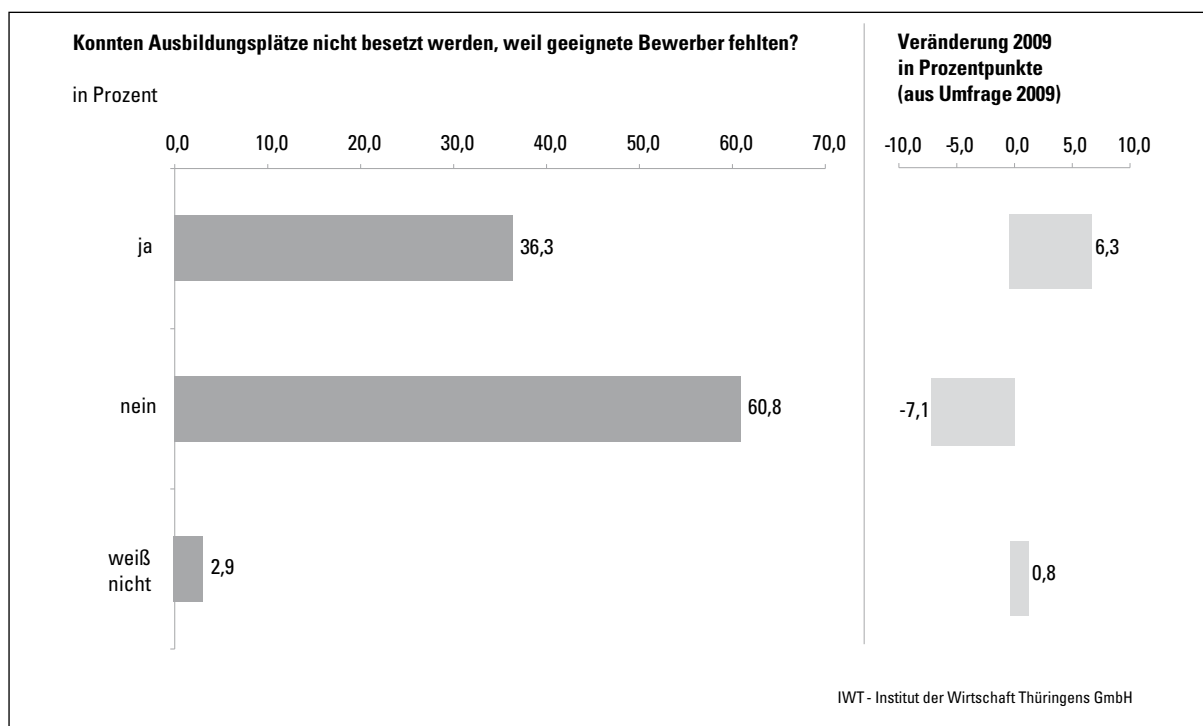


Abbildung 31: Bewerber

### **Kurz & Knapp**

*Die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände ist im vergangenen Jahr gestiegen. 80 % der befragten Unternehmen bilden aus. Gleichzeitig wird es für die Unternehmen schwieriger geeignete Bewerber zu finden, was zunehmend dazu führt, dass Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben.*

## 3.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

### 3.3.1 Politik

Obwohl die Standortattraktivität gesunken ist, ist Thüringen für die überwiegende Mehrheit der Mitgliedsunternehmen ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Stimten im letzten Jahr noch 82 % der Befragten der Aussage zu, dass Thüringen ein attraktiver Wirtschaftsstandort ist, sind es aktuell 70,3 % der Mitgliedsunternehmen. Dabei ging mit 9,1 Prozentpunkten vor allem der Anteil derer zurück, die "eher zustimmen", während die Anteile derer, die "eher nicht zustimmen" und "weiß nicht" angaben, stiegen. Vor allem Letzteres ist ein Hinweis auf die wachsende Verunsicherung der Unternehmen im Hinblick auf die zukünftigen Rahmenbedingungen im Freistaat.

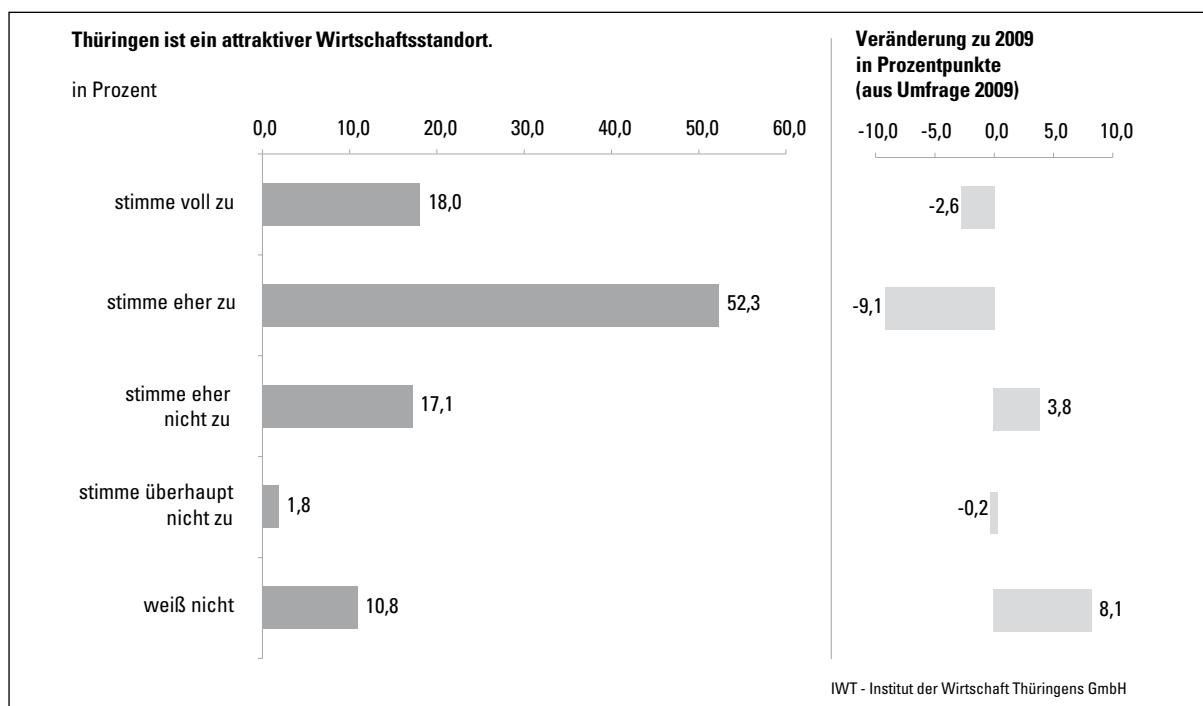


Abbildung 32: Standortattraktivität Thüringens

Die politische Dimension dieser Verunsicherung wird mit Blick auf die Einschätzung der Wirtschaftspolitik erkennbar. Im Vergleich mit 2008 (in 2009 wurde auf die Frage wegen der Regierungsneubildung verzichtet) ist der Anteil der Kritiker um insgesamt 8,3 Prozentpunkte gestiegen. Der Anteil der Befürworter der aktuellen Wirtschaftspolitik ist um 14,7 Prozentpunkte und vor allem im Bereich des hohen Zustimmungsgrades (-12,5 Prozentpunkte) gesunken. Insgesamt stimmen aber immer noch 53,7 % der befragten Mitgliedsunternehmen der Aussage zu, dass die Thüringer Wirtschaftspolitik im Interesse der ansässigen Wirtschaft ist.

Neben der Wirtschaftspolitik hat die Fiskalpolitik entscheidenden Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung. Ausgaben- und Steuersenkungen liegen im Grundinteresse der Unternehmen und finden auch in diesem Jahr die mehrheitliche Unterstützung der befragten Unternehmensvertreter. Dennoch werden im Vergleich zum Vorjahr starke Verschiebungen sichtbar. So werden Steuersenkungen von einem um 12,1 Prozentpunkte kleineren Teil der Befragten gefordert. Der Anteil derjenigen, die sich für Ausgabenkürzungen aussprechen, stieg dagegen um 11,9 Prozentpunkte an. Ein nahezu unveränderter Prozentsatz von 39,8 % verlangt weiterhin Investitionen, während jetzt 7,4 % Steuererhöhungen zur Haushaltskonsolidierung befürworten. Daraus lässt sich die Aufforderung an die Politik ableiten, erstens die Haushaltskonsolidierung durch Ausgabenkürzungen voranzutreiben, zweitens fiskalische Freiräume für Steuererleichterungen zu schaffen und drittens die öffentlichen Mittel auf wachstumsstimulierenden Investitionen zu konzentrieren.

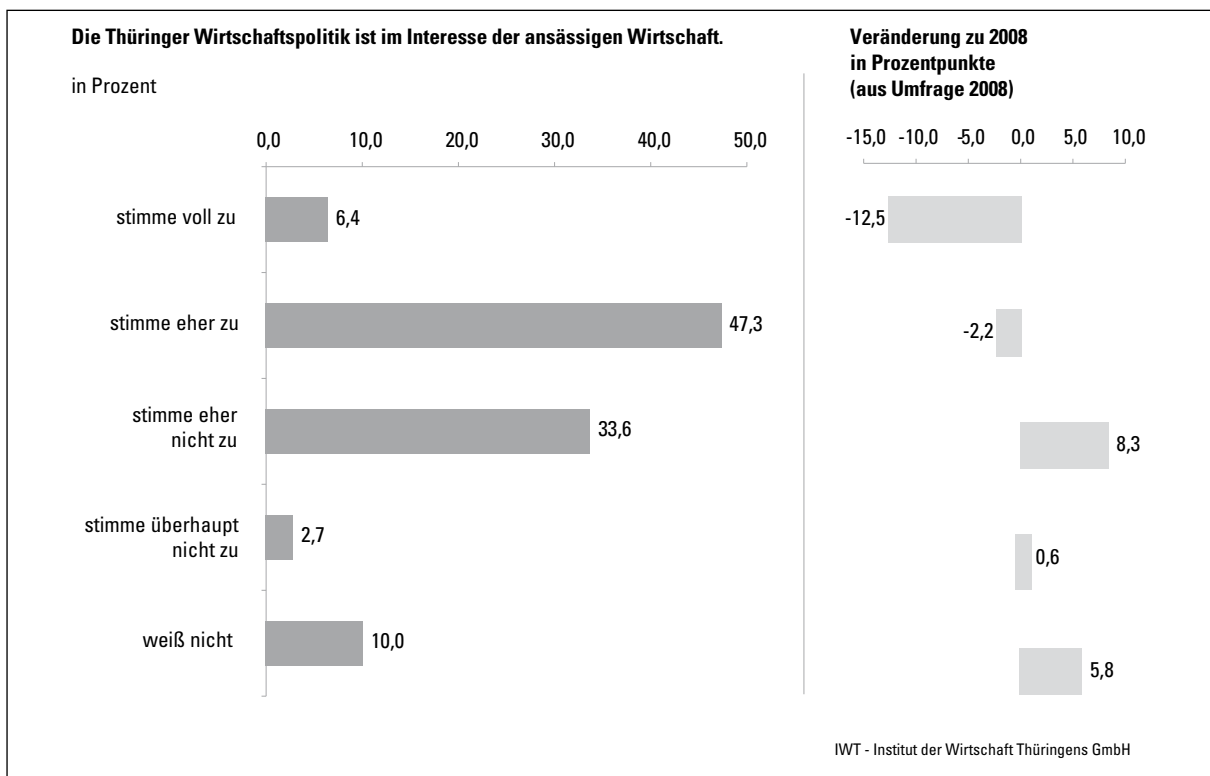


Abbildung 33: Wirtschaftspolitik Thüringens

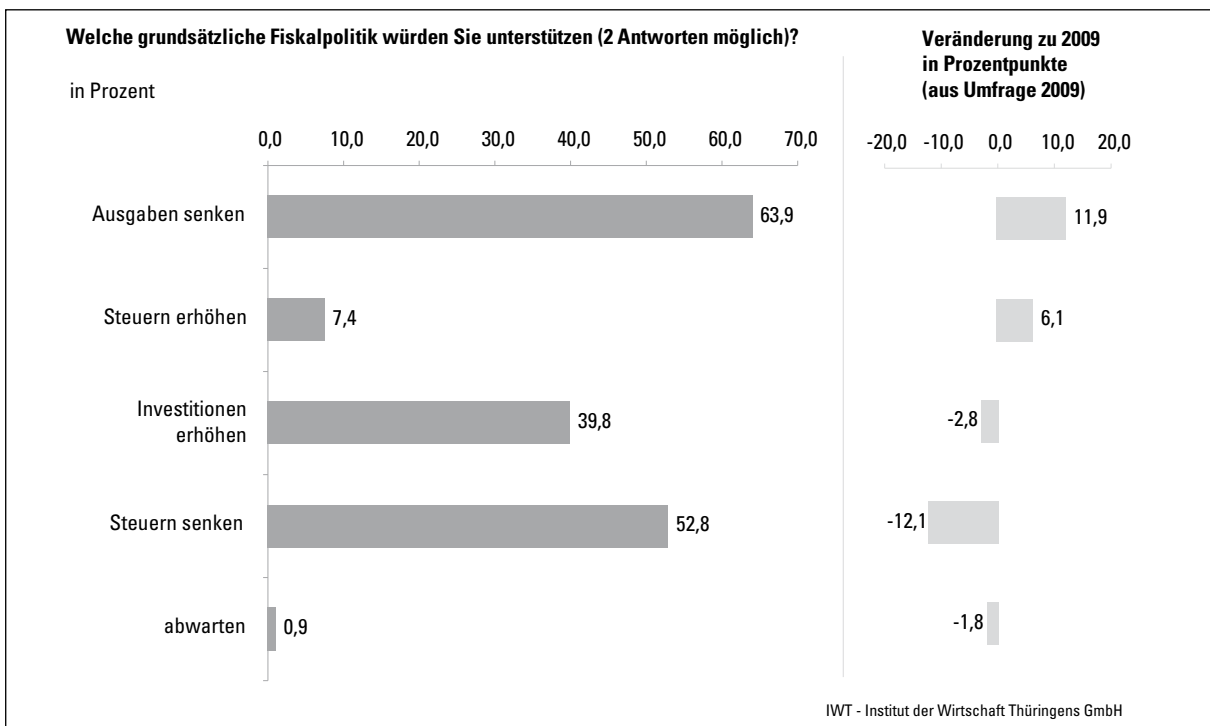


Abbildung 34: Fiskalpolitische Präferenzen

### 3.3.2 Finanzierung

Die Liquiditätssituation der Unternehmen hat sich im Vergleich zum Vorjahr entspannt. Nur noch 0,9 % beurteilen sie als sehr schwierig. Für 20,2 % der befragten Unternehmen gestaltet sich die Situation schwierig. Gleichzeitig sehen deutlich mehr Befragte keine Probleme, so dass den Unternehmen mit schwieriger Liquiditätsversorgung ein ebenso großer Anteil von 21,1 % ohne Schwierigkeiten gegenübersteht.

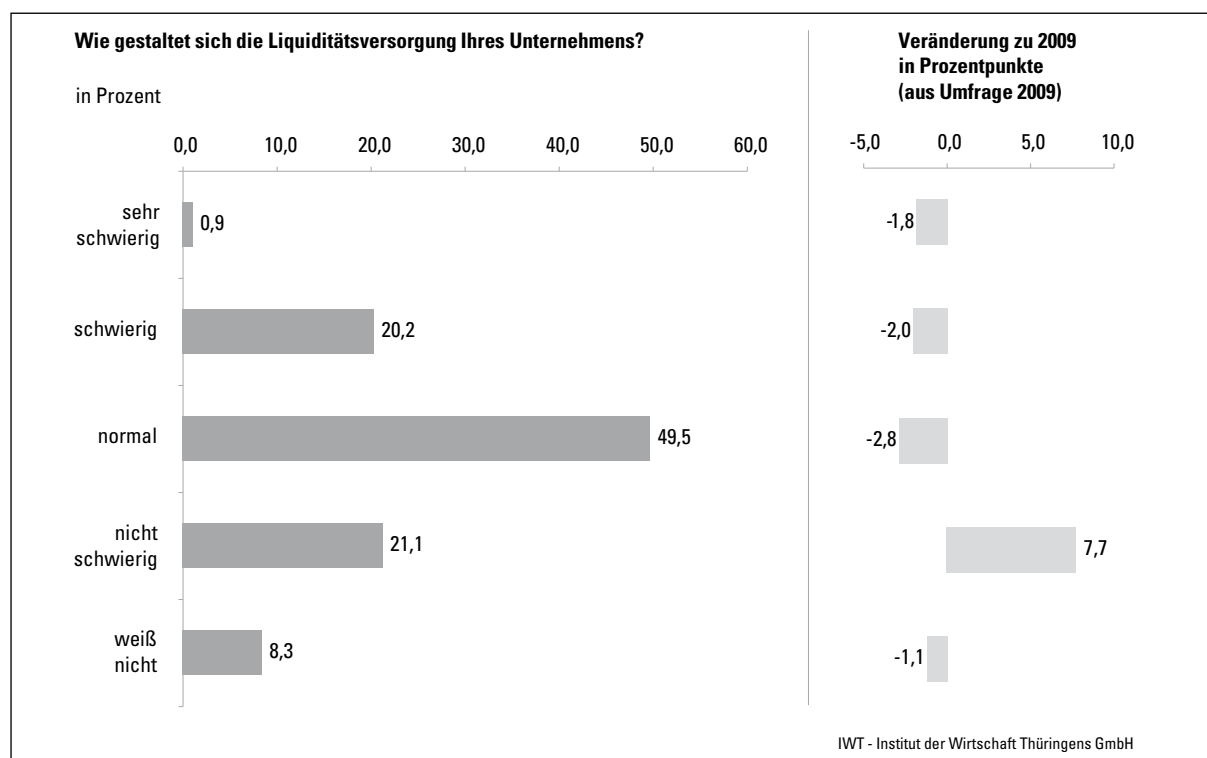


Abbildung 35: Liquiditätsversorgung

Die positive Tendenz setzt sich bei den Finanzierungsbedingungen fort. Der Anteil der Unternehmen, die sagen, dass es schwieriger geworden ist, Kredite für geschäftsübliche Investitionsvorhaben zu bekommen, sank gegenüber dem Vorjahr um 15,1 Prozentpunkte auf 19,0 %. Allerdings hat sich die Hausbankzufriedenheit unter diesen Bedingungen nicht deutlich verändert. Die Mehrheit der Befragten von 74,1 % ist mit der Hausbank sehr oder überwiegend zufrieden. Bemerkenswert ist die wachsende Zurückhaltung bei der Zufriedenheits-Beurteilung (Antwortkategorie "weiß nicht" +10,5 Prozentpunkte), die mit einem deutlichen Rückgang der Unzufriedenheit einhergeht. Damit kommt der Verdacht auf, dass Unzufriedenheit mit der Hausbank weniger offen artikuliert wird als noch vor einem Jahr.

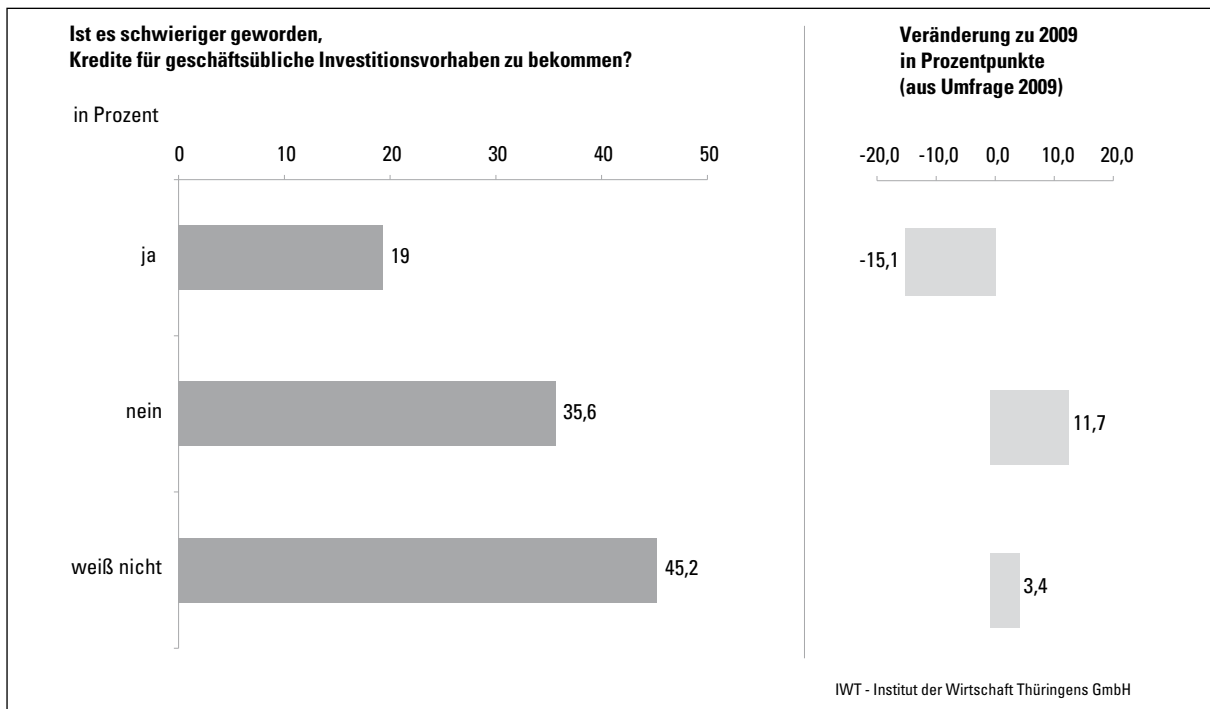


Abbildung 36: Kreditversorgung

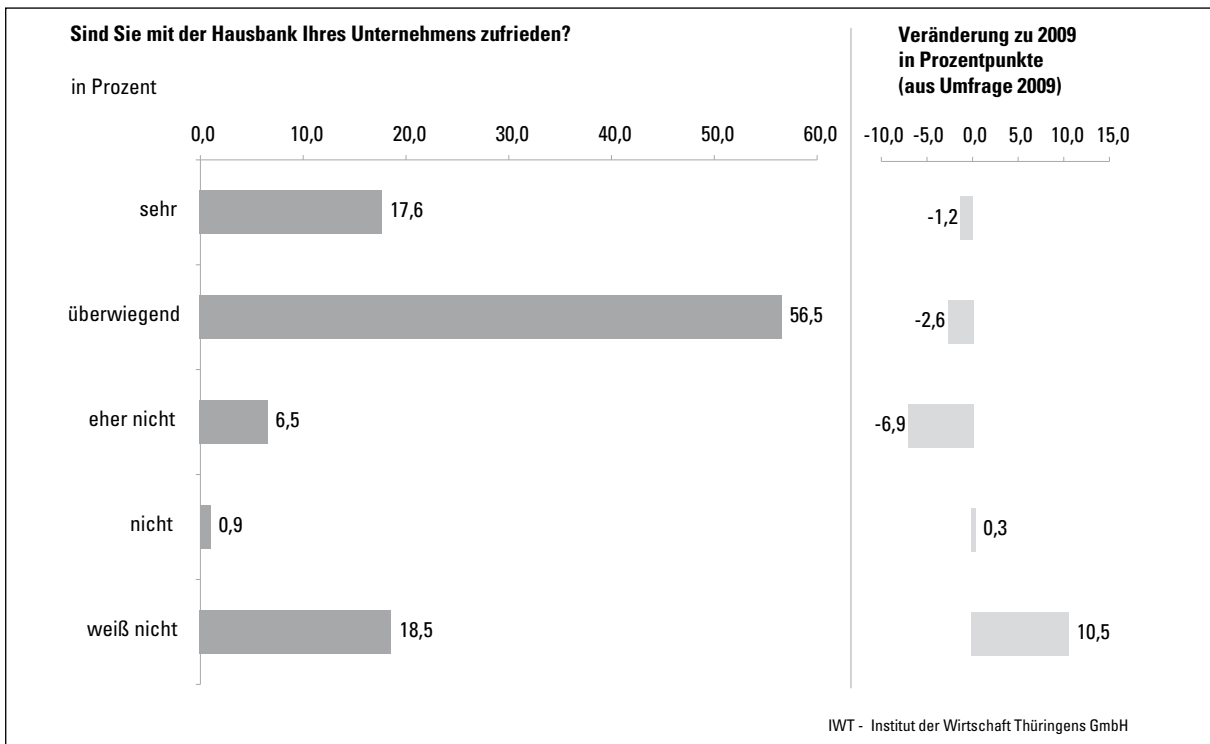


Abbildung 37: Hausbankzufriedenheit

### 3.3.3 Arbeitsverwaltung

Die Bundesagentur für Arbeit erfreut sich bei thüringischen Unternehmen weiterhin wachsender Zufriedenheit. Der geringfügige Rückgang bei "sehr zufrieden" (-0,9 Prozentpunkte) wird durch den Zuwachs bei "überwiegend zufrieden" (+3,4 Prozentpunkte) kompensiert, so dass insgesamt 69,1 % der Befragten zufrieden sind. Demgegenüber sind die Anteile der eher nicht und nicht Zufriedenen deutlich gesunken. Der Anteil derer, die "weiß nicht" angaben, ist gegenüber dem Vorjahr gestiegen, was als Indiz für reduzierten Kontakt der Unternehmen mit der Bundesagentur für Arbeit im Zuge der verminderten Nutzung der Kurzarbeit gelten kann.

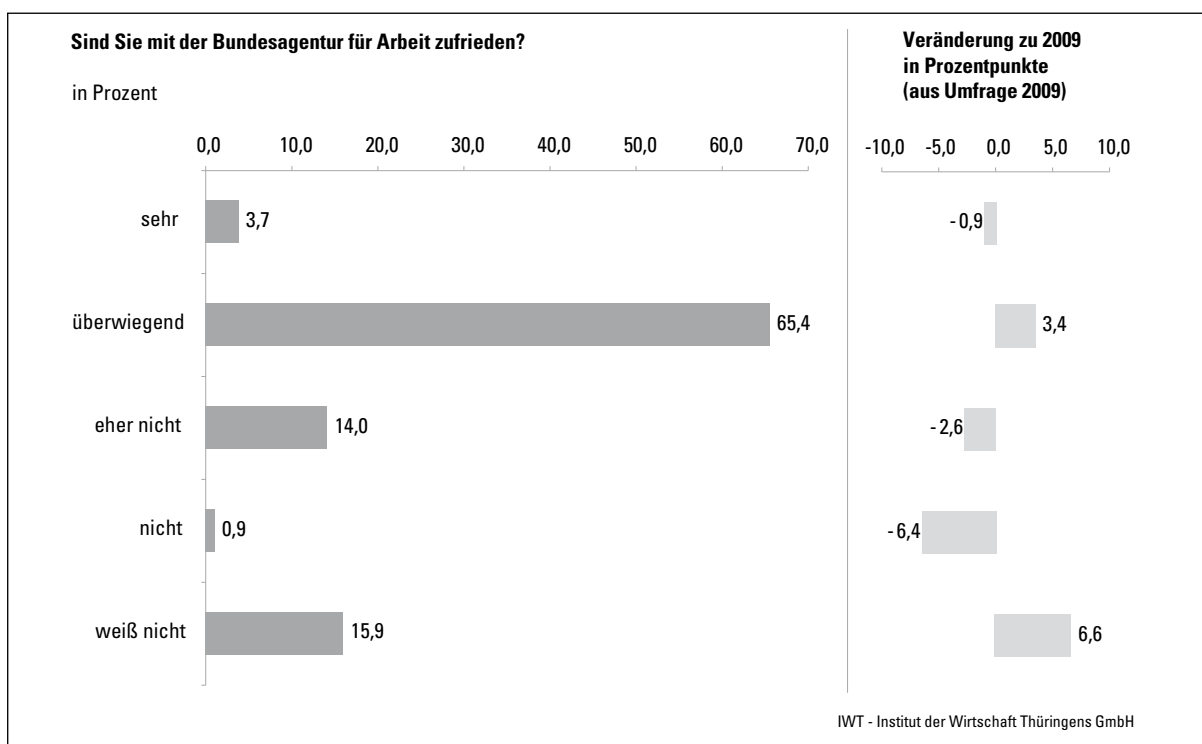


Abbildung 38: Bundesagentur für Arbeit - Zufriedenheit

#### **Kurz & Knapp**

*Die Finanzierungssituation entspannt sich. Die Liquiditätsversorgung der Unternehmen beginnt sich zu normalisieren und deutlich weniger Unternehmen klagen über erschwerte Finanzierungsbedingungen. Die Zufriedenheit mit der Hausbank ist nahezu unverändert hoch, wobei sich deutlich mehr Unternehmen bei der Kommunikation ihrer Hausbankzufriedenheit zurückhalten.*

*Für 70 % der Befragten ist Thüringen ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Eine zunehmende Verunsicherung im Hinblick auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hat im letzten Jahr zu einem Rückgang der Standortattraktivität geführt. Auch wenn die Mehrheit von 54 % die Unternehmensinteressen durch die Wirtschaftspolitik des Freistaats vertreten sieht, kann nicht ignoriert werden, dass das Lager der Kritiker im Vergleich mit 2008 stark gewachsen ist. Zudem besteht finanzpolitischer Handlungsbedarf. Für 64 % der Unternehmen haben dabei Ausgabenkürzungen zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte höchste Priorität, an zweiter Stelle stehen Steuererleichterungen und erst danach folgt die Forderung nach wachstumsstimulierende Investitionen.*

*Im Hinblick auf die Rahmenbedingungen bleibt abschließend festzustellen, dass sich die Bundesagentur für Arbeit einer anhaltend hohen Zufriedenheit der thüringischen Unternehmen erfreut.*

## 3.4 Personalmanagement

### 3.4.1 Altersstruktur und Ersatzbedarf

Gemessen an allen 20.360 Mitarbeitern, der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen, sind die 35 bis 50 Jährigen mit 41 % die größte Beschäftigtengruppe. Nahezu gleich sind die beiden anderen Altersgruppen besetzt. 31 % der Beschäftigten sind über 50 und 28 % unter 35 Jahre alt. Diese Verteilung soll nachfolgend als Maßstab für die unternehmensbezogenen Altersstruktur verwendet werden. Hätten alle Unternehmen die gleiche Altersstruktur, entspräche die Maßstabsverteilung der Altersstruktur der Unternehmen.

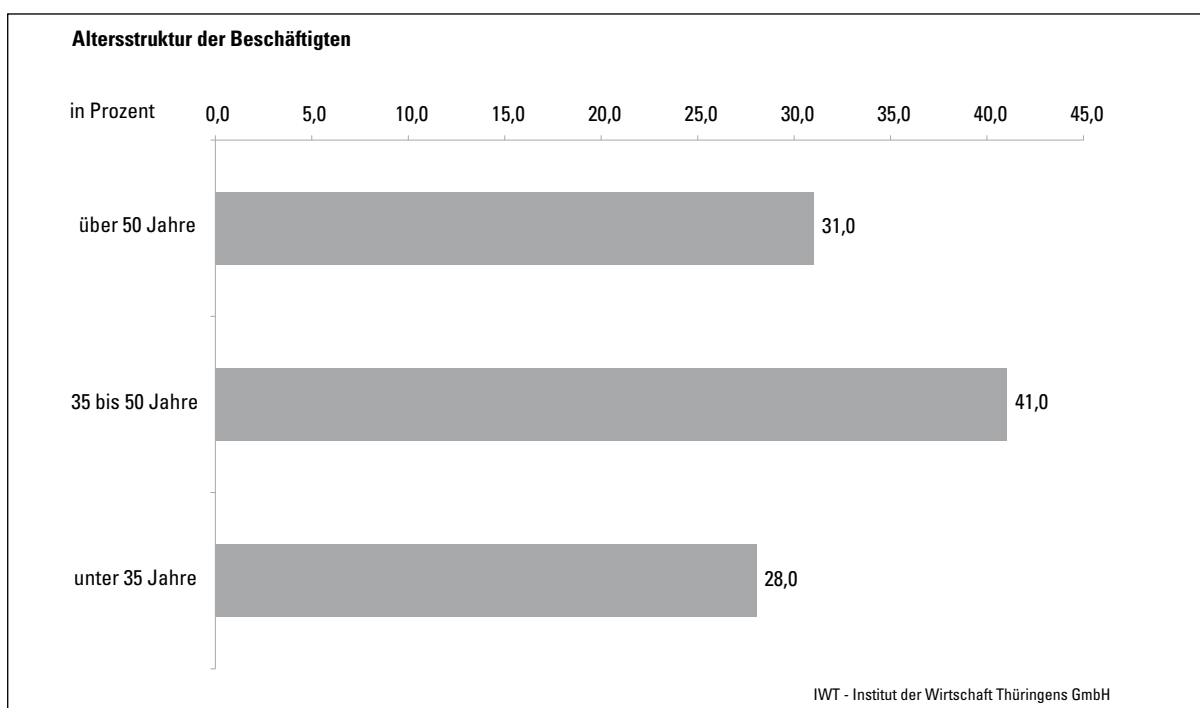


Abbildung 39: Altersstruktur der in den Stichprobenunternehmen Beschäftigten

In der Realität zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede. So sind in 17,3 % der Unternehmen mindestens 50 % der Beschäftigten über 50 Jahre alt. In 22,1 % der Unternehmen liegt der Anteil der über 50 Jährigen mindestens um das 1,5 fache über dem Wert der Maßstabsverteilung, d. h. er beträgt wenigstens 46 %. In 4,8 % der Unternehmen liegt das Minimum sogar um das Doppelte (mind. 62 %) darüber. Auch die unter 35 Jährigen sind oftmals ungleich verteilt. In 14,4 % der Unternehmen ist ihr Anteil mindestens um das 1,5 fache größer als der entsprechende Wert der Maßstabsverteilung. In 4,8 % der Fälle beträgt der Anteil der unter 35 Jährigen mindestens 56 % und ist damit doppelt so hoch wie in der Maßstabsverteilung.

Insgesamt hat über ein Drittel (36 %) der Unternehmen im Verhältnis zur Maßstabsverteilung keine "normale" Altersstruktur, wobei deutlich mehr Unternehmen einen höheren Anteil älterer Mitarbeiter aufweisen. In knapp jedem zehnten (9,8 %) Unternehmen sind entweder der Anteil der Jüngeren oder der Älteren überproportional hoch.

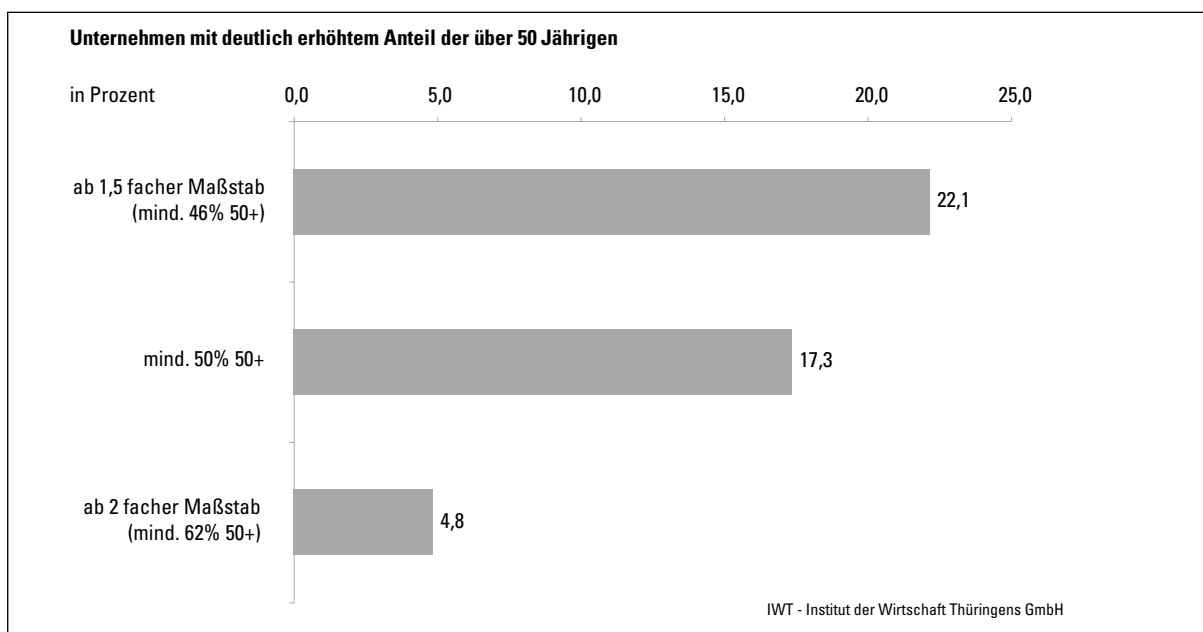


Abbildung 40: Unternehmen mit erhöhtem Anteil Älterer

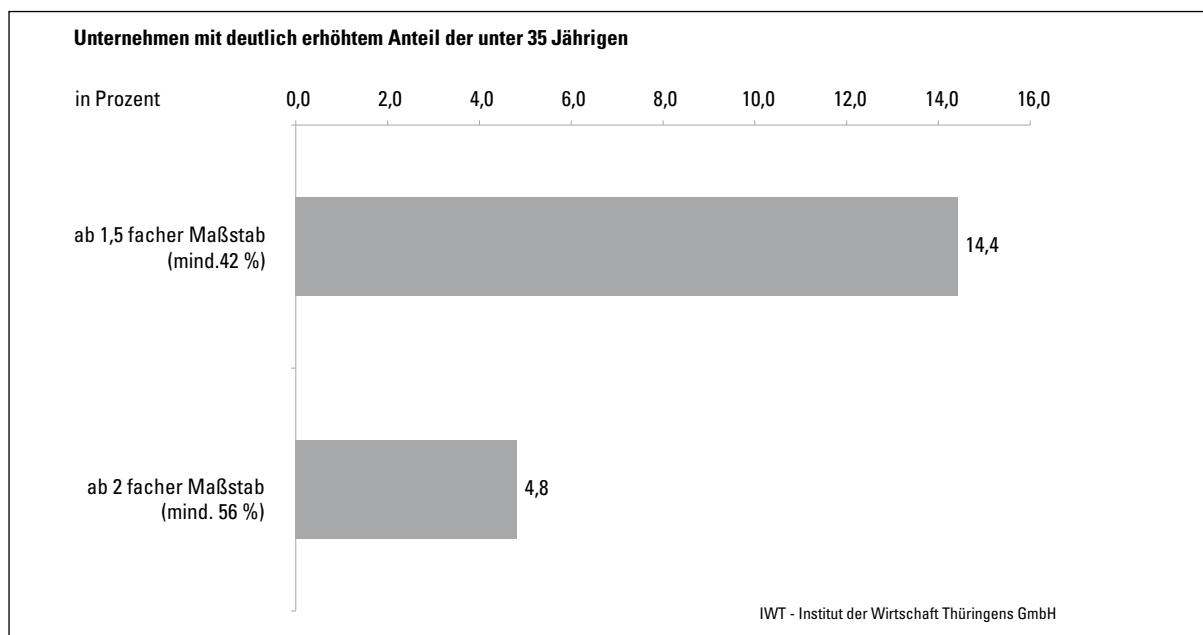


Abbildung 41: Unternehmen mit erhöhtem Anteil Jüngerer

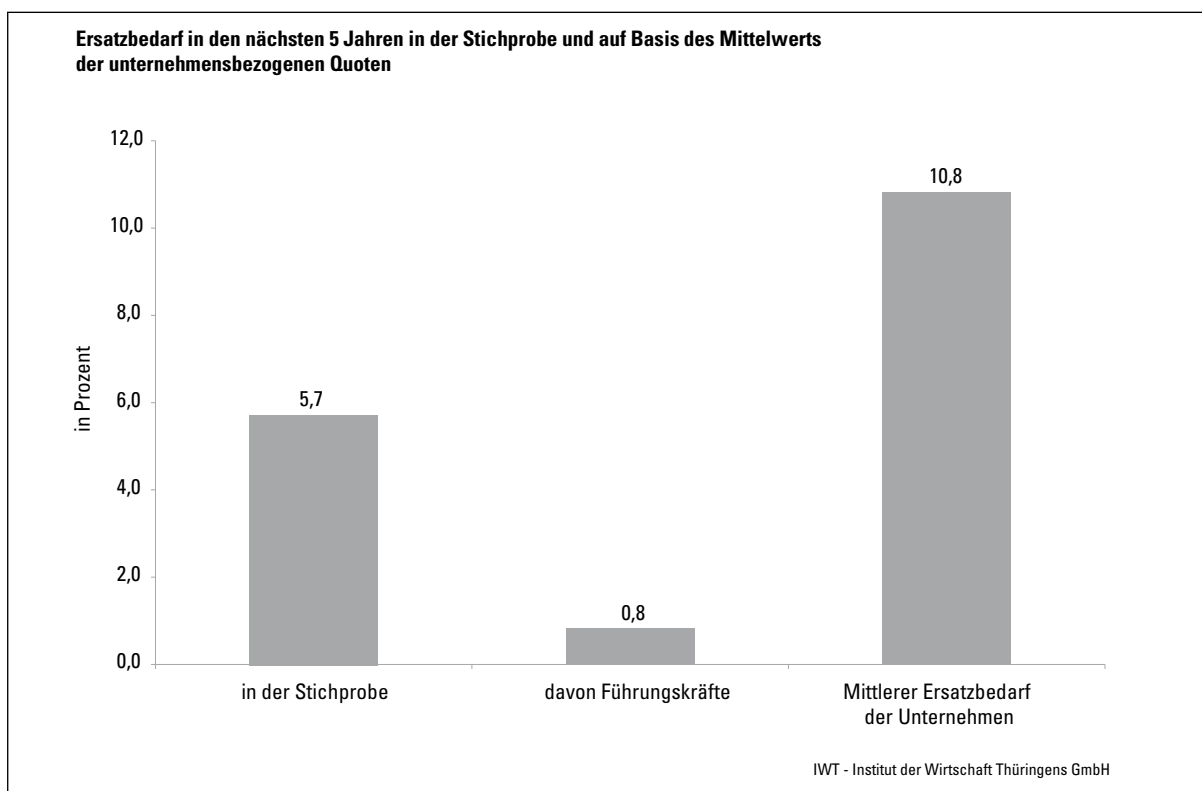


Abbildung 42: Ersatzbedarf

Von den 20.360 Beschäftigten der Stichprobeunternehmen müssen in den nächsten 5 Jahren 1.166 ersetzt werden. Das entspricht einer mittelfristigen Ersatzquote von 5,7 %. 0,8 Prozentpunkte davon sind Führungskräfte, deren Anteil gemessen am gesamten Ersatzbedarf beläuft sich auf 14 %. Vor dem Hintergrund der entsprechenden Ausbildungsquote der Mitgliedsunternehmen des VMET und AGVT von 6,0 % erscheint der Ersatzbedarf auf den ersten Blick nicht dringlich.

Wie das arithmetische Mittel der betrieblichen Ersatzquoten -das Verhältnis der Mitarbeiter die ersetzt werden müssen zur jeweiligen Beschäftigtenzahl- von 10,8 % andeutet, zeigen sich besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen teilweise erhebliche Unterschiede bei den betrieblichen Ersatzquoten, wobei die Streuung mit zunehmenden Unternehmensgrößen tendenziell abnimmt. Zudem besteht ein höchst signifikanter mittlerer Zusammenhang zwischen dem Beschäftigtenanteil 50+ und dem betrieblichen Ersatzbedarf, so dass sich die bei der Altersstruktur beobachteten Unterschiede beim Ersatzbedarf partiell wiederfinden.

Insgesamt haben 33 % der befragten Unternehmen betriebliche Ersatzquoten von mindestens 10 %. Wird die Ersatzquote von 5,7 % zum Maßstab genommen, liegen 45,5 % der Unternehmen um das 1,5 fache über diesem Wert. 30,3 % der Unternehmen haben Ersatzquoten von mindestens des 2 fachen Maßstabs (mind. 11,4 %) und damit in den nächsten 5 Jahren stark überdurchschnittlichen Ersatzbedarf.

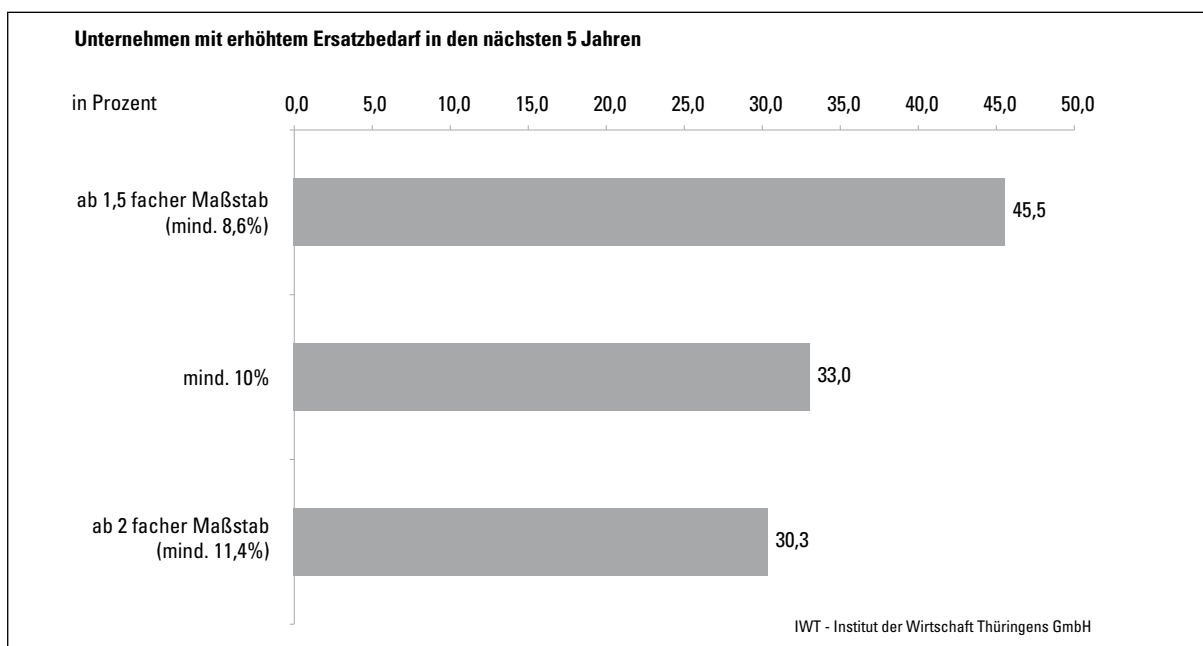


Abbildung 43: Unternehmen mit erhöhtem Ersatzbedarf

### 3.4.2 Ansprache, Auswahl und Bindung

Bei Ansprache und Auswahl potenzieller Bewerber kombinieren die befragten Unternehmen eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden. Zur Ansprache werden am häufigsten die Agentur für Arbeit, Stellenanzeigen, das Internet und persönliche Kontakte genutzt. Rekrutierungsmessen und private Personalvermittlungsunternehmen besitzen demgegenüber eher untergeordnete Bedeutung.

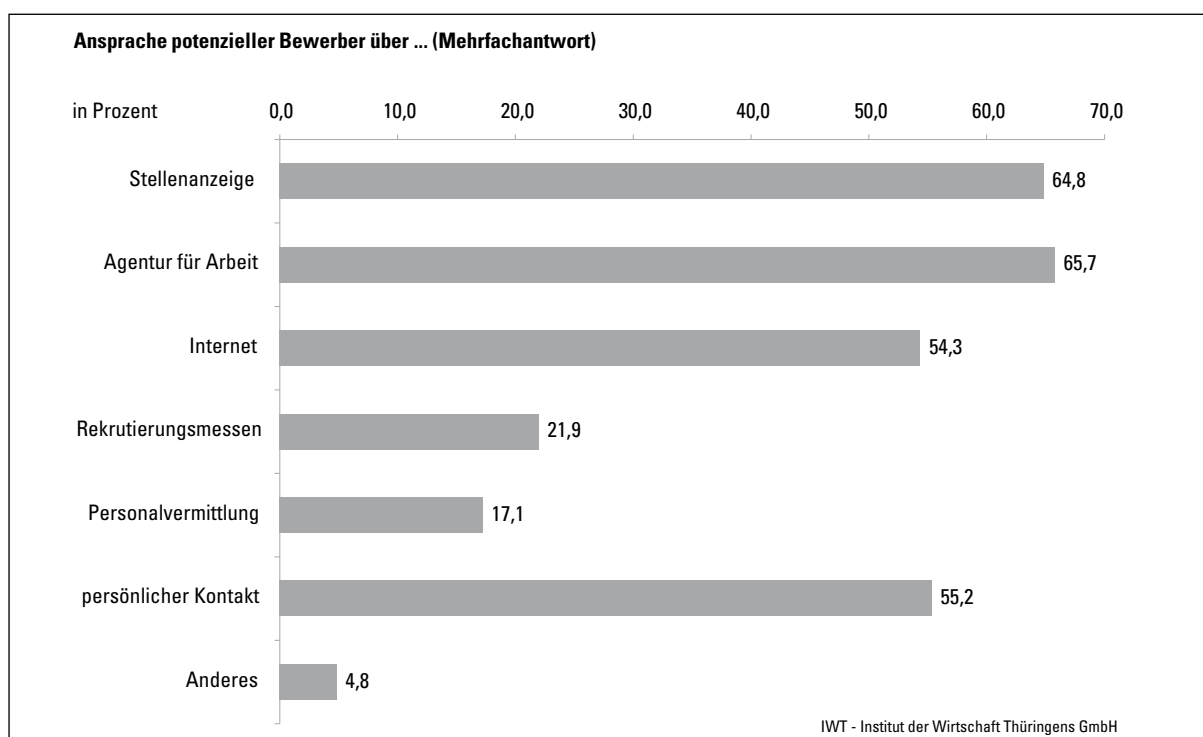


Abbildung 44: Methoden der Bewerberansprache

Für die Auswahl ist das Vorstellungsgespräch von herausragender Bedeutung. Für 92,4 % der befragten Unternehmen ist es unverzichtbar. Berufliche Referenzen werden etwas häufiger herangezogen als Zeugnisse und Arbeitsproben. 20 % führen Tests bei der Personalauswahl durch, und 13 % veranstalten Assessment-Center.

Zur Mitarbeiterbindung werden ebenfalls unterschiedliche Maßnahmenbündel angewandt. Bevorzugte Bindungsinstrumente sind Weiterbildung und Qualifizierung. In der Hälfte der Unternehmen werden Image und Unternehmenskultur als bindende Faktoren gesehen. Darüber hinaus wird Karriereplanung ebenso häufig wie Entgelthöhe, gefolgt von betrieblichen Sozialleistungen, wie beispielsweise die betriebliche Altersvorsorge, eingesetzt. 21 % nutzen Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, als Bindungsinstrument.

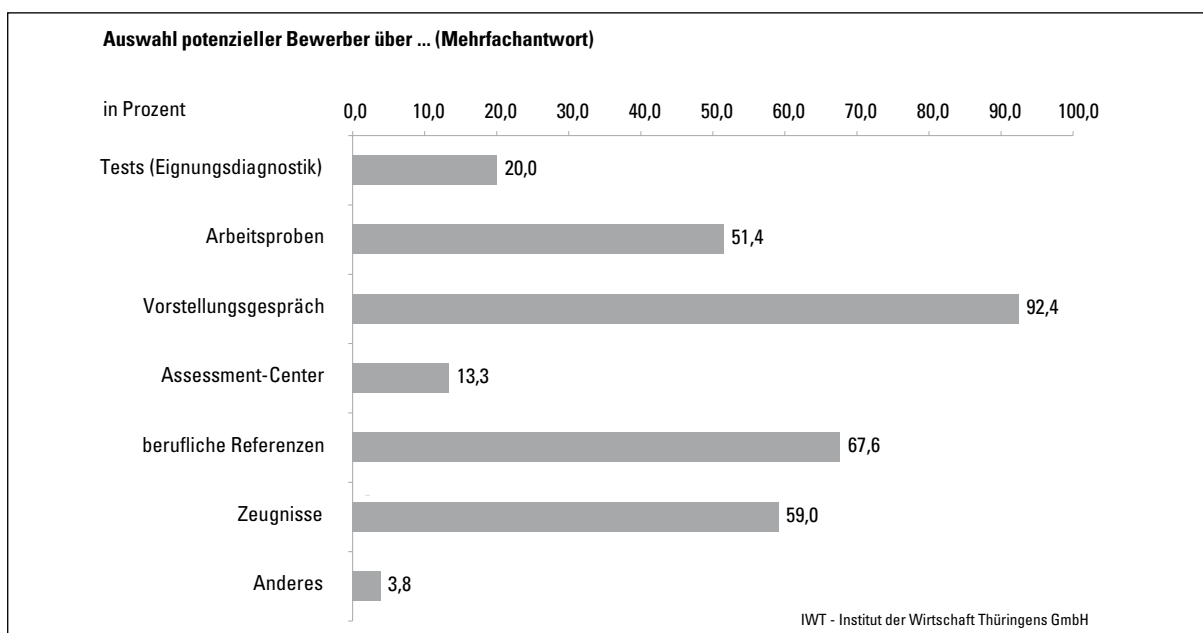


Abbildung 45: Methoden der Personalauswahl

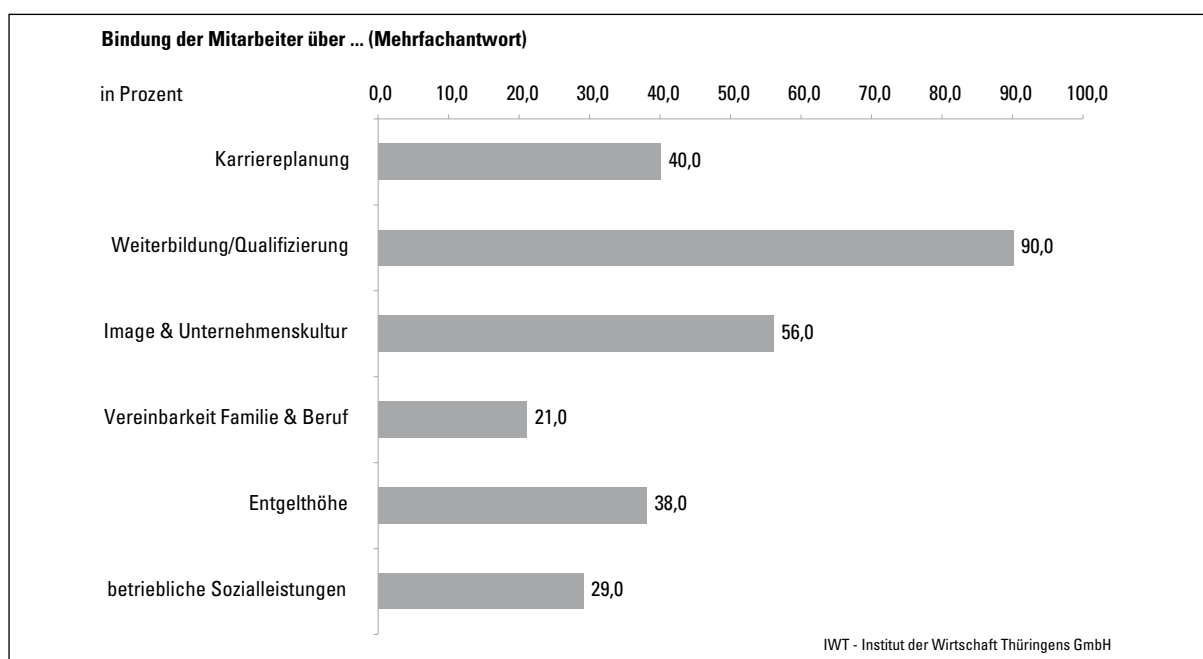


Abbildung 46: Methoden der Mitarbeiterbindung

### 3.4.3 Kooperation

Die Unternehmen wurden nach der kontinuierlichen Kooperation mit Thüringer Schulen, Universitäten und Fachhochschulen sowie zur Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Bereich der Berufsausbildung gefragt. Unter den Kooperationsbegriff fallen dabei bewusst alle Möglichkeiten, da es für die Fachkräftesicherung vor allem auf die Kontinuität der Zusammenarbeit ankommt.

39,3 % der befragten Unternehmen arbeiten kontinuierlich mit Thüringer Schulen aller Schulformen einschließlich der Berufsschulen zusammen. Ein Großteil der Unternehmen engagiert sich in der Initiative *SchuleWirtschaft*. Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen schafft eine Win-Win-Situation. Durch den Kontakt zur Praxis wird bei den Schülern z. B. die Faszination für Technik geweckt, realistische Berufsvorstellungen und Karrierewege vermittelt sowie Orientierung bei der späteren Berufswahl gegeben. Die Unternehmen werben in diesem Prozess zukünftige Auszubildende.

Im Bereich der Berufsausbildung kooperieren 35,5 % der Unternehmen mit anderen Unternehmen, um die Ausbildungsinhalte realisieren zu können. Solche Kooperationen erzielen Synergieeffekte z. B. durch die Nutzung gemeinsamer Ausbildungsinfrastruktur. Zudem ermöglichen sie den Auszubildenden schon während der Ausbildung den Blick "über den Tellerrand" und begünstigen damit nach dem Abschluss die regionale Erwerbsintegration der Absolventen.

Aus der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen können in Bezug auf die Fachkräftesicherung vielfältigen Chancen erwachsen. Unternehmen, die beispielsweise kontinuierlich Praktika und/oder praxisbezogene Abschlussarbeiten unterstützen, bieten Studierenden wertvolle Einblicke in unternehmensbezogenes Know-How, erzeugen ein positives Image beim akademischen Nachwuchs und können so Absolventen frühzeitig binden. Die Zusammenarbeit mit Lehrstühlen verbindet Spezialisten aus Forschung und Wirtschaft und schafft einen Innovationen begünstigenden Austausch.

Von der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit Thüringer Hochschulen profitieren 46,2 % der befragten Unternehmen, wobei die Technische Universität Ilmenau die Liste der am häufigsten genannten Hochschulen mit Abstand anführt. Die Fachhochschulen Erfurt und Schmalkalden folgen an zweiter und dritter Stelle. Vielfach wurden auch Berufsakademien genannt - ein Hinweis, dass diese Einrichtungen im Hinblick auf die Fach- und Führungskräfteerkrutierung wichtige Aufgaben erfüllen. In Zusammenhang mit der Friedrich Schiller Universität Jena wurde explizit auf Forschungsk Kooperationen hingewiesen. Die wechselseitigen Arbeits- und Forschungsbeziehungen mit der Technischen Universität Dresden, der Bergakademie Freiberg und der privaten Adam-Ries-Fachhochschule GmbH in Erfurt sind im Bereich 'Sonstige' zusammengefasst.

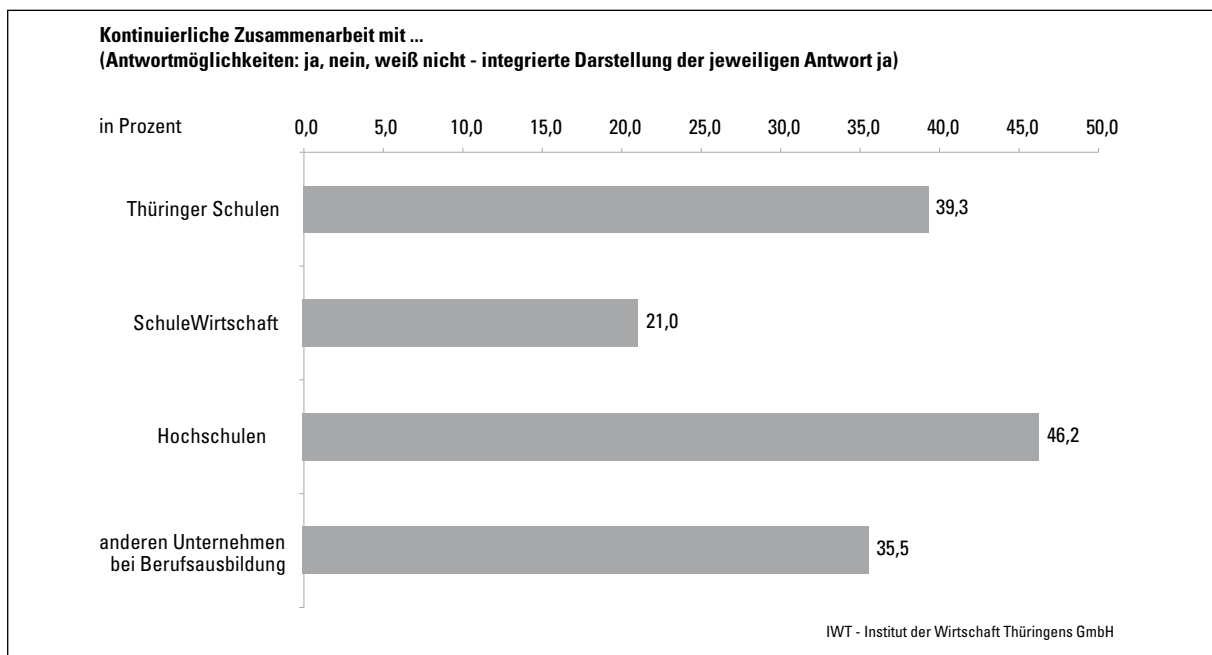


Abbildung 47: Beziehungen zu Bildungseinrichtungen

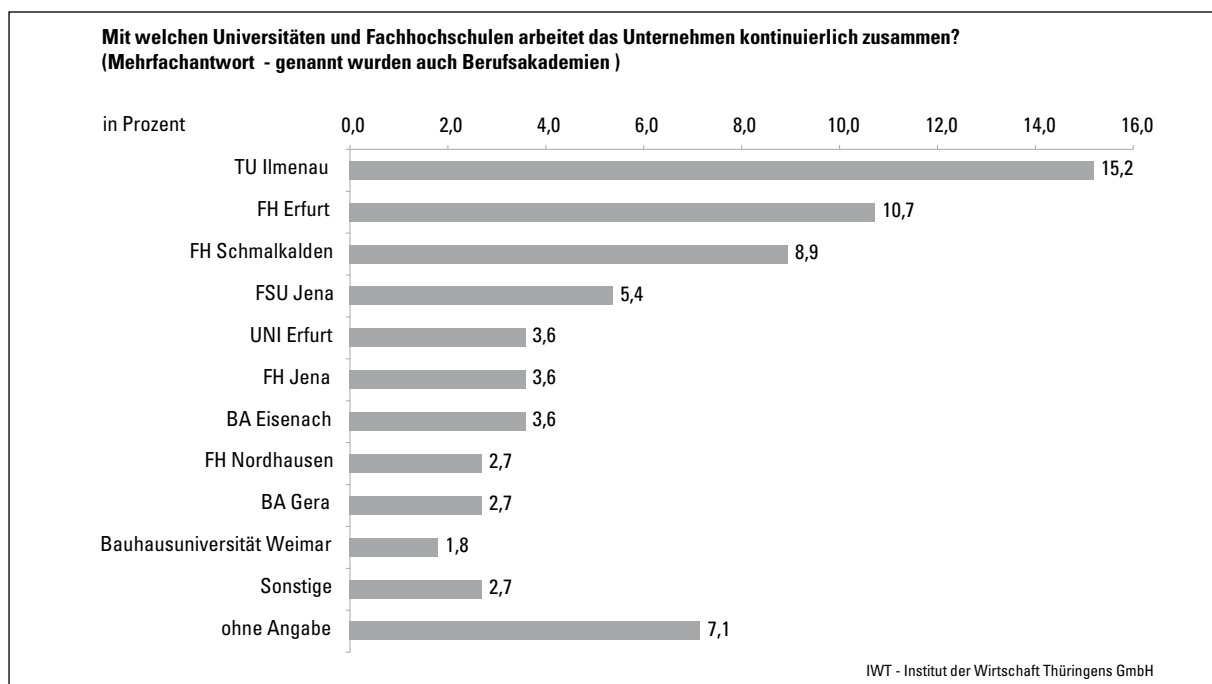


Abbildung 48: Beziehungen - bestimmte Hochschulen, Fachhochschulen und Berufsakademien

### 3.4.4 Wissensmanagement

Wissen ist eine zentrale Unternehmensressource. Entscheidende Bedeutung haben beispielsweise das Wissen über Kundenwünsche, die Einsatzmöglichkeiten der eigenen Produkte sowie die genaue Kenntnis der internen Abläufe und des Produktionsprozesses. Informationen über Veränderungen des Marktumfelds und die Bewertung technologischer Entwicklungen sind ebenfalls unverzichtbar.

In Organisationen lassen sich implizites und explizites Wissen unterscheiden.<sup>4</sup> Implizites Wissen ist an Personen gebunden, beruht auf Erfahrung und wird kontextspezifisch angewandt. Es ist den Wissensträgern selbst oft nur unbewusst zugänglich, deshalb schwer kommunizierbar und wird durch Sozialisation wie beispielsweise während der Berufsausbildung weitergegeben. Davon kann das explizite Wissen unterschieden werden. Explizites Wissen liegt schriftlich vor. Beispiele sind Lehr- und Organisationshandbücher, Standardarbeitsverfahren bzw. Methoden und Anleitungen. Es ist nicht an Personen gebunden und lässt sich kontextunabhängig z. B. an Bildungseinrichtungen oder bei betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen kommunizieren.

Die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen verursacht Kosten, während beim impliziten Wissen der Wissenstransfer, der Zeitraum der Sozialisation, Aufwand verursacht. Daraus lässt sich die Managementaufgabe ableiten, zu entscheiden, welches Wissen wie an wen transferiert werden soll.

Kompetenzdokumentation ist eine Form der Umwandlung von implizitem in explizites Wissen. Sie ist ein Instrument zur Planung des optimalen Mitarbeitereinsatzes und hilft bei der Analyse des Weiterbildungsbedarfs. Es wird von 54,2 % der befragten Unternehmen angewandt. Systeme, die betriebliche Kompetenzen beim Ausscheiden von Mitarbeitern erhalten, definieren effiziente betriebliche Prozesse für die Weitergabe von implizitem Wissen. 40,8 % gaben an, solche Systeme zu nutzen. Vor dem Hintergrund alternder Unternehmen, der Geschwindigkeit des technologischen Wandels und der zunehmenden Verfügbarkeit expliziten Wissens gewinnen Weiterbildungen für ältere Mitarbeiter zunehmend an Relevanz. Schon heute nehmen in 90,7 % der befragten Unternehmen Mitarbeiter der Altersgruppe 50+ an Weiterbildungen teil.

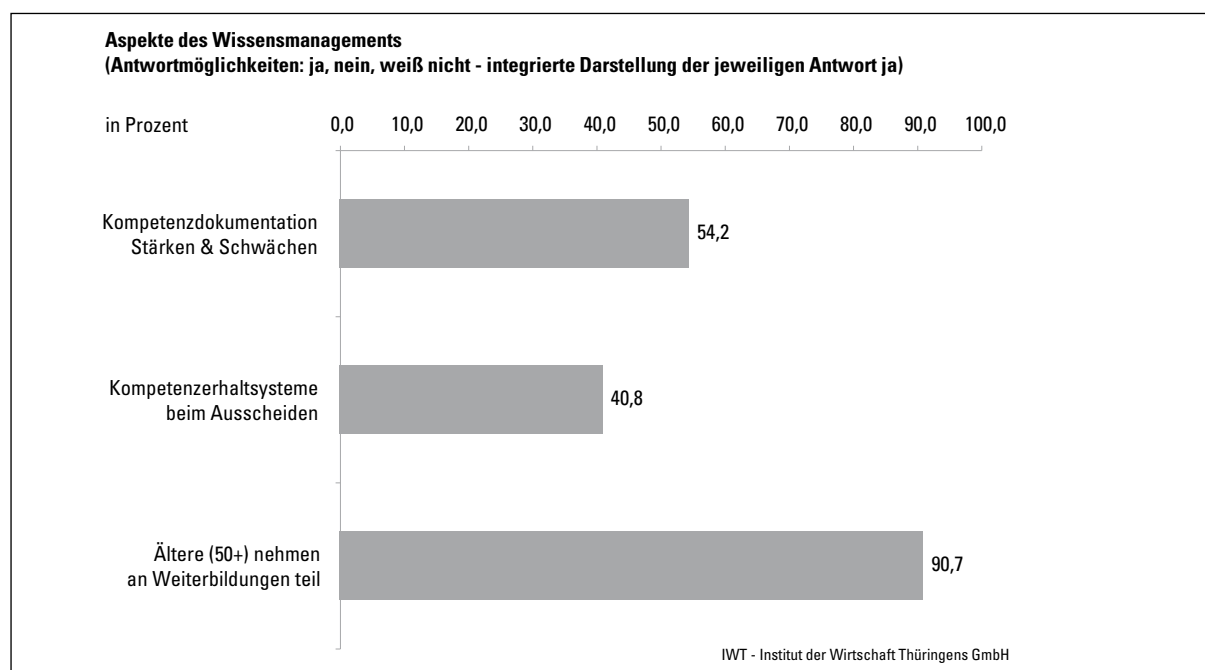


Abbildung 49: Wissensmanagement - ausgewählte Aspekte

<sup>4</sup> Vgl. Keith Goffin; Cornelius Herstatt; Rick Mitchell 2009: Innovationsmanagement. Finanzbuchverlag.

### **Kurz & Knapp**

*Mit Blick auf die Altersstruktur aller Mitarbeiter der befragten Unternehmen, sind die 35-50 Jährigen mit einem Anteil von 41 % die größte Beschäftigtengruppe. Die Anteile der unter 35 Jährigen und der über 50 Jährigen sind nahezu gleich groß. Der Ersatzbedarf der nächsten 5 Jahre liegt gemessen an der aktuellen Beschäftigtenzahl bei 5,7 % und damit auf dem Niveau der Ausbildungsquote der verbandsgebundenen Unternehmen.*

*Auf Unternehmensebene zeigt sich, dass sich die Altersstruktur bei kleinen und mittleren Betrieben stark unterscheidet. In diesem Bereich stehen Unternehmen mit überproportional hohem Anteil Jüngerer solchen mit relativ hohem Anteil Älterer gegenüber. Einzelne Betriebe sind überaltert und haben einen überdurchschnittlichen Ersatzbedarf. So liegt der Beschäftigtenanteil 50+ in 17,3 % der Unternehmen bei mindestens 50 % und 33 % haben in den nächsten 5 Jahren einen Ersatzbedarf von über 10 %. Es ist absehbar, dass diese Unternehmen mittelfristig neue Wege in der Personalarbeit gehen oder vom demografischen Wandel empfindlich betroffen sein werden.*

*Bisher dominieren bei Bewerberansprache, -auswahl und Mitarbeiterbindung eher konventionelle Wege. Häufig werden potenzielle Bewerber über die Arbeitsagentur und Stellenanzeigen angesprochen. Bei der Personalauswahl ist das Vorstellungsgespräch unverzichtbar. Bei der Mitarbeiterbindung stehen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Vordergrund. Diese Instrumente werden nach Bedarf mit neueren Ansätzen individuell kombiniert, wobei diese vorwiegend bei der Bewerberansprache angewandt werden.*

*Es zeigt sich, dass für die Mehrzahl der Unternehmen mittelfristig die Herausforderung zunächst darin besteht, sich auf einen wachsenden Beschäftigtenanteil 50+ einzustellen und betriebliche Prozesse altersgerecht zu gestalten. Schon heute nehmen in 91 % der befragten Unternehmen Mitarbeiter der Beschäftigtengruppe 50+ selbstverständlich an Weiterbildungen teil. Die Hälfte der befragten Unternehmen nutzt Instrumente zur Ermittlung von Mitarbeiterkompetenzen und hat damit eine gute Grundlage für die Analyse des zukünftigen betrieblichen Weiterbildungsbedarfs. Damit das wertvolle Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter beim Ausscheiden nicht verloren geht, haben 41 % betriebliche Prozesse definiert, die implizites Wissen im Unternehmen erhalten.*

*Darüber hinaus und im Interesse der langfristigen Fachkräftesicherung arbeitet eine Vielzahl der Unternehmen zur Berufswahlorientierung kontinuierlich mit Thüringer Schulen zusammen. Für eine hochwertige Berufsausbildung und die regionale Erwerbsintegration junger Facharbeiter kooperieren 36 % mit anderen Unternehmen. Die Möglichkeiten der Thüringer Hochschullandschaft werden von 46 % der befragten Unternehmen aktiv genutzt. Dabei ist die Technische Universität Ilmenau hervorzuheben, die von den befragten Unternehmen besonders häufig als Partner genannt wurde.*

## 3.5 Aktionsprogramm Fachkräftesicherung und Qualifizierung

Das Aktionsprogramm Fachkräftesicherung und Qualifizierung wurde in der 3. Sitzung des Thüringer Wirtschafts- und Innovationsrates am 28. Juni 2010 beschlossen.<sup>5</sup> Die Leitlinien des Programms umfassen die Themen Berufswahlorientierung, Ausbildung, Weiterbildung und Qualifizierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Haltestrategien. Ausgewählte Aspekte dieser Leitlinien wurden in die Umfrage aufgenommen, um die Akzeptanz bei den thüringischen Unternehmen zu untersuchen.

<sup>5</sup> Der Thüringer Wirtschafts- und Innovationsrat ist ein neu geschaffenes Beratungsgremium des Thüringer Wirtschaftsministers. Dem Rat gehören Vertreter der Thüringer Industrie und Handelskammern, der Thüringer Handwerkskammern sowie der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden an.

Um den Abbruch von Ausbildung oder Studium zu vermeiden, wurde im Schuljahr 2004/2005 verbindlich für alle allgemeinbildenden Schulen der Berufswahlpass eingeführt. Er unterstützt den Berufsorientierungsprozess der Schüler kontinuierlich ab Klasse 7 bis zum Verlassen der Schule. Die konzeptionellen Leistungen von Schule und externen Partnern (wie Unternehmen, der Berufsberatung der Arbeitsverwaltung, kommunalen Partnern, Bildungsträgern u. W.) entscheiden über die Qualität der Berufsorientierung zukünftiger Fachkräfte.

Kammern und Verbände werden bei ihren Mitgliedsunternehmen durch geeignete Maßnahmen dafür werben, dass in Bewerbungsverfahren stärker auf den Berufswahlpass zurückgegriffen wird. Die Mitgliedsunternehmen der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände wurden deshalb gefragt, wie häufig sie bisher bei Bewerbungen und Einstellungsgesprächen von Auszubildenden auf den Berufswahlpass zurückgreifen.

Wie sich zeigt, nutzen 69,8 % der befragten Unternehmen den Berufswahlpass im Bewerbungsverfahren nicht. Nur 18 % der Unternehmen haben ihn schon einbezogen. Der überwiegende Teil davon aber eher selten. Als Hauptgründe wurde mangelnde Bekanntheit genannt und der Hinweis gegeben, dass der Berufswahlpass von Bewerberseite nicht eingebracht wird.

In der Praxis zeigt sich, dass der Berufswahlpass den Unternehmen bekannt ist, die definierte Berufsorientierungskonzepte mit regional ansässigen Schulen umsetzen. Konzeptionelle Elemente des Berufswahlpasses, wie z. B. Zeugnisse oder Einschätzungen von absolvierten Schüler-Praktika und/oder Stärken-/Schwächenanalysen, sollten sinnvolle Ergänzungen der Bewerbungsunterlagen sein.

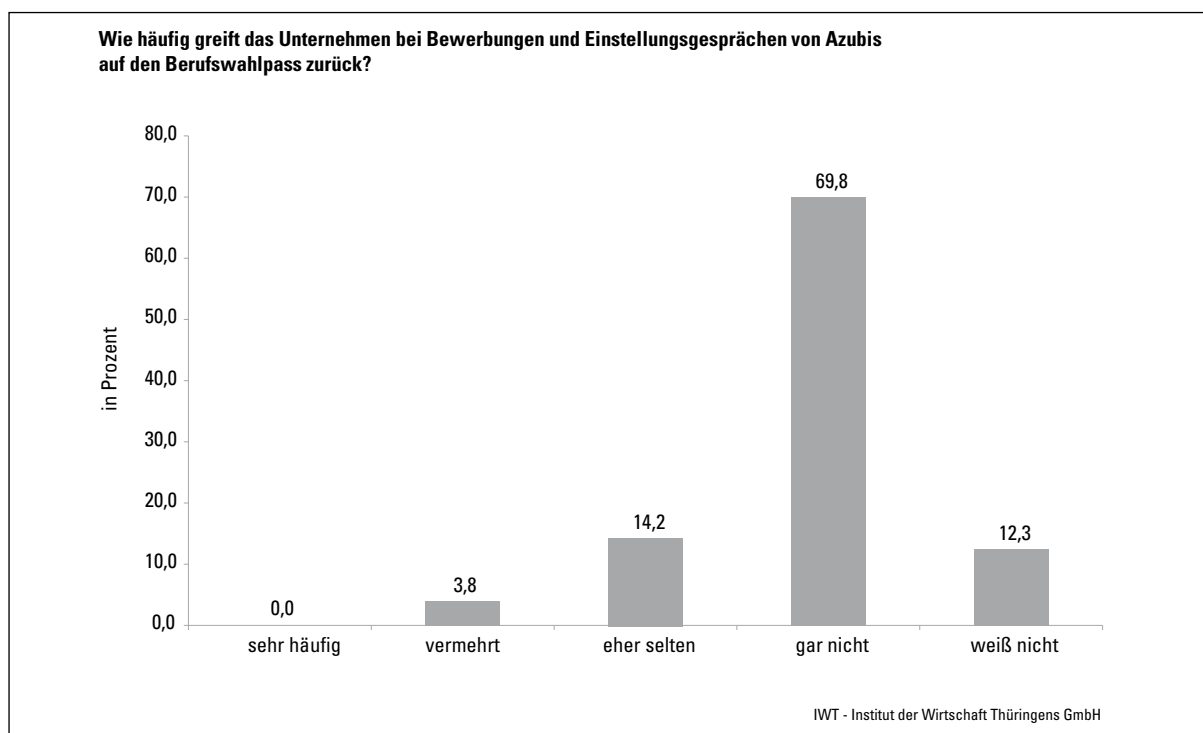


Abbildung 50: Aktionsprogramm - Berufswahlpass

Für Jugendliche, die aufgrund ihrer schulischen Leistungen oder sonstigen Voraussetzungen noch nicht für den unmittelbaren Übergang von der Schule in die Ausbildung geeignet sind, soll die "Einstiegsqualifizierung" bzw. ein "nulltes

Ausbildungsjahr“ als Türöffner fungieren. Die Mitgliedsunternehmen wurden gefragt, wie häufig das Instrument Einstiegsqualifizierung im Unternehmen genutzt wird.

33,4 % der befragten Unternehmen greifen - davon immerhin die Hälfte vermehrt oder sehr häufig - auf dieses Instrument zurück. Als Gründe dafür wurden die Möglichkeit der gezielten Nachwuchsförderung und die Überbrückung der Einarbeitungsphase genannt. Die überwiegende Mehrheit von 57,4 % nutzt die Einstiegsqualifizierung jedoch nicht, häufig mit der Begründung, dass diese Maßnahme nicht ins Profil des Unternehmens passt.

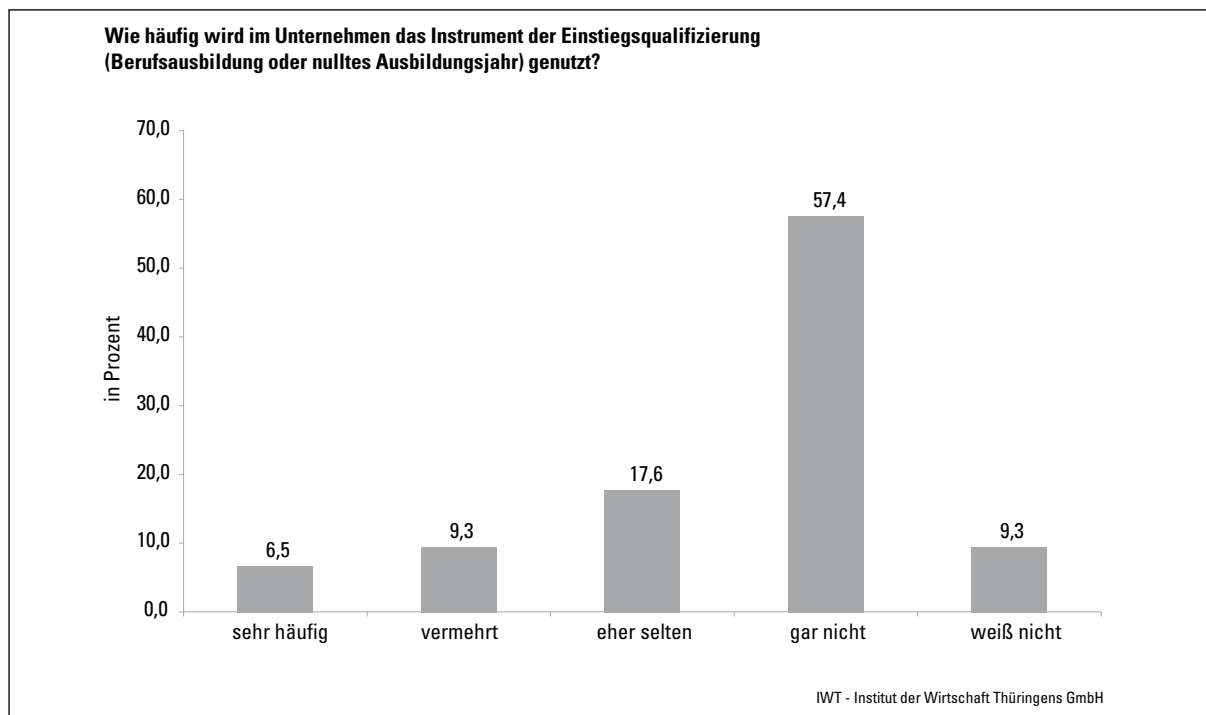


Abbildung 51: Aktionsprogramm - Einstiegsqualifizierung

Durch mehr Weiterbildung und Qualifizierung soll die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gestärkt und Beschäftigung gesichert werden. Dazu sollen die vorhandenen Fördermöglichkeiten der Bundesagentur für Arbeit und des Landes sowie des Europäischen Sozialfonds stärker genutzt werden. Durch die Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) besteht die Möglichkeit, notwendige Weiterbildungsprozesse zu unterstützen. Deshalb wurden die Mitgliedsunternehmen gefragt, wie häufig für Mitarbeiter öffentlich geförderte Weiterbildungen genutzt werden.

Insgesamt 54,6 % der befragten Mitgliedsunternehmen nehmen öffentlich geförderten Weiterbildungen in Anspruch, davon 12 % vermehrt und knapp 1 % sehr häufig. In Verbindung mit 'häufiger Nutzung' wurden von Bauunternehmen vor allem Winterbauschulungen genannt. Kritik richtet sich auf das bürokratische Abrechnungsverfahren der ESF geförderten Maßnahmen. Der Aufwand dafür stehe oftmals in keinem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen. 39,8 % nutzen keine Weiterbildungen, die im Rahmen des ESF oder der Arbeitsverwaltung - Wegebau - gefördert werden. Oftmals wurde angemerkt, dass die Schulungsangebote zu wenig kommuniziert werden, aus unterschiedlichsten Gründen nicht dem konkreten Unternehmensbedarf entsprechen oder wegen der Betriebsgröße keine Förderung in Anspruch genommen werden kann.

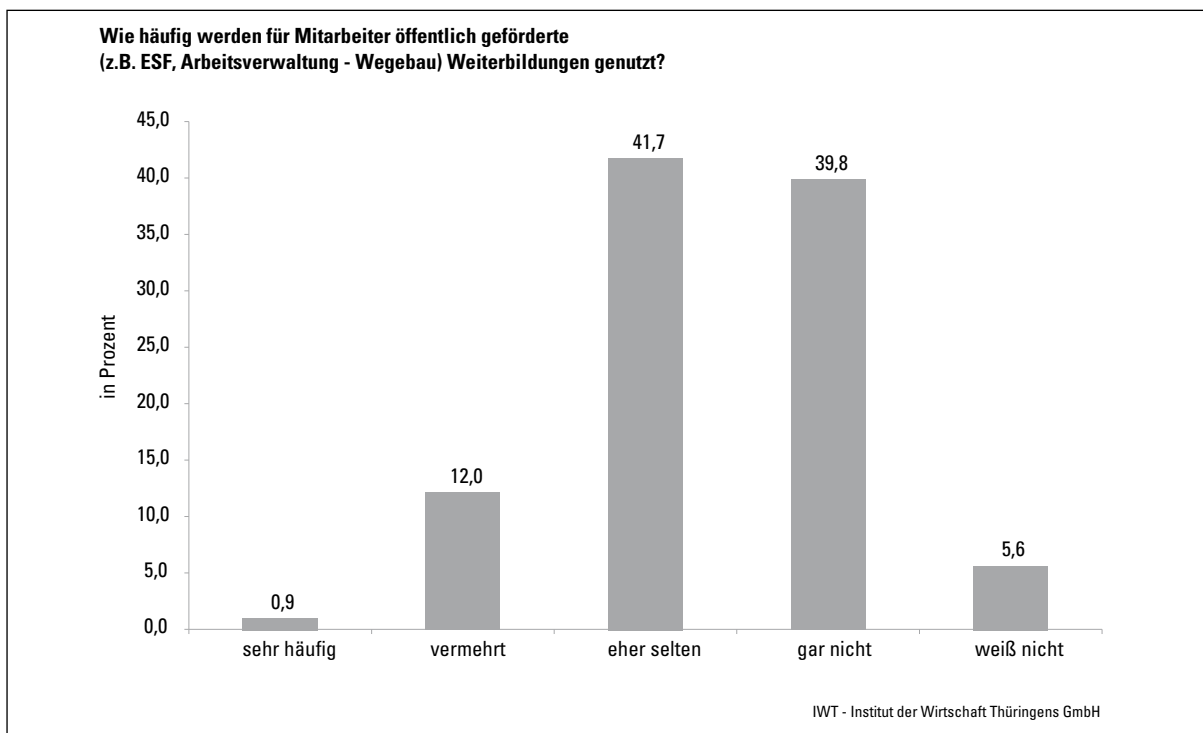


Abbildung 52: Aktionsprogramm - öffentlich geförderte Weiterbildungen

Um die Zahl der Ausbildungsplätze und die gesellschaftliche Wertschätzung der Facharbeiterausbildung zu erhöhen, planen die Kammern in Abstimmung mit den zuständigen Ministerien eine Imagekampagne. Dabei soll Jugendlichen vermittelt werden, dass die duale Berufsausbildung ein Einstieg für berufliches Fortkommen ist, weil der Facharbeiter- und Gesellenbrief gute Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet.

Die Verantwortlichen der Mitgliedsunternehmen wurden gefragt, ob diese Sicht mit ihrer betrieblichen Erfahrung übereinstimmt. Ergebnis: Der Facharbeiter- und Gesellenbrief, ermöglicht im Unternehmen gute Aufstiegsmöglichkeiten. Eine deutliche Mehrheit von 71,8 % unterstützt diese Aussage. Überdies stimmen 19,1 % der Befragten voll und ganz zu.

Um lebenslanges Lernen zu ermöglichen, sollen das berufsbegleitende Studienangebot ausgebaut und der Zugang für qualifizierte Fachkräfte zu akademischen Qualifizierungen verbessert werden. Die Aufstiegsfortbildungsgänge der Wirtschaft (Meister, Fachwirte, etc.) sowie deren Anerkennung sollen im Sinne der Durchlässigkeit integriert werden.

Unabhängig von der politischen Zielsetzung stellt sich aus Sicht der Unternehmen die Frage, ob es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, Meistern und Technikern die Aufstiegsqualifizierung durch Hochschulbildung zu ermöglichen. Für insgesamt 53,3 % der Befragten ist das der Fall. 34,8 % haben Bedenken und stimmen dem eher nicht oder nicht zu. 11,9 % können noch nicht einschätzen, ob es sinnvoll ist. Die zukünftige Akzeptanz solcher akademischer Bildungsangebote in der Wirtschaft wird maßgeblich von der praxisrelevanten Gestaltung und dem damit verbundenen Nutzen für die Unternehmen abhängen.

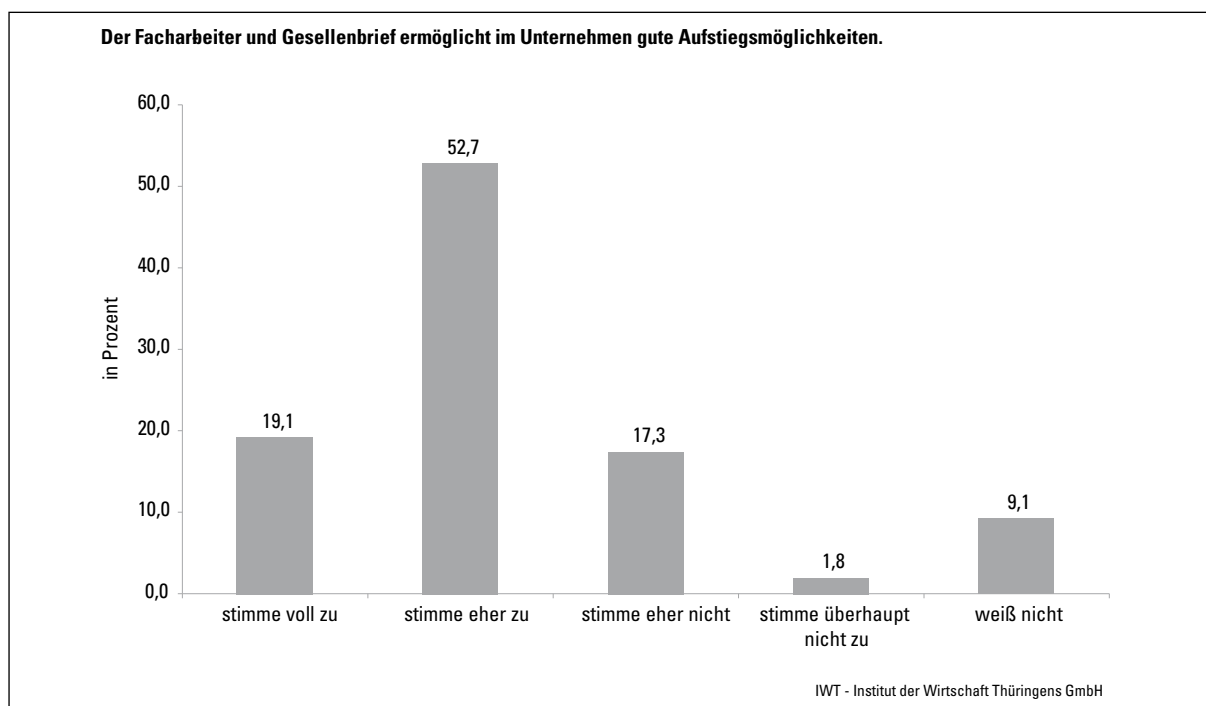


Abbildung 53: Aktionsprogramm - Facharbeiteraufstieg

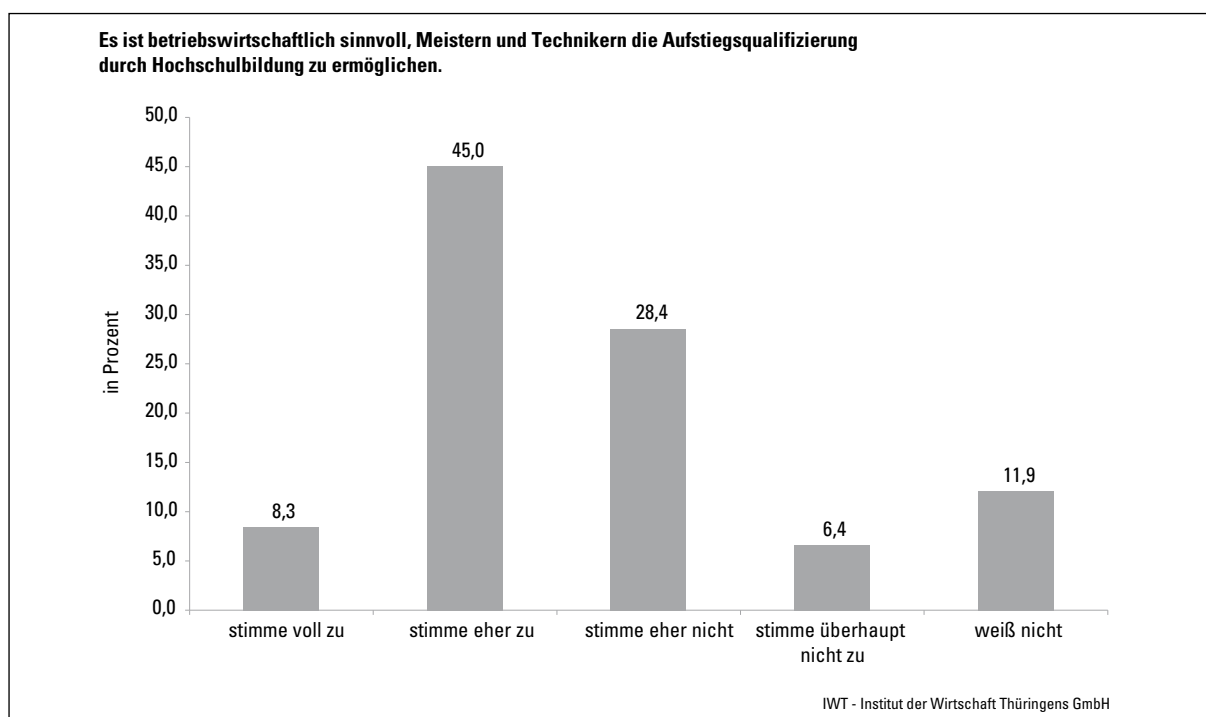


Abbildung 54: Aktionsprogramm - Hochschulzugang für qualifizierte Facharbeiter

Um junge Fachkräfte im Land zu halten, werden Qualifizierungen oder Aufstiegsfortbildungen im Anschluss an die Ausbildung diskutiert, wenn Betroffene zunächst keine reguläre Beschäftigung in Thüringen finden. Mit 66,6 % unterstützt eine Mehrheit der befragten Unternehmensvertreter diese Forderung. Wie sich bei der folgenden Frage zeigt, wird dabei vor allem die Sorge um die zukünftige Fachkräftesituation im Freistaat offensichtlich. Denn 87,4 %

der Befragten fordern, dass die Integrationsbemühungen für Facharbeiter, die nicht übernommen werden können, gesteigert werden sollten. In diesem Zusammenhang ist Erwerbsintegration also vorrangig vor Weiterbildung oder Aufstiegsqualifizierung.

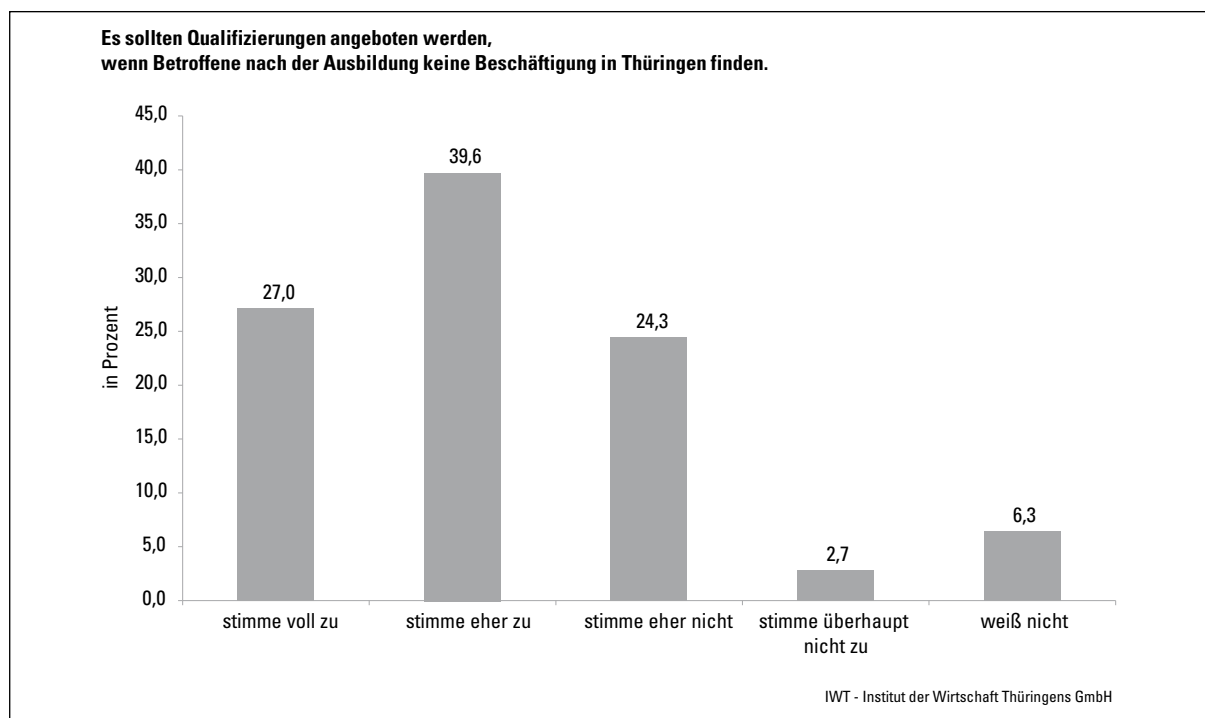


Abbildung 55: Aktionsprogramm - Qualifizierung nach Ausbildung

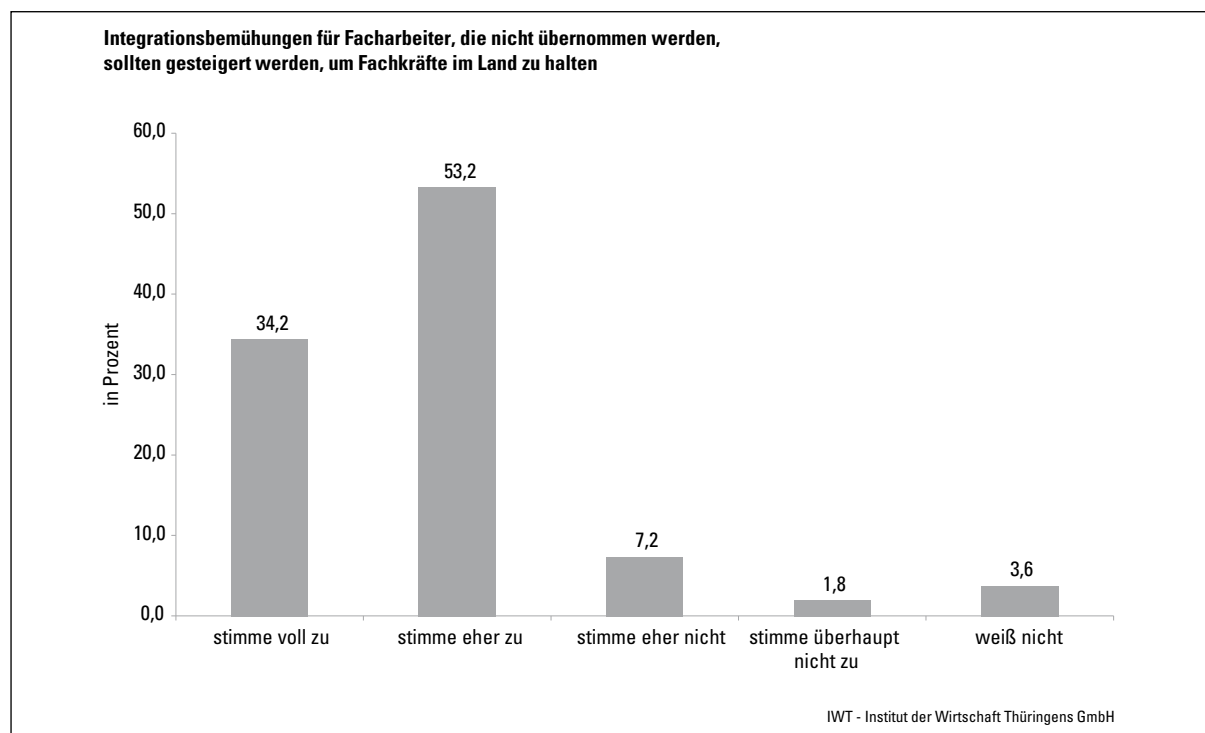


Abbildung 56: Aktionsprogramm - Erwerbsintegration nach Ausbildung

### **Kurz & Knapp**

*In der Berufswahlorientierung müssen entwickelte Prozesse kontinuierlich fortgeführt werden. Der Berufswahlpass ist ein Instrument, Berufsorientierung für Schüler erlebbarer und nachvollziehbarer zu machen. Für 70 % der befragten Unternehmen spielt er im Bewerbungsverfahren jedoch keine Rolle. Hauptgründe sind mangelnde Bekanntheit sowie der Umstand, dass der Berufswahlpass von Bewerbern nicht einbezogen wird. Auch das Instrument der Einstiegsqualifizierung darf nicht überschätzt werden. Oftmals zur gezielten Nachwuchsförderung und um die Einarbeitungsphase zu überbrücken, nutzen sie immerhin 33 % der befragten Unternehmen. Für viele passt die Einstiegsqualifizierung jedoch nicht ins Unternehmensprofil, so dass die überwiegende Mehrheit sie nicht anwendet.*

*Die gesellschaftliche Wertschätzung der dualen Berufsausbildung ist nicht nur im Interesse der Wirtschaft, sie entspricht der Unternehmensrealität. Nach Erfahrung von 72 % der befragten Unternehmensverantwortlichen bietet der Facharbeiter- und Gesellenbrief auch eine gute Grundlage für den betrieblichen Aufstieg. Deshalb ist es geboten, die akademische Bildung durchlässiger für qualifizierte Fachkräfte zu machen. Eine knappe Mehrheit von 53 % hält es für betriebswirtschaftlich sinnvoll, Meistern und Technikern die Aufstiegsqualifizierung durch Hochschulbildung zu ermöglichen. Die zukünftige Akzeptanz solcher Bildungsangebote hängt von der praxisrelevanten Gestaltung und dem damit verbundenen Nutzen für die Unternehmen ab.*

*Weiterbildung stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Bis zum Auslaufen der Förderperiode sollten die öffentlich geförderten Weiterbildungen verstärkt genutzt werden. Bereits 55 % der befragten Mitgliedsunternehmen nehmen öffentlich geförderten Weiterbildungen in Anspruch. Vor allem Winterbauschulungen sind für Bauunternehmen beliebt. Kritik richtet sich allerdings auf das bürokratische Abrechnungsverfahren der ESF geförderten Maßnahmen. Voraussetzung für die stärkere Nutzung ist die Verringerung bürokratischen Aufwands.*

*Um junge Facharbeiter im Land zu halten, besitzt Erwerbsintegration eindeutig Vorrang vor Weiterbildung oder Aufstiegsqualifizierung. 87 % der Befragten fordern, dass die Integrationsbemühungen für Facharbeiter, die nicht übernommen werden können, gesteigert werden. Die Sorge um die zukünftige Fachkräftesituation im Freistaat ist also offensichtlich.*

## **Methodischer Hinweis**

An der diesjährigen Jahresumfrage der Thüringer Wirtschaftsverbände haben sich im Zeitraum vom 20. September 2010 bis 21. Oktober 2010 Geschäftsführer von 112 Mitgliedsunternehmen aller Branchen und Größenklassen mit insgesamt 20.360 Beschäftigten beteiligt. Erhebungsinstrument war ein Fragebogen der postalisch und elektronisch versandt wurde.

Geschäftsführer in Thüringen ansässiger und verbandsgebundener Unternehmen bilden eine kleine und im Hinblick auf Strukturmerkmale relativ homogene gesellschaftliche Gruppe, die hinsichtlich ihrer Tätigkeit ähnliche Ziele verfolgen, so dass auch kleine Stichproben verlässliche Ergebnisse liefern. Einen Hinweis auf die Qualität der Umfrageergebnisse bietet der Ergebnisvergleich wiederholter Befragungen bei gleicher Grundgesamtheit.

Der Vergleich des Antwortverhaltens zu den Fragen der Jahresumfrage der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, die in 2008, 2009 und 2010 in gleicher Form gestellt wurden, lässt weder in der Richtung noch in der relativen Stärke der Veränderung Tendenzen erkennen, die nicht vor dem Hintergrund veränderter Bedingungen sehr gut erklärbar sind. Vor diesem Hintergrund kann von einer hohen Belastbarkeit der Umfrageergebnisse ausgegangen werden.



## Schriftenreihe IWT

Michael Merbach, Andreas Otto, Roswitha Weitz:  
Tagungsdokumentation: Rating - Eine Chance der Veränderung  
Erfurt, Mai 2003

Michael Merbach, Andreas Otto:  
Analyse zur Finanzierungssituation Thüringer Unternehmen – Umfrage 2002  
Erfurt, Mai 2003

Pamela Finley, Roswitha Weitz:  
Die Zukunft des Flächentarifvertrages in Thüringen – Symposium am 21. März 2003  
Erfurt, August 2003, ISBN: 3-00-011844-6

Michael Merbach, Sven Nobereit:  
Auf dem Weg zum Emissionshandel – CO2-Monitoring-System für Unternehmen  
in Thüringen  
Erfurt, Dezember 2003, ISBN: 3-9809334-0-7

Autorenteam des IWT:  
Ausgewählte Ergebnisse aus der Studie: Chancen des Wirtschaftsstandortes Thüringen im Zuge der EU-Osterweiterung  
Erfurt, April 2004

Pamela Finley, Kristin Röder, Herfried Schneider, Roswitha Weitz:  
Chancen des Wirtschaftsstandortes Thüringen im Zuge der EU-Osterweiterung – Auswertung einer Unternehmensumfrage und eines Stimmungsbildes  
Erfurt, Mai 2004, ISBN: 3-9809334-2-3

Kristin Röder, Herfried Schneider:  
EU 15 EU 25 – Die wichtigsten volkswirtschaftlichen Kennziffern im Vergleich  
Erfurt, Mai 2004, ISBN: 3-9809334-3-1

Michael Merbach, Ralf Trost:  
Analyse zur Finanzierungssituation Thüringer Unternehmen – Umfrage 2003  
Erfurt, Mai 2004, ISBN: 3-9809334-1-5

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH:  
Jahresbericht 2003  
Erfurt, Juli 2004

1Pamela Finley, Roswitha Weitz:  
Firmen-, anerkennungs- und unternehmensbezogene Verbandstarifverträge im Spiegel flächentariflicher Regelungen in der Metall-  
und Elektroindustrie Thüringens  
Erfurt, September 2004, ISBN: 3-9809334-5-8

Michael Merbach, Herfried Schneider (Hrsg.):  
Handbuch der Beteiligungsfinanzierung in Thüringen  
Erfurt, September 2004, ISBN: 3-9809334-6-6

Kristin Röder, Herfried Schneider, Roswitha Weitz:  
Standortfaktoren Thüringens - Jahresumfrage 2004 und Porträt – VMET  
Erfurt, März 2005

Kristin Röder, Herfried Schneider, Roswitha Weitz:  
Standortfaktoren Thüringens - Jahresumfrage 2004 und Porträt – AGVT  
Erfurt, März 2005

Kristin Röder, Herfried Schneider, Roswitha Weitz:  
Standortfaktoren Thüringens - Jahresumfrage 2004 und Porträt – VWT  
Erfurt, März 2005

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH:  
Jahresbericht 2004  
Erfurt, Juli 2005

Annett Graap, Kristin Röder, Herfried Schneider, Roland Schöne, Ralph Seelmann-Eggebert, Roswitha Weitz:  
Train-the-Trainer-Handbuch für Mass Customization  
Erfurt, Dezember 2004, ISBN: 3-9809334-7-4

---

Dietrich von der Oelsnitz, Maria-Coretta Reimann, Kristin Röder, Marc Schauberg, Herfried Schneider:  
Management von Produktionsnetzwerken in kleinen und mittleren Unternehmen  
Erfurt, September 2005, ISBN: 3-9809334-8-2

Hendrik Kott, Ralf Trost:  
Analyse zur Finanzierungssituation Thüringer Unternehmen – Umfrage 2004  
Erfurt, November 2005, ISBN: 3-9809334-9-0

Kristin Röder, Herfried Schneider, Roswitha Weitz:  
Technologietransfer: Wirtschaft ↔ Wissenschaft Jahresumfrage 2005 Porträt - VMET  
Erfurt, Januar 2006

Kristin Röder, Herfried Schneider, Roswitha Weitz:  
Technologietransfer: Wirtschaft ↔ Wissenschaft Jahresumfrage 2005 Porträt - AGVT  
Erfurt, Januar 2006

Kristin Röder, Herfried Schneider, Roswitha Weitz:  
Technologietransfer: Wirtschaft ↔ Wissenschaft Jahresumfrage 2005 Porträt - VWT  
Erfurt, Januar 2006

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH:  
Jahresbericht 2005  
Erfurt, Mai 2006

Volker Nissen, Herfried Schneider (Hrsg.):  
Prozessorientiertes Corporate Performance Measurement: Methoden, Konzepte, Anwendungen  
Erfurt, Juni 2006, ISBN: 978-3-9811030-0-7

Herfried Schneider, Cordula Scheffel:  
Leitfaden zur Vorbereitung und Einführung eines Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14001  
Erfurt, August 2006, ISBN: 3-9809334-4-X

Hendrik Kott, Herfried Schneider, Ralf Trost:  
Analyse zur Finanzierungssituation Thüringer Unternehmen – Umfrage 2005  
Erfurt, Oktober 2006, ISBN: 978-39811030-1-4

Kristin Röder, Herfried M. Schneider, Roswitha Weitz  
Die Zukunft des Arbeitsmarktes in Thüringen - Jahresumfrage der Verbände VWT, AGVT, VMET  
Erfurt, Januar 2007

Herfried M. Schneider, Diana Zschörnig  
EU 27 – Volkswirtschaftliche Kennzahlen im Ländervergleich  
Erfurt, Februar 2007

Katja Berger, Herfried M. Schneider, Roswitha Weitz  
Wirtschaftliche Kennzahlen Thüringen, EU – Deutschland – Thüringen unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmen der  
Metall- und Elektroindustrie  
Erfurt, März 2007

Hendrik Kott, Herfried M. Schneider (Hrsg.)  
Handbuch der Beteiligungsfinanzierung in Thüringen und Sachsen-Anhalt  
Erfurt, Mai 2007, ISBN: 978-3-9811030-2-1

Anja Liebscher, Herfried M. Schneider, Stefanie Teichmann, Roswitha Weitz, Katja Zitzmann  
Genderorientierte Personalarbeit in KMU in Thüringen – Ein Handbuch für Personalverantwortliche  
Erfurt, Mai 2007, ISBN: 978-3-9811030-3-8

Antje Minks, Antje Schmerbauch, Herfried M. Schneider, Roswitha Weitz  
Sozioökonomische Standortbestimmung für Thüringen  
Erfurt, Mai 2007

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH:  
Jahresbericht 2006  
Erfurt, August 2007

Herfried M. Schneider, Roswitha Weitz  
Wirtschaftliche Kennzahlen Thüringen, EU – Deutschland – Thüringen unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmen der  
Metall- und Elektroindustrie  
Erfurt, September 2007

Alexander Fox, Herfried Schneider, Bastian Schonert, Ralf Trost:  
Analyse zur Finanzierungssituation Thüringer Unternehmen – Umfrage 2006  
Erfurt, November 2007, ISBN: 978-3-9811030-4-5

Kristin Röder, Herfried M. Schneider, Roswitha Weitz  
Welche Bildung braucht das Land? - Jahresumfrage der Verbände VWT, AGVT, VMET  
Erfurt, Januar 2008

Robert Schaefer, Roswitha Weitz, Diana Zschörnig  
Initialanalyse zur Zeitarbeit in der M+E Industrie in Thüringen  
Erfurt, Februar 2008

Anja Liebscher, Anette Morhard, Robert Schaefer, Roswitha Weitz  
Sozioökonomische Standortbestimmung für Thüringen 2008  
Erfurt, September 2008, ISBN: 978-3-9811030-5-2

Alexander Fox, Herfried Schneider, Bastian Schonert, Ralf Trost  
Analyse zur Finanzierungssituation Thüringer Unternehmen – Umfrage 2007  
Erfurt, September 2008, ISBN: 978-3-9811030-6-9

Robert Schaefer, Roswitha Weitz, Diana Zschörnig  
Abschlussbericht zur Zeitarbeit in der M+E Industrie in Thüringen  
Erfurt, September 2008

Thüringer Netzwerk Demografie - Transferkonzept  
Erfurt, Dezember 2008

Robert Schaefer, Roswitha Weitz  
Chancen in der Krise - Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2008  
Erfurt, Januar 2009

Anja Liebscher, Anette Morhard, Robert Schaefer, Roswitha Weitz  
Sozioökonomische Standortbestimmung für Thüringen 2009  
Erfurt, Juli 2009

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH:  
Jahresbericht 2007/2008  
Erfurt, September 2009

Martin Lampert  
Fit im Wandel? - Demografiefeste Personalentwicklung in Thüringen  
Erfurt, Juli 2009

Robert Schaefer, Torsten Simon  
Flankierende Dienstleistungen - Passgenaue Lösungen der Kinderbetreuung und Modelle haushaltsnaher Dienstleistungen für KMU  
Erfurt, Juli 2009

Alexander Fox, Wolfgang von Heßling, Ralf Trost  
Analyse zur Finanzierungssituation Thüringer Unternehmen – Umfrage 2008  
Erfurt, September 2009, ISBN: 978-3-9811030-9-0

Robert Schaefer, Roswitha Weitz  
Engagiert für Thüringen - Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2009  
Erfurt, Januar 2010

Autorenteam  
Transnationaler Erfahrungsaustausch regionaler Netzwerke zur Gestaltung des demografischen Wandels 1. + 2. Juli 2010  
2010

Robert Schaefer  
Thüringer Erfolgsgeschichten von Mitgliedsunternehmen der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V.  
Oktober 2010

Robert Schaefer, Torsten Simon  
Flankierende Dienstleistungen - Umsetzungskonzept für Personalverantwortliche  
Dezember 2010

Gern senden wir Ihnen gegen eine Schutzgebühr von 10,00 EUR verfügbare Veröffentlichungen zu, sofern noch verfügbar.



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

Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.  
Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt  
T 0361 6759-0 · F 0361 6759-222