

Chef-Sache

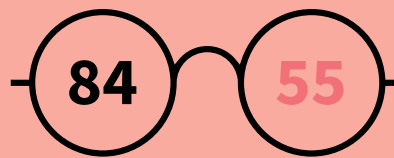
Führungskompetenz. Fachliche Fähigkeiten allein reichen bei weitem nicht aus, um ein Team oder gar ein ganzes Unternehmen zu führen. Ein guter Chef muss darüber hinaus integer, rechtschaffen und offen für Kritik sein, erklärt der ehemalige Telekom-Personalchef Thomas Sattelberger im iwd-Interview. Denn viele Führungskräfte neigen dazu, ihre eigenen Kompetenzen und Entscheidungen als deutlich besser einzuschätzen, als dies ihre Mitarbeiter tun. Missmanagement vergraut aber nicht nur die Beschäftigten, sondern schadet auch dem Unternehmenserfolg.

—> [Seiten 2-4](#)

Führungskräfte: Selbst- und Fremdwahrnehmung

So viel Prozent der Führungs- beziehungsweise Nachwuchs-
kräfte stimmen dieser Aussage zu

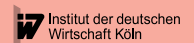
- Selbstbild: „Das trifft auf mich als Führungskraft zu“
- Fremdbild: „Das trifft auf meinen Vorgesetzten zu“



Hält sich an
Absprachen, steht
zu Entscheidungen
und Vereinbarungen

Befragung von 278 Führungskräften mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung und 273 Nachwuchskräften mit abgeschlossenem Hochschulstudium und mindestens fünf Jahren Berufserfahrung im September/Oktober 2015

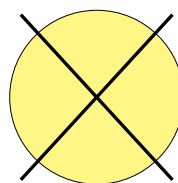
Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach
© 2016 IW Medien / iwd



Stimmt das wirklich?

Faktencheck Verteilung. Kaum ein anderes Thema wird in Deutschland so hitzig diskutiert wie die angeblich ungerechte Verteilung der Einkommen und Vermögen. Das IW Köln hat die gängigsten Stereotype unter die Lupe genommen. Wichtigstes Ergebnis: Die offiziellen Zahlen kranken unter anderem daran, dass sie die gesetzliche Rentenversicherung völlig außer Acht lassen.

—> [Seiten 6-7](#)



Kreuzchen, bitte!

Wahl. Am 18. September wählen die Berliner ein neues Abgeordnetenhaus. Die Hauptstadt ist ein besonders beliebter Standort für Start-up-Unternehmen und glänzt zudem als Wissenschaftsmetropole.

—> [Seite 5](#)

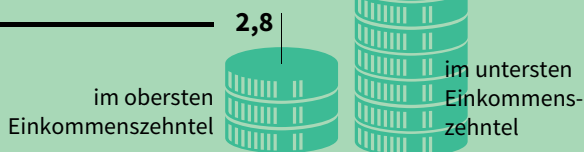
Große Bedeutung, kleine Gewinne

Nahrungsmittelhersteller. In Deutschland sind fast 570.000 Menschen damit beschäftigt, die Bundesbürger mit Essen und Trinken zu versorgen. Zwar ist die Branche hauptsächlich auf dem heimischen Markt aktiv – mit fast 170 Milliarden Euro Jahresumsatz kann sie aber locker mit exportstarken Branchen wie der Elektrotechnik mithalten. Das gilt jedoch nicht für ihre Gewinne.

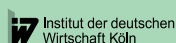
—> [Seiten 10-11](#)

Unten mehr Lohn als oben

Um so viel Prozent ist das Einkommen
von 2009 bis 2013 gestiegen



Ursprungsdaten: Sozio-oekonomisches Panel
© 2016 IW Medien / iwd



Führungskompetenz. Erfolg und Leistungskultur eines Unternehmens stehen und fallen mit der Führungskompetenz der Vorgesetzten und des Managements. Je besser es ihnen gelingt, die Mitarbeiter zu mobilisieren, desto erfolgreicher ist die Firma.

Coachen statt kontrollieren

Die Vorschriften in deutschen Unternehmen sind mitunter ganz schön techniklastig: Für das Bedienen von Maschinen wird ein Befähigungsnachweis verlangt – für das Führen von Mitarbeitern in der Regel nicht. Meist reicht es aus, ein guter Fachmann zu sein – ab einer bestimmten Hierarchiestufe kommt die

Personalverantwortung mehr oder weniger automatisch dazu.

Dabei warnen Experten seit langem vor dieser Beiläufigkeit und empfehlen, mit Nachwuchsführungskräften professionelle Potenzialanalysen und regelmäßige anonyme Feedbackrunden durchzuführen (siehe iwd 49/2013).

Denn ganz von allein läuft das Chefsein eben nicht, wie Studien regelmäßig bestätigen. So ist nur rund ein Fünftel der akademischen Nachwuchskräfte mit ihrem direkten Vorgesetzten sehr zufrieden, wie eine Befragung durch das Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Initiative Zukunftsfähige Führung

Führungskräfte: Selbst- und Fremdwahrnehmung

So viel Prozent der Führungskräfte (Selbstbild) beziehungsweise Nachwuchskräfte (Fremdbild) stimmen diesen Aussagen zu

■ Selbstbild: „Das trifft auf mich als Führungskraft zu“
 ■ Fremdbild: „Das trifft auf meinen Vorgesetzten zu“



Befragung von 278 Führungskräften mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung und 273 Nachwuchskräften mit abgeschlossenem Hochschulstudium und mindestens fünf Jahren Berufserfahrung im September/Oktober 2015

Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach
 © 2016 IW Medien / iwd

zeigt. Immerhin 60 Prozent sind mit ihrer Führungskraft im Großen und Ganzen zufrieden. Im Einzelnen schätzen die Nachwuchskräfte vor allem folgende Eigenschaften an ihren Chefs (Grafik Seite 2):

Die meisten Nachwuchskräfte bescheinigen ihren Vorgesetzten große fachliche Fähigkeiten, Entscheidungs- sowie Durchsetzungsstärke.

Auch bestätigt eine Mehrheit ihren Führungskräften, selbstständiges Arbeiten zu fördern und den Mitarbeitern Freiräume zu geben.

Allerdings kritisiert der Nachwuchs auch so manches: dass sich der Vorgesetzte zu wenig Zeit für den Austausch nimmt und dass die eigenen Potenziale und Talente zu wenig gefördert werden.

Nur 38 Prozent der akademischen Nachwuchskräfte bescheinigen ihrem Chef, offen für Kritik zu sein.

Viele Vorgesetzte sind von ihren Kompetenzen als Führungskraft selbst überzeugt als die eigenen Mitarbeiter (siehe Interview Seite 4). In 26 der 27 abgefragten Kompetenzen und Verhaltensweisen schätzten sich die Führungskräfte selbst als besser ein, als es ihnen die Nachwuchskräfte attestierten.

Noch wichtiger als die einzelnen Kompetenzen, die eine Führungskraft mitbringen und praktizieren sollte, dürfte ihr Führungsstil sein. Neben den gängigen Varianten wie befehlend, visionär, leistungsorientiert, demokratisch, gefühlorientiert und beratend hat sich in der Wissenschaft der transformationale Führungsstil als besonders innovationsförderlich herausgestellt.

Demnach handelt eine Führungskraft als fachliches und moralisches Vorbild, sie vermittelt eine begeisterte Vision und ein starkes Gemeinschaftsgefühl und sie fördert jeden Mitarbeiter entsprechend

seinen individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen. Kernelemente des transformationalen Führungsstils sind die Wertschätzung der Mitarbeiterkompetenzen sowie die Delegation von Entscheidungen. Mitarbeiter, die einen solchen Chef haben, erhalten einen großen Handlungsspielraum und viel Freiheit – und viel Verantwortung.

Der transformationale Führungsstil ist vor allem dann besonders effektiv, wenn sich in einem Unternehmen oder einer Organisation betriebliche Prozesse und Strukturen verändern. Denn wenn die Führungskraft ihre Mitarbeiter zu Eigeninitiative und kreativer Problemlösung anregt und gleichzeitig attraktive Entwicklungsperspektiven aufzeigt, sind die Beschäftigten in der Regel auch besonders kreativ und leistungsfähig.

Die umfangreichste deutsche Untersuchung zur transformationalen Führung stammt von der Business School an der Technischen Hochschule Mittelhessen. Die Studie mit mehr als 14.000 Teilnehmern, von denen 75 Prozent Führungskräfte waren, zeigt unter anderem, dass Frauen in der Regel die besseren Chefs sind (Grafik):

Bei allen Kompetenzen, die Beschäftigte von einer guten Führungskraft erwarten, schneiden die weiblichen Vorgesetzten im Schnitt besser ab als die männlichen.

Das für seine Personalpolitik häufig gelobte Unternehmen Google ist von der Idee der transformationalen Führung übrigens so überzeugt, dass es seine Führungsprinzipien daraus abgeleitet hat. Google-Bosse werden dazu angehalten, ihrem Team zuzuhören, sich nicht um jede Kleinigkeit zu kümmern sowie produktiv und ergebnisorientiert zu sein. Die erste Regel für sie lautet: „Sei ein guter Coach.“

Wer ist besser: Chef oder Chefin?

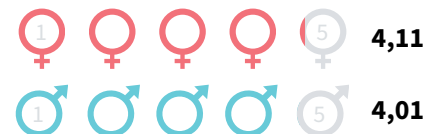
Diese Durchschnittswerte erzielten weibliche und männliche Vorgesetzte in den jeweiligen Führungskompetenzen

Skala von 1 (trifft sehr selten zu) bis 5 (trifft sehr häufig zu)

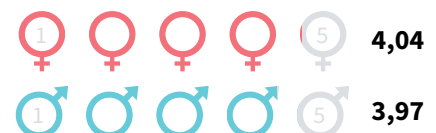
■ Frauen
■ Männer

Führungskompetenzen

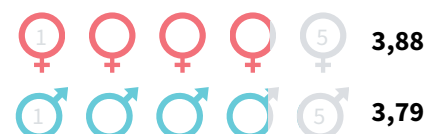
Lernfähigkeit und Unterstützung



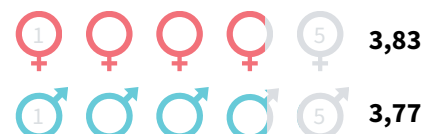
Unternehmerische Haltung



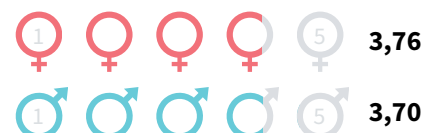
Ziele und Perspektiven



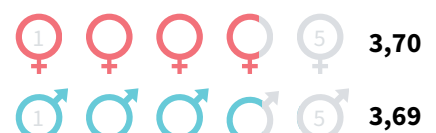
Ergebnisorientierung



Kommunikation und Fairness



Vorbildfunktion



Kommunikation und Fairness: Inwieweit sorgt die Führungskraft dafür, dass der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln wie Transparenz, Offenheit und Aufrichtigkeit basiert?

Online-Befragung von 14.348 Teilnehmern (4.939 Frauen und 9.409 Männer) zwischen 2009 und 2015

Quelle: Technische Hochschule Mittelhessen
© 2016 IW Medien / iwd

„Vorsicht vor Speichelleckern“

Interview. Der ehemalige Personalvorstand der Telekom, **Thomas Sattelberger**, gilt als Koryphäe für Fragen guter Unternehmensführung. Im iwd-Interview benennt er die drei größten Fehler, die Führungskräfte machen können.



Foto: privat

Auch heute noch soll es Vorgesetzte geben, die Frauen benachteiligen, ältere Mitarbeiter diskriminieren und laufend Abmahnungen erteilen.

Zum Glück agiert nur eine relativ kleine Minderheit so offen tumb. Mehr Sorgen mache ich mir um die, die Führen nicht gelernt haben oder denen Missgeschicke unterlaufen – wie Rainer Brüderle, der einen halb sexistischen Spruch gemacht hat, den aber nicht böse meinte. Oder Chefs, die ein Altersstereotyp im Kopf haben und sagen: „So ab 40 Jahren geht es halt geistig schon bergab.“ Das sind Symptome für eine mangelhafte Sensibilität und Führungsausbildung in Firmen.

Was macht eine gute Führungskraft aus?

Ein guter Chef hat Energie und Herzenslust, aber auch Zeit und Raum zum Führen. Im Kern dreht sich Führung um drei Dinge. Ich muss meinem Team eine übergreifende Orientierung geben, wie die Arbeit in die Unternehmensentwicklung passt. Zweitens muss ich Zeit haben, Coach zu sein – also Menschen beim Lösen der Aufgaben zu begleiten sowie Fragen der persönlichen und beruflichen Entwicklung partnerschaftlich mit zu klären. Und drittens muss ich Machtkämpfe, Gerüchte und Seilschaften so weit wie möglich vom eigenen Verantwortungsbereich fernhalten.

Kann man es lernen, eine gute Führungskraft zu sein, oder ist das auch eine Charakterfrage?

Man kann das lernen, auch durch die eigenen Vorgesetzten, die entweder Vorbild sind oder abschreckendes Beispiel. Auch durch kollegiales, offenes Feedback und durch Führungskräfte-seminare kann man besser werden. Was man im Erwachsenenalter wohl nur noch schwer lernen kann, sind Integrität und Rechtschaffenheit.

Wie kommt es, dass sich viele Manager selbst für einen guten Chef halten, die Mitarbeiter aber nicht?

Das passiert immer dann, wenn es kein offenes Feedback gibt – und das muss man sich als Vorgesetzter verdienen. Anders gesagt: Chefs müssen darauf achten, dass sie nicht zu viele Speichellecker um sich haben.

Das setzt eine gewisse Kritikfähigkeit voraus ...

Altgewohnte Führungsstile und Lösungswege sind heute nicht mehr zukunftstauglich. Wie geführt wird, ist längst ein Schlüsselthema. Ich bin überzeugt davon, dass die großen Defizite in unserer Führungskultur eine wesentliche Ursache für die Innovationsschwäche Deutschlands sind.

Sie fordern mehr demokratische Strukturen in Unternehmen und glauben, dass künftig Mitarbeiter ihre Vorgesetzten wählen und nicht umgekehrt. Das dürfte für inhabergeführte Firmen schwierig werden.

Ja, aber selbst in diesen Betrieben können Teams ihre Projektleiter oder Sprecher selbst wählen. Auch Entwicklungsinstrumente wie Design Thinking oder Scrum kommen ohne traditionelle Vorgesetztenrollen aus.

Wie kommen denn die Richtigen nach oben?

Wir sehen ja gerade in einigen namhaften deutschen Unternehmen, dass die Vertreter der alten Ära das Neue schaffen sollen. Das funktioniert natürlich nicht, wenn man einen Neuanfang von innen heraus versucht, der in alten Führungsroutinen verläuft. Nötig wäre, diese alten Netze und Seilschaften aufzubrechen. Dafür müssten vermehrt neue, wettererprobte Führungskräfte von außen geholt werden statt Vertreter des alten Systems.

Die größten „Don'ts“ einer Führungskraft lauten?

Schwindeln. Menschen in ihrer Würde attackieren. Diskriminieren.

Und was sollte ein guter Chef auf jeden Fall tun?

Ab und an von der Zukunft träumen. Mit den Mitarbeitern lachen und über sich selber lachen.

Immer mehr Koffer in Berlin

Wahl. Am 18. September wählen die Berliner ein neues Abgeordnetenhaus. Die wirtschaftlichen Perspektiven der 3,5-Millionen-Metropole sind vielversprechend: Weil die Hauptstadt vor allem bei jungen Leuten hoch im Kurs steht und zudem mit niedrigen Lebenshaltungskosten punkten kann, entwickelt sie sich zur hippen Gründerhauptstadt.

Wenn es stimmt, dass Menschen gerne dahin gehen, wo sie sich eine gute Zukunft versprechen, hat Berlin offenbar alles richtig gemacht:

Seit 2010 sind jedes Jahr im Schnitt 80.000 junge Menschen im Alter zwischen 18 und 30 Jahren nach Berlin gezogen – fast jeder zweite von ihnen kam aus dem Ausland.

Ein Grund dafür ist natürlich Berlins Image als moderne, weltoffene und lebendige Stadt, die vor allem jungen Leuten eine Menge zu bieten hat. Hinzu kommt, dass die deutsche Hauptstadt – im Vergleich zu vielen anderen Hauptstädten – relativ niedrige Lebenshaltungskosten hat. Wohl nicht zuletzt deshalb sind viele der Zugezogenen Studenten:

In Berlin sind mehr als 170.000 Studenten an 42 Universitäten und Hochschulen eingeschrieben.

Die Freie Universität Berlin und die Humboldt-Universität zu Berlin gehören außerdem zu jenen elf deutschen Elite-Unis, die im Rahmen der jüngsten Exzellenzinitiative ausgezeichnet wurden.

Als Wissenschaftsstandort hat Berlin also durchaus großes Potenzial und kann vielleicht sogar an seine lange Tradition anknüpfen: So gingen zwischen 1901 und 1939 beeindruckende 17 Prozent aller Nobelpreise an Wissenschaftler, die in Berlin gewirkt haben.

All das erklärt auch, warum Berlin mehr Start-up-Unternehmen anzieht

als jede andere Stadt in Deutschland. An der Spree gibt es mittlerweile mehr als 600 Start-ups mit insgesamt gut 13.000 Mitarbeitern. Allein im ersten Halbjahr 2016 konnten diese jungen Unternehmen 520 Millionen Euro Venture-Capital einsammeln. Damit liegt Berlin weit vor München mit 182 Millionen Euro.

Was die Wirtschaftskraft insgesamt angeht, zieht die deutsche Hauptstadt – im Gegensatz zu allen anderen Hauptstädten in der EU – aufgrund ihres relativ niedrigen Bruttoinlandsprodukts (BIP) je Einwohner den gesamtdeutschen Schnitt zwar noch immer nach unten (siehe iwd 27/2016). Doch Berlin ist auf einem guten Weg (Grafik):

Von 2011 bis 2015 ist das BIP Berlins um 5,3 Prozent und damit


um 1,2 Prozentpunkte stärker gewachsen als das gesamtdeutsche BIP. Beim Beschäftigungsaufbau war die Hauptstadt sogar doppelt so gut wie Deutschland.

Und der Boom könnte weitergehen. Ein Grund dafür ist ausgerechnet der bevorstehende Austritt des Vereinigten Königreichs aus der EU. Weil viele Investoren auf der Insel – insbesondere in London – vor einer ungewissen Zukunft stehen, zeigen sie nun großes Interesse daran, von der Themse an die Spree umzuziehen. Das gilt vor allem für die sogenannten Fintech-Unternehmen, die ihr Geld damit verdienen, die Finanzbranche zum Beispiel mit Programmen für die automatisierte Vermögensverwaltung oder Kapitalanlage zu versorgen.

Berlin in Zahlen

	Berlin	Deutschland
WAHL 2016		
Bruttoinlandsprodukt je Einwohner 2015 in Euro	35.627	37.099
Bruttoinlandsprodukt – reale Veränderung 2015 gegenüber 2011 in Prozent	5,3	4,1
Arbeitslosenquote 2015 in Prozent	10,7	6,4
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte – Veränderung 2015 gegenüber 2011 in Prozent	14,2	7,4

Quellen: Bundesagentur für Arbeit, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder
© 2016 IW Medien / iwd

 Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Die Schere im Kopf

Faktencheck Verteilung. Wer die angeblich zunehmende Ungleichheit in Deutschland thematisiert, erntet meist viel öffentlichen Beifall – egal, ob die Behauptung stimmt oder nicht. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) hat deshalb eine ganze Reihe populärer Thesen zum Thema Einkommens- und Vermögensverteilung auf ihren Wahrheitsgehalt hin abgeklopft.

„Die Schere zwischen Arm und Reich geht in Deutschland immer weiter auf.“ „Die Reichen werden immer reicher, die Armen immer ärmer.“ „Uns drohen Verhältnisse wie in den USA.“ Wer das behauptet, kann sich der Likes und Retweets sicher sein. Doch der Beifall in den – sozialen – Medien sollte keine Grundlage für politische Entscheidungen bilden. Was ist also dran an den populären Thesen? Ein Faktencheck:

1. Stimmt es, dass die Einkommensunterschiede in Deutschland besonders groß sind?

Ein Vollzeitbeschäftigter an der Schwelle zum einkommensstärksten Zehntel verdient in Deutschland 3,4-mal so viel wie einer an der Schwelle zum ärmsten Zehntel. Damit ist der Verdienstabstand hierzulande deutlich größer als etwa in Italien, Schweden und Norwegen, wo dieser Faktor unter 2,5 liegt. Die USA kommen jedoch auf einen wesentlich höheren Wert: Dort fahren die Topverdiener mindestens das Fünffache des untersten Lohn- und Gehaltszehntels ein.

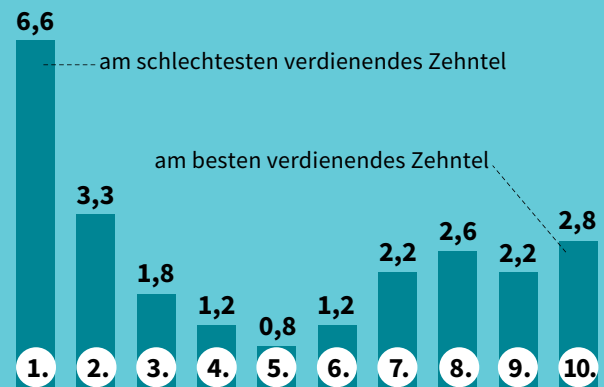
Deutschland ist in puncto Erwerbseinkommen also nicht auffallend egalitär, aber auch nicht elitär: Seine Einkommensspreizung bewegt sich im Mittelfeld der Industrieländer auf einem Niveau mit Österreich und Australien.

Jetzt könnten Kritiker einwerfen, dass in dieser Analyse nur Vollzeitbeschäftigte betrachtet werden und zudem andere Einkommensarten wie Kapitaleinkünfte und Mieteinnahmen fehlen, diese aber erst die wahren Einkommensunterschiede begründen. Tatsächlich scheint die Kluft größer zu sein, wenn das gesamte Einkommen in den Vergleich einfließt – allerdings nur, wenn die gesetzlichen Renten außen vor bleiben.

Schaut man sich also die reinen Markteinkommen vor Steuern und Sozialabgaben und ohne die staatlichen Alterseinkünfte an, liegt Deutschland mit einem Gini-Koeffizienten (Definition siehe Grafik Seite 7) von 0,50 auf

Reallöhne: Und sie steigen doch

Um so viel Prozent sind die realen Bruttoerwerbseinkommen der Vollzeitbeschäftigten von 2009 bis 2013 im Durchschnitt der jeweiligen Einkommensgruppe gestiegen



Die Vollzeitbeschäftigten werden nach der Höhe ihrer Bruttoerwerbseinkommen sortiert und in zehn gleich große Gruppen eingeteilt

Ursprungsdaten: Sozio-oekonomisches Panel © 2016 IW Medien / iwd

iw Institut der deutschen Wirtschaft Köln

der Skala der Ungleichheit nur auf Platz 17 in der EU-28. Die einfache Erklärung für das relativ große Ausmaß an Ungleichheit: Mit rund 20 Millionen Ruheständlern hat Deutschland eine große Bevölkerungsgruppe, die kaum über Markteinkommen verfügt. Länder mit einem höheren Anteil an privater Altersvorsorge – ansonsten aber gleichen Bedingungen – schneiden deshalb bei der Verteilungsanalyse der Markteinkommen vermeintlich besser ab.

Einschließlich der gesetzlichen Renten belegt Deutschland im Verteilungsranking der EU-28 schon Platz 13. In der Nettorechnung, also nach Steuern und Sozialabgaben inklusive staatlicher Transferleistungen, kommt die Bundesrepublik sogar auf Platz 10.

2. Stimmt es, dass sich das Vermögen auf wenige Superreiche konzentriert und die breite Masse kaum etwas besitzt?

Deutschlands Gini-Koeffizient für die Vermögensverteilung ist der achthöchste von 20 verglichenen Industrieländern (Grafik). Damit scheint die Bundesrepublik näher an den USA mit ihrer unübersehbar gespaltenen Gesellschaft zu liegen als beispielsweise an Belgien oder Italien. Doch auch in diesem Vergleich bleiben gesetzliche Rentenansprüche unberücksichtigt.

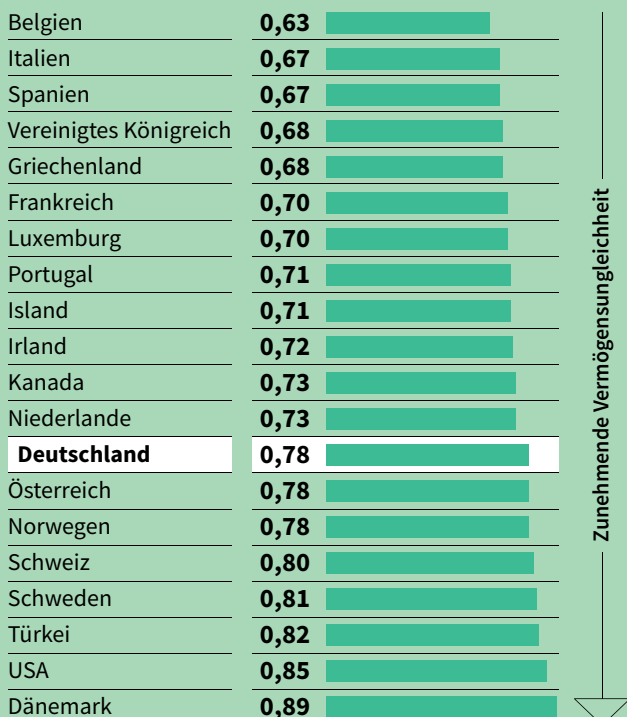
Rechnet man die Rentenanwartschaften ein, versechsfacht sich das mittlere Vermögen der erwachsenen Bundesbürger im Sozio-oekonomischen Panel von 18.000 auf gut 107.000 Euro.

Der Gini-Koeffizient fällt dann von 0,78 auf 0,59, wie eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) gezeigt hat.


Vermögensverteilung in den Industrieländern

Gini-Koeffizient der Nettovermögen in den 20 Gründungsstaaten der OECD im Jahr 2015

Der Gini-Koeffizient misst die Einkommens- oder Vermögensverteilung in einem Land. Er kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. 0 bedeutet, dass alle gleich viel haben. 1 bedeutet, dass einer alles hat und alle anderen nichts.



Quelle: Credit Suisse
© 2016 IW Medien / iwd

 Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Dass die staatliche Rentenabsicherung nicht nur in Deutschland eine sehr wichtige Rolle spielt, zeigen die skandinavischen Länder. Auch dort ist die staatliche Absicherung im Alter auf hohem Niveau – und die Vermögensunterschiede sind auffallend groß. Der Zusammenhang: Die hohen Steuern und Abgaben zur Finanzierung der Renten erschweren die Vermögensbildung – und schmälern zudem den Anreiz zur privaten Vorsorge.

3. Stimmt es, dass die Ungleichheit immer weiter zunimmt?

Gebetsmühlenartig heißt es, die Reallöhne in Deutschland würden bereits seit Jahren nicht mehr steigen. Schaut man sich aber die Tarifabschlüsse an und nimmt dann noch die extrem niedrige Inflation in den Blick, ist diese Klage eher der Schere im Kopf geschuldet als einer etwaigen Schere zwischen Arm und Reich. Denn Tatsache ist:

Seit 2007, dem letzten Jahr vor der Finanzkrise, sind die tariflichen Stundenlöhne preisbereinigt um 8 Prozent gestiegen und die Bruttostundenlöhne real sogar um fast 12 Prozent.

Davon haben vor allem die Geringverdiener überdurchschnittlich profitiert, wie das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) mithilfe einer Auswertung von Daten des Sozio-oekonomischen Panels ermittelt hat. Demnach sind die realen Bruttoerwerbseinkommen von Vollzeitbeschäftigten im untersten Einkommensdezil von 2009 bis 2013 um 6,6 Prozent gestiegen und die im zweiten Dezil immerhin um 3,3 Prozent (Grafik Seite 6).

So erklärt sich auch, dass der Lohnabstand zwischen dem obersten und dem untersten Einkommenszehntel heute auf dem gleichen Niveau liegt wie schon im Jahr 2006 – es hat also seither keine weitere Einkommensspreizung stattgefunden.

Skeptiker kontern, dass die Reichen dafür immer höhere Vermögen anhäufen, weil sie Immobilien, Aktien und Unternehmen besitzen, während die Kleinsparer in Zeiten der Niedrigzinsen leer ausgehen würden. Die Fakten sehen so aus:

Laut Bundesbank besitzen die vermögensreichsten 10 Prozent der Haushalte derzeit 59,8 Prozent des gesamten Vermögens. Das ist viel – aber es sind gerade einmal 0,6 Prozentpunkte mehr als im Jahr 2010.

IW-Report 29/2016

Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Faktencheck Gerechtigkeit und Verteilung – eine empirische Überprüfung wichtiger Stereotype

iwkoeln.de/gerechtigkeit

Kein Personal, keine Autobahn

Straßenbau. Der Bund stellt in diesem Jahr mehr Mittel für das Fernstraßennetz bereit. Dennoch dürfte der Neu- und Ausbau nicht in allen Bundesländern im erhofften Maße vorankommen. Das liegt an einem entscheidenden Engpass.

Lange baustellenbedingte Staus haben in diesem Sommer die Urlauber geärgert. Immerhin sind die vielen Bauarbeiten ein Beleg dafür, dass endlich mehr Geld in das Bundesfernstraßennetz fließt:

Der Bund hält im Jahr 2016 fast 6,3 Milliarden Euro für Investitionen in Autobahnen und Bundesstraßen bereit – gut 1 Milliarde Euro mehr als 2015.

Vom größeren Investitionstopp profitieren fast alle Bundesländer. Das größte Plus kann Bayern für sich verbuchen – der Freistaat darf fast 200 Millionen Euro mehr verbauen als im vergangenen Jahr.

Dass gerade Bayern mit Abstand das meiste Geld bekommt, hat einen triftigen Grund: Das Land verfügt über eine sehr leistungsfähige Straßenbaubehörde. In ihren Schubladen liegt eine Reihe von fertig geplanten Straßenbauprojekten, die bei gesicherter Finanzierung schnell angepackt werden können.

Ausschlaggebend dafür ist unter anderem, dass Bayern in den vergangenen Jahren nicht den Fehler gemacht hat, die Planungsabteilungen seiner Straßenbaubehörde zu stark auszudünnen. Anderswo fehlen inzwischen wichtige Fachkräfte – zum Beispiel Planungsingenieure. Das hat Folgen (Grafik):

Viele Bundesländer konnten 2015 die verfügbaren Investitionsmittel nicht vollständig abrufen.

Der zugrunde liegende Personal-mangel dürfte sich kurzfristig nicht

beheben lassen, da das Angebot an qualifizierten Kräften gering ist und der öffentliche Dienst in Sachen Gehälter kaum mit der privaten Wirtschaft mithalten kann.

All dies legt eine fundamentale Reform der Straßenbauverwaltung in Deutschland nahe. Eine denkbare


Option wäre die Gründung einer Bundesfernstraßengesellschaft. Sie könnte die benötigten Kapazitäten und Kompetenzen bündeln und so Engpässe in Zukunft vermeiden.



Mehr dazu lesen Sie unter: link.iwd.de/strassenbau

Straßenbau: Lücken zwischen Soll und Ist

Investitionen in die Bundesfernstraßen in Millionen Euro

	Ausgaben 2015	in Prozent des vom Bund vorgegebenen Investitionsrahmens 	Investitionsrahmen 2016
Hamburg	169	147	221
Bayern	1.037	120	1.211
Niedersachsen	476	109	550
Baden-Württemberg	606	107	685
Nordrhein-Westfalen	737	103	884
Rheinland-Pfalz	352	102	410
Mecklenburg-Vorpommern	168	101	155
Hessen	716	99	686
Thüringen	143	96	173
Schleswig-Holstein	127	95	118
Brandenburg	203	90	213
Sachsen	163	90	198
Saarland	77	89	102
Sachsen-Anhalt	159	88	196
Berlin	108	81	132
Bremen	32	58	86
Insgesamt	5.272	104	6.259

Investitionen in Prozent des verfügbaren Investitionsrahmens: Werte liegen zum Teil über 100 Prozent, da von Bundesländern nicht abgerufene Straßenbaumittel – zusammen mit nicht genutzten Geldern der Deutschen Bahn – an andere Länder verteilt werden, die noch baufertige Projekte haben

Quellen: Bundesministerium der Finanzen, Pro Mobilität – Initiative für Verkehrsinfrastruktur © 2016 IW Medien / iwd

Der Staat spielt unfair

Pensionsrückstellungen. Weil die Europäische Zentralbank den Leitzins auf null gesenkt hat, müssen die Unternehmen höhere Rückstellungen für Betriebsrenten bilden. Allerdings erkennt das Steuerrecht diese Belastungen zum Teil nicht an.

Sagt eine Firma ihrem Mitarbeiter eine Betriebsrente zu, muss sie Rückstellungen bilden, um die künftigen Zahlungen leisten zu können. Die Höhe der Rückstellungen hängt vom handelsrechtlichen Zinssatz ab, der aufgrund der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank seit 2010 von mehr als 5 auf 4,3 Prozent gefallen ist. Bis Ende 2018 könnte er sogar auf 3 Prozent sinken.

Niedrigere Zinsen bedeuten für das Unternehmen, dass die Pensionsrückstellungen weniger Kapitalerträge bringen. Der Betrieb muss also mehr Geld zurücklegen:

Sinkt der Rechnungszins um 1 Prozentpunkt, steigen die Pensionsrückstellungen im Durchschnitt der Unternehmen um bis zu 18 Prozent.

Dadurch weist das Unternehmen einen höheren Aufwand aus, sprich: einen geringeren Gewinn.

Der im Steuerrecht verankerte Rechnungszins liegt jedoch seit über 35 Jahren bei 6 Prozent. Damit unterstellt der Fiskus der Firma geringere Rückstellungen und einen höheren Gewinn als in der Handelsbilanz ausgewiesen. Folglich werden Steuern auf Gewinne fällig, die der Betrieb gar nicht erwirtschaftet hat (Tabelle).

Die Unternehmen in Deutschland müssen 20 bis 25 Milliarden Euro Steuern auf fiktive Gewinne zahlen, weil aufgelaufene Rückstellungen steuerrechtlich nicht adäquat berücksichtigt werden.

Zwar erhalten die Firmen die zu viel gezahlten Steuern zurück, wenn sie die Rückstellungen auflösen. Doch bis dahin fehlen wichtige Investitionsmittel. Das kann Arbeitsplätze kosten und schlimmstenfalls sogar die betriebliche Existenz gefährden.

Dabei wäre die unfaire Besteuerung leicht aus der Welt zu schaffen – indem der Gesetzgeber den steuerrechtlichen an den handelsrechtlichen Zinssatz anpasst.

Aus IW-Trends 3/2016

Tobias Hentze: Effekte der Niedrigzinsen auf die betrieblichen Pensionsrückstellungen in Deutschland
iwkoeln.de/pensionsrueckstellungen

Pensionsrückstellungen: Zinsen runter, Steuern rauf

Beispielrechnungen für ein Unternehmen, das einem 37-jährigen Mitarbeiter heute für das Jahr 2046 eine einmalige Betriebsrentenzahlung in Höhe von 40.000 Euro zusagt.

Lesebeispiel: Um die Pensionszusage einzuhalten, muss das Unternehmen bei einem Zinssatz von 4,3 Prozent – wie er Ende 2015 im Handelsrecht galt – jährlich Rückstellungen von 670 Euro bilden. Das Steuerrecht erkennt aber aufgrund des gesetzlich festgelegten Zinssatzes von 6 Prozent nur 500 Euro an. Das Unternehmen kann also einen Teil seiner Rückstellungen – 170 Euro – nicht gewinnmindernd geltend machen. Folglich fallen pro Jahr 51 Euro Steuern auf fiktive Gewinne an – im Laufe von 30 Jahren insgesamt 1.530 Euro.

in Euro	Steuerrecht (fester Zinssatz)	Handelsrecht (Zinssatz Ende 2015)	Handelsrecht (Zinssatz Ende 2016)	Handelsrecht (Zinssatz Ende 2018)
Einmalige Rentenzahlung	40.000	40.000	40.000	40.000
Zinssatz in Prozent	6,0	4,3	4,0	3,0
Jährliche Zuführung zu Rückstellungen	500	670	710	830
davon: steuerlich nicht anerkannt	0	170	210	330
Steuerzahlung auf fiktive Gewinne (angenommener Steuersatz: 30 Prozent)	0	51	63	99
Aggregierte Rückstellungen über 30 Jahre	15.000	20.100	21.300	24.900
Aggregierte Steuerzahlung auf fiktive Gewinne	0	1.530	1.890	2.970

Handelsrechtlicher Zinssatz Ende 2016 und 2018: Prognose

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln
© 2016 IW Medien / iwd

Gegessen wird immer

Nahrungsmittelhersteller. An der deutschen Ernährungsindustrie ist die Globalisierung bislang nahezu spurlos vorübergegangen – nur 20 Prozent ihres Umsatzes macht sie im Ausland. Mit einem Gesamtumsatz von 169 Milliarden Euro und 569.000 Beschäftigten kann sie aber locker mit anderen Branchen wie der Elektrotechnik mithalten.

Die Hersteller von Nahrungsmitteln, Futtererzeugnissen und Getränken – kurz: die Ernährungsindustrie – erzielen 80 Prozent ihres Umsatzes auf dem heimischen Markt (Grafik Seite 11). Vor allem die Getränkeindustrie konzentriert sich mit ihren Produkten auf Deutschland; ihre Exportquote beträgt nur 13 Prozent. Das verwundert nicht, denn zumindest bei den Softdrinks ist es wenig sinnvoll, sie über weite Strecken hinweg zu transportieren. Aufgrund der hohen Kosten wären sie im Ausland nicht mehr konkurrenzfähig.

Die größte Teilbranche der Ernährungsindustrie ist, gemessen an den Jobs, die Nahrungs- und Futtermittelherstellung mit 508.000 Beschäftigten. Es folgt die Getränkeherstellung mit 61.000 Beschäftigten.

Die gesamte Branche ist mittelständisch strukturiert. Im Schnitt zählt jeder Betrieb nur 98 Beschäftigte, wobei der Wert in der Getränkeherstellung mit 111 Jobs pro Firma etwas höher ist als in der Nahrungsmittelindustrie (97). Hinzu kommen insgesamt etwa 300.000 Mitarbeiter in den rund 24.000 Kleinbetrieben mit weniger als 20 Beschäftigten. Viele dieser Firmen sind aber eher dem Ernährungshandwerk zuzuordnen.

Gegessen wird immer, heißt es im Volksmund. Folglich ist die Ernährungsindustrie weniger von Konjunktur- und Gewinneinbrüchen betroffen als andere Branchen. Während dem Maschinen- oder dem Fahrzeugbau im Krisenjahr 2009 Aufträge und Gewinne wegbrachen, kamen die Erzeuger von Nahrungsmitteln und Getränken gut durch die Rezession.

Allerdings sind die Gewinne der Ernährungsindustrie ohnehin recht bescheiden (Grafik):

Im Jahr 2013 lag die Nettoumsatzrendite – der Jahresüberschuss nach Steuern in Prozent des Umsatzes – bei 2,6 Prozent. Im gesamten Verarbeitenden Gewerbe betrug der Gewinn 3,0 Prozent vom Umsatz.

Auch längerfristig gesehen sind andere Branchen rentabler. Die durchschnittliche Nettoumsatzrendite der

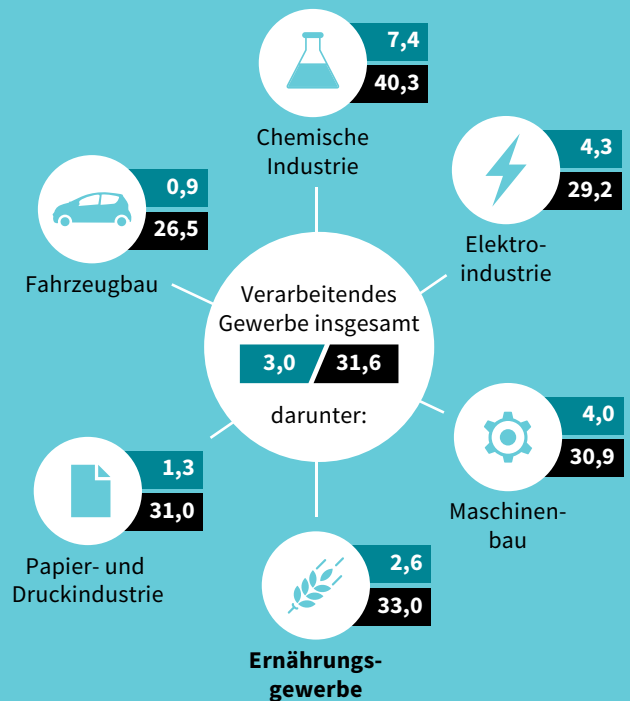
Jahre 1997 bis 2012 betrug in der Gesamtwirtschaft 3,0 Prozent, im Verarbeitenden Gewerbe 3,1 Prozent und in der Ernährungsindustrie 2,8 Prozent.

Zudem unterzeichnen die 2,6 Prozent den Rückstand der Ernährungswirtschaft gegenüber anderen Branchen.

Gewinne: Ernährungsgewerbe backt kleinere Brötchen

im Jahr 2013

- Nettoumsatzrendite in Prozent
- Eigenmittelquote in Prozent



Nettoumsatzrendite: Jahresüberschuss nach Unternehmenssteuern in Prozent des Umsatzes; Eigenmittelquote: um Sonderposten mit Rücklageanteil bereinigtes Eigenkapital in Prozent der um Eigenkapital- und Wertberichtigungen korrigierten Bilanzsumme

Quelle: Deutsche Bundesbank
© 2016 IW Medien / iwd

iw Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Denn in der Nahrungs- und Getränkebranche gibt es viele kleine Personengesellschaften, in denen das Unternehmereinkommen anders als bei Kapitalgesellschaften aus dem Gewinn zu bestreiten ist.

Zur Gewinnschwäche trägt nicht zuletzt der scharfe Wettbewerb unter den zahlreichen eher kleinen Herstellern bei, denen der größer strukturierte Lebensmitteleinzelhandel zusetzt.

Einen Hinweis auf diesen Effekt liefert der Umsatzrückgang der Ernährungsindustrie von 2,1 Prozent im vergangenen Jahr. Da die Erzeugerpreise für landwirtschaftliche Produkte im Durchschnitt leicht rückläufig waren – sie fielen 2015 um 3,8 Prozent –, wurden offenbar die gesunkenen Einkaufspreise an den Handel weitergegeben. Die Lebensmittelpreise für den Konsumenten stiegen aber trotzdem, wenn auch nur um moderate 0,7 Prozent, wie das Statistische Bundesamt meldete.

Die Nahrungsmittelhersteller versuchen zwar, sich aus den Restriktionen des deutschen Marktes etwas zu befreien, indem sie Auslandsmärkte erschließen. Diese Bemühungen haben allerdings durch das russische Einfuhrverbot einen Dämpfer erlitten.

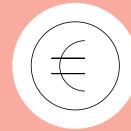
Trotz dieser Widrigkeiten blickt die Ernährungsindustrie optimistisch in die Zukunft und stellt – wie andere Branchen auch – weiter neue Mitarbeiter ein. So ist die Beschäftigung 2015 um 1,7 Prozent und Anfang 2016 um weitere 2,4 Prozent gewachsen.

Gegen Krisen ist die Ernährungsindustrie heute ohnehin besser gefeit als früher. Ihre Eigenmittelquote ist trotz der niedrigen Gewinnmarge seit Ende der 1990er Jahre spürbar gestiegen – von damals 22 auf inzwischen 33 Prozent.

Ernährungsindustrie in Zahlen

Nahrungsmittel-, Futter- und Getränkeherstellung

- 2015
- Veränderung gegenüber 2014 in Prozent
- Veränderung in den ersten fünf Monaten 2016 gegenüber Vorjahreszeitraum



168,59
Milliarden Euro
-2,1 +0,5
Gesamtumsatz



133,75
Milliarden Euro
-2,5 +0,3
Inlandsumsatz



34,84
Milliarden Euro
-0,4 +1,4
Auslandsumsatz



20,7
+0,3 +0,2
Exporte in Prozent
des Umsatzes



569.162
+1,7 +2,4
Beschäftigte



5.812
-0,3 +1,2
Betriebe

Umsatz je Beschäftigten im Jahr 2015 in 1.000 Euro

Ernährungsindustrie	296,2
Verarbeitendes Gewerbe insgesamt	294,2

Betriebe: ab 20 Mitarbeitern für 2015 und Veränderung gegenüber 2014; ab 50 Mitarbeitern für Veränderungen in den ersten fünf Monaten 2016; Exporte in Prozent des Umsatzes: Veränderung in Prozentpunkten

Ursprungsdaten: Statistisches Bundesamt
© 2016 IW Medien / iwd

iw Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Wie esse ich heute?

Rund 20.000 Bundesbürger wurden zu ihrem Gesundheitsverhalten befragt. So viel Prozent stimmten der Aussagen zu: „Ich achte stark oder sehr stark auf gesundheitsbewusste Ernährung“



Saarland	59
Hessen	58
Baden-Württemberg	56
Bremen	54
Bayern	52
Schleswig-Holstein	51
Niedersachsen	51
Rheinland-Pfalz	50

Berlin	49
Mecklenburg-Vorpommern	48
Nordrhein-Westfalen	46
Brandenburg	44
Sachsen	44
Sachsen-Anhalt	43
Thüringen	43
Hamburg	43

Adressaufkleber

Impressum

Herausgeber:
Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Chefredakteur: Ulrich von Lampe
(verantwortlich)
Stellv. Chefredakteur: Jork Herrmann
Redaktion: Andreas Wodok (Textchef),
Irina Berenfeld, Berit Schmiedendorf,
Sara Schwedmann, Alexander Weber
Redaktionsassistent: Ines Pelzer
Grafik: IW Medien GmbH
Telefon: 0221 4981-523
Fax: 0221 4981-504
E-Mail: iwd@iwkoeln.de
Bezugspreis:
€ 9,01/Monat, zzgl. € 3,08 Versandkosten,
inkl. Mehrwertsteuer,
Erscheinungsweise 14-täglich

Abo-Service: Therese Hartmann,
Telefon: 0221 4981-443,
hartmann@iwkoeln.de
Verlag:
Institut der deutschen Wirtschaft
Köln Medien GmbH,
Postfach 10 18 63, 50458 Köln,
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Telefon: 0221 4981-0, Fax: 0221 4981-445
Druck: Henke GmbH, Brühl

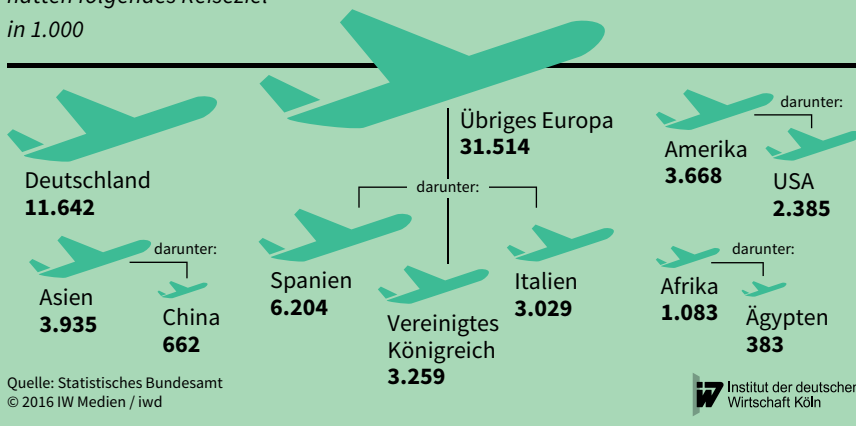
Rechte für den Nachdruck oder die
elektronische Verwertung über:
lizenzen@iwkoeln.de
Rechte für elektronische Pressespiegel unter:
pressemonitor.de

iw.köln.wissen
SCHAFFT KOMPETENZ.

Top-Liste: Aufbruchstimmung

Wohin die Bundesbürger fliegen

So viele Passagiere, die im ersten Halbjahr 2016 von deutschen Flughäfen abflogen, hatten folgendes Reiseziel in 1.000

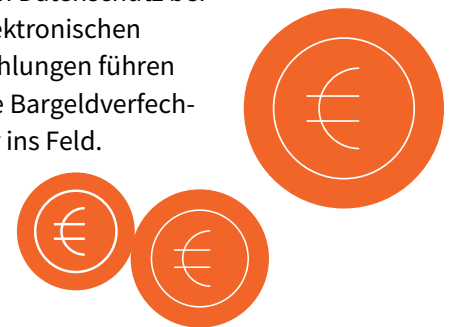


Zahl der Woche

44

Prozent

der Deutschen möchten auf Bargeld nicht verzichten. Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Umfrage des Nürnberger Marktforschungsinstituts GfK. Hauptgrund für das Festhalten an Münzen und Scheinen ist der bessere Überblick über die eigenen Ausgaben. Auch Gewohnheit und die Sorge um den Datenschutz bei elektronischen Zahlungen führen die Bargeldverfechter ins Feld.



Im ersten Halbjahr 2016 sind von deutschen Flughäfen 51,8 Millionen Passagiere abgehoben – das waren 3 Prozent mehr als von Januar bis Juni 2015. Von den Reisezielen innerhalb Europas hat vor allem Spanien an Bedeutung gewonnen: Binnen Jahresfrist nahm die Zahl der Fluggäste aus Deutschland um 11 Prozent auf mehr als 6,2 Millionen zu. In die Türkei reisten dagegen zuletzt 13 Prozent weniger Passagiere als im ersten Halbjahr 2015. Im Interkontinentalverkehr konnte Thailand mit 29 Prozent ein besonders großes Plus verbuchen.

Neu auf **iwd.de**: Autozulieferer im Porträt

Neu

Der Streit zwischen Volkswagen und zwei seiner Zulieferbetriebe hat für viel Aufregung gesorgt. Der iwd betrachtet die wirtschaftliche Bedeutung der Automobilzulieferer ganz nüchtern: Die Branche gab 2015 in 878 Betrieben rund 310.000 Menschen Arbeit und erwirtschaftete einen Umsatz von gut 77 Milliarden Euro – 2,6 Prozent mehr als ein Jahr zuvor.

