

Fünf Hebel für mehr Produktivität — was mittelständische Familienunternehmen jetzt selbst bewegen können

Lesezeit: ca. 12 Min. — Wissen — Impulse für die Praxis

Deutschlands Produktivitätsmotor stottert. Eine aktuelle Kurzstudie der Stiftung Familienunternehmen und der IW Consult beziffert, wie stark fünf Hebel wirken können: Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Innovation, Bürokratieabbau und öffentliche Investitionen. Die Zahlen sind volkswirtschaftliche Szenarien — ihre Botschaft ist für mittelständische Familienunternehmen dennoch sehr konkret: Wer nur Kosten optimiert, greift zu kurz. Produktivität entsteht dort, wo Technologie, Organisation, Wissen und Investitionen zusammenwirken.

Kernthese: Kurzfristig schafft Entlastung den größten Spielraum. Langfristig entscheiden Innovation und KI. Für Familienunternehmen heißt das: operative Reibung senken und zugleich konsequent in die eigene Zukunftsfähigkeit investieren.

Deutschland braucht einen Produktivitätssprung

Die Arbeitsproduktivität wuchs in Deutschland in den 1980er- und 1990er-Jahren noch um rund 2 Prozent jährlich. In den letzten sechs Jahren waren es im Durchschnitt nur 0,3 Prozent. Zugleich kamen zuletzt praktisch keine nennenswerten Impulse mehr aus technologisch-organisatorischem Fortschritt. Das ist besonders kritisch, weil mit dem demografischen Wandel weniger Erwerbstätige die Wirtschaftsleistung erwirtschaften müssen.

0,3 %	1,6 %	> 5×
aktuelles jährliches Produktivitätswachstum	künftig mindestens nötig	Abstand zwischen Ist und Bedarf

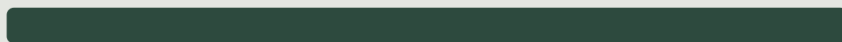
PRODUKTIVITÄTSLÜCKE DEUTSCHLAND

0,3 %



aktuelles jährliches Produktivitätswachstum (Ø letzte 6 Jahre)

1,6 %



künftig mindestens nötig — mehr als das Fünffache

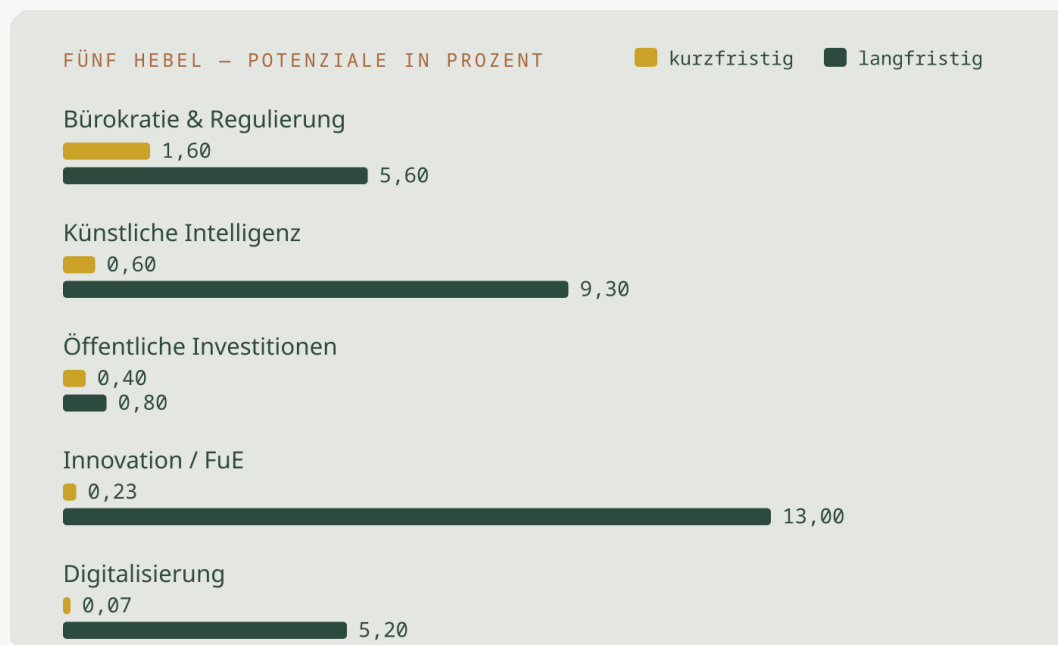
Um das Wohlstandsniveau zu halten, wäre nach Berechnung der Studie künftig ein Produktivitätswachstum von mindestens 1,6 Prozent pro Jahr erforderlich — mehr als das Fünffache des derzeitigen Werts. Die Unternehmensperspektive ist verhalten: Die Hälfte der befragten Firmen erwartet für die nächsten fünf bis zehn Jahre eine schwächere Produktivitätsdynamik, 36 Prozent rechnen mit einer normalen Entwicklung und nur 8 Prozent mit einer Beschleunigung.

Warum Familienunternehmen besonders betroffen sind

- Fachkräfte werden knapper; vorhandene Kompetenz muss wirksamer eingesetzt werden.
- Langfristige Investitionsentscheidungen treffen auf unsichere Rahmenbedingungen.
- Technologie entfaltet erst dann Wirkung, wenn sie in Prozesse, Rollen und Führung übersetzt wird.
- Familienunternehmen können aufgrund kurzer Entscheidungswege schneller handeln – wenn Prioritäten klar sind.

Zwei Zeithorizonte, fünf Stellschrauben

Die Studie verknüpft international vergleichbare Indikatoren mit ökonometrischen Untersuchungen und Best-Practice-Benchmarks. Das kurzfristige Szenario beschreibt, was bei beschleunigter Umsetzung nach einem Jahr erreichbar sein könnte. Das langfristige Szenario bildet einen mehrjährigen strukturellen Aufholprozess ab.



HEBEL	KURZFRISTIG	LANGFRISTIG	UNTERNEHMERISCHE LESART
Bürokratie & Regulierung	1,60 %	5,60 %	Reibung und gebundene Arbeitszeit senken
Künstliche Intelligenz	0,60 %	9,30 %	Nutzung in Kernprozessen skalieren
Öffentliche Investitionen	0,40 %	0,80 %	Standort- und Ausfallrisiken aktiv managen
Innovation / FuE	0,23 %	13,00 %	Transfer in marktfähige Lösungen beschleunigen
Digitalisierung	0,07 %	5,20 %	Digitales Fundament systematisch erneuern

Die strategische Logik für den Mittelstand

Aus der Studie lässt sich eine Doppelstrategie ableiten: Zuerst operative Kapazität freisetzen – durch weniger interne Komplexität, standardisierte Abläufe und eine klare Datenbasis. Diesen Spielraum dann nicht vollständig als Kosteneffekt verbuchen, sondern gezielt in KI-Anwendung, Innovation und digitale Infrastruktur reinvestieren. So wird kurzfristige Entlastung zum Treibstoff langfristiger Erneuerung.

HEBEL 1 & 2 – TECHNOLOGISCHE DIFFUSION

Digitalisierung: Fundament statt Einzelprojekt

- Kernprozesse statt Tool-Sammlung digitalisieren: Auftrag bis Zahlung, Beschaffung, Produktion, Service und Personal.
- Datenqualität, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten als Infrastruktur behandeln.
- Investitionen mit einem belastbaren Nutzenbild verbinden: Zeit, Qualität, Durchlauf, Bestand oder Ausfall.

Künstliche Intelligenz: Verfügbarkeit ist nicht Nutzung

KI ist der Hebel mit dem zweitgrößten langfristigen Potenzial. Entscheidend ist nicht, ob Mitarbeitende Zugang zu einem KI-Tool haben, sondern ob KI produktiv in Abläufe integriert wird. In Deutschland nutzten 2024 rund 26 Prozent der Unternehmen KI; Dänemark lag bei etwa 42 Prozent. Das kurzfristige Szenario beziffert das Potenzial einer stärkeren prozessbezogenen Nutzung auf 0,6 Prozent. Bei produktiver Nutzung durch mindestens die Hälfte der Unternehmen ergibt sich bis 2034 ein Potenzial von 9,3 Prozent. Es geht also primär um das „Wie“ – die resonanzorientierte Einführung – und nicht um das „Was“, die Tools.

0,6 %	9,3 %
Potenzial nach einem Jahr	Potenzial bis 2034

HEBEL 3 – INNOVATION

Vier Konsequenzen für die Innovationspraxis

0,23 %	13,0 %
Potenzial nach einem Jahr	langfristiges Potenzial

01 Suchfelder definieren Wenige strategische Problemfelder benennen, die für Kunde, Marge oder Zukunftsfähigkeit relevant sind.	02 Transfer organisieren Mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Start-ups und Lieferanten an konkreten Anwendungsfällen arbeiten.
03 Budget schützen FuE- und Experimentierbudgets nicht bei jedem Quartalsdruck neu verhandeln.	04 Lernen messen Neben Umsatz auch Lernfortschritt, technische Machbarkeit, Nutzungsqualität und Zeit bis zum Test verfolgen.

HEBEL 4 & 5 – RAHMEN UND KAPITAL

Bürokratie: kurzfristig der stärkste Hebel

Bürokratie bindet Arbeitszeit und Kapital, verzögert Investitionen und hemmt Innovation. Der Nationale Normenkontrollrat beziffert allein die direkten Bürokratiekosten auf 64 Milliarden Euro pro Jahr. Eine

ifo-Studie, die auch indirekte Kosten berücksichtigt, kommt zu mehr als doppelt so hohen Gesamtkosten.

1,6 %	5,6 %
Potenzial nach einem Jahr	Potenzial nach sieben Jahren

Externe Bürokratie – interne Bürokratie

Unternehmen können Gesetze nicht selbst ändern. Sie können aber vermeiden, externen Aufwand durch interne Komplexität zu vervielfachen. Doppelprüfungen, unklare Freigaben, parallele Excel-Listen, überholte Reports und historisch gewachsene Sonderregeln wirken wie hausgemachte Regulierung.

- Pflichten von Gewohnheiten trennen: Was ist gesetzlich nötig, was lediglich tradiert?
- Berichte nach ihrem Entscheidungsnutzen überprüfen und konsequent streichen oder automatisieren.
- Freigabegrenzen und Entscheidungskompetenzen klären.
- Einmal erfasste Daten mehrfach nutzen, statt sie in verschiedenen Systemen neu einzugeben.

Investitionen: Werterhalt sichert Leistungsfähigkeit

Öffentliche Infrastruktur senkt Transport-, Ausfall- und Transaktionskosten. Deutschland investierte 2024 rund 2,9 Prozent des BIP öffentlich, gegenüber 3,5 Prozent im OECD-Durchschnitt und 6,8 Prozent in Estland. Besonders problematisch: Auf kommunaler Ebene sind die Nettoinvestitionen seit den 2000er-Jahren negativ – der öffentliche Kapitalstock wird real aufgezehrt.

0,4 %	0,8 %	1.430 €
Potenzial nach einem Jahr	langfristiges Potenzial	jährlich je 3-Personen-Haushalt

Die unternehmerische Parallele ist unmittelbar: Vernachlässigte Anlagen, Gebäude, Netze und IT erzeugen später höhere Ausfälle, Sicherheitsrisiken und Folgekosten. Die Schweiz richtet rund 70 Prozent ihrer Straßeninfrastrukturmittel auf Erhalt und Erneuerung; Deutschland liegt bei rund 60 Prozent. Produktivität entsteht deshalb nicht nur durch Neubau, sondern durch verlässliche Verfügbarkeit des Bestands.

TRANSFER IN DIE UNTERNEHMENSPRAXIS

Message-to-Go

- Deutschlands Produktivitätswachstum liegt mit 0,3 Prozent weit unter den künftig nötigen 1,6 Prozent.
- Kurzfristig ist Bürokratieabbau der stärkste Hebel; langfristig führen Innovation und KI.
- Die fünf Effekte überschneiden sich, wirken teils zeitverzögert und dürfen nicht addiert werden.
- Digitale Infrastruktur und Datenqualität sind Voraussetzungen – Tool-Zugang allein erzeugt keine Produktivität.
- Bei der KI-Einführung ist das WIE wichtiger als das WAS: Orientierung, Beteiligung und Integration entscheiden über Wirkung.
- Familienunternehmen sollten kurzfristig Reibung entfernen und den gewonnenen Spielraum in KI, Innovation und Bestand investieren.
- Produktivität ist eine Führungsaufgabe: Mensch führt. Maschine dient.

Zur Methodik

Die Stiftung Familienunternehmen und die IW Consult leiten für fünf Handlungsfelder international vergleichbare Indikatoren ab, verknüpfen sie mit ökonometrischer Literatur und simulieren einen kurzfristigen einjährigen sowie einen langfristigen mehrjährigen Aufholpfad zu internationalen Benchmarks. Die Ergebnisse sind als Größenordnungen zu verstehen. Sie berücksichtigen mögliche Zeitverzögerungen; abnehmende Grenzerträge und Überschneidungen begrenzen eine direkte Übertragung.

Mehr zu Mensch führt. Maschine dient. →

nicorolli.de/ki-transformation-mittelstand

Quelle: Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Fünf Hebel für mehr Produktivität. Kurz- und langfristige Wachstumspotenziale für Deutschland. SFU KOMPAKT, Kurzstudie 3 | 2026. Autoren: Dr. Henry Goecke, Prof. Dr. Michael Grömling, Christian Kestermann und Dr. Marco Trenz. München 2026. – Die Handlungsempfehlungen und die Einordnung für mittelständische Familienunternehmen stammen von Nico Rolli und sind aus den Studienergebnissen abgeleitet.