



Nachfolge negativ

Mittelstand. Bis Ende kommenden Jahres suchen fast 230.000 Mittelständler in Deutschland einen Nachfolger für den Chefsessel. Welche Schwierigkeiten es dabei gibt, erklärt Management-Professorin Birgit Felden im Interview. Wie es gelingen kann, erzählt Kerstin Khadri, die 2018 als erfolgreichste externe Firmennachfolgerin Deutschlands ausgezeichnet wurde.

—> [Seiten 2-5](#)

Ideenmanagement

Firmen, die den Ideenreichtum ihrer Belegschaft nutzen, sparen dadurch viel Geld – und die Mitarbeiter freuen sich über Prämien und Anerkennung.

—> [Seiten 6-7](#)

Unternehmensteuern

Der Vorwurf, Konzerne würden kaum Steuern zahlen, lässt sich für Deutschland nicht belegen. Der effektive Steuersatz liegt im Schnitt nahe am tariflichen Soll.

—> [Seite 10](#)

Chefsessel im Angebot

Mittelstand. Allein bis Ende kommenden Jahres brauchen 227.000 kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland einen Nachfolger. Zwar ist das Bewusstsein über die Herausforderungen eines Generationswechsels in den Führungsetagen deutlich gestiegen – doch es gibt auch Tausende Betriebe, bei denen die geordnete Übergabe wohl nicht mehr rechtzeitig klappen wird.

Man kann es gar nicht oft genug sagen: 99,95 Prozent aller deutschen Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Per Definition der KfW Bankengruppe erzielen diese Betriebe einen jährlichen Umsatz von weniger als 500 Millionen Euro. Die meisten der 3,76 Millionen Unternehmer und Selbstständigen führen jedoch Firmen von deutlich kleinerem Kaliber: 87 Prozent haben einen Jahresumsatz von weniger als 1 Million Euro und 81 Prozent weniger als fünf Beschäftigte. In der Summe aber ist der Mittelstand ganz groß:

Die kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigen mehr als 31 Millionen Menschen – das sind gut 70 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland.

Schon diese Zahlen zeigen, wie wichtig der Mittelstand mit seinen vielen Familienunternehmen für die deutsche Volkswirtschaft ist. Zwar geht es den KMU derzeit hervorragend – die Beschäftigung ist auf Rekordniveau und die Umsätze sind zuletzt so stark wie lange nicht mehr gestiegen (siehe iwd 23/2018).

Doch ein Problem – ein doppeltes sogar – hat das Herz der deutschen Wirtschaft: Zum einen ist bereits mehr als jeder fünfte Firmeninhaber älter als 60 Jahre und zum anderen gibt es in Deutschland immer weniger Menschen, die sich selbst-

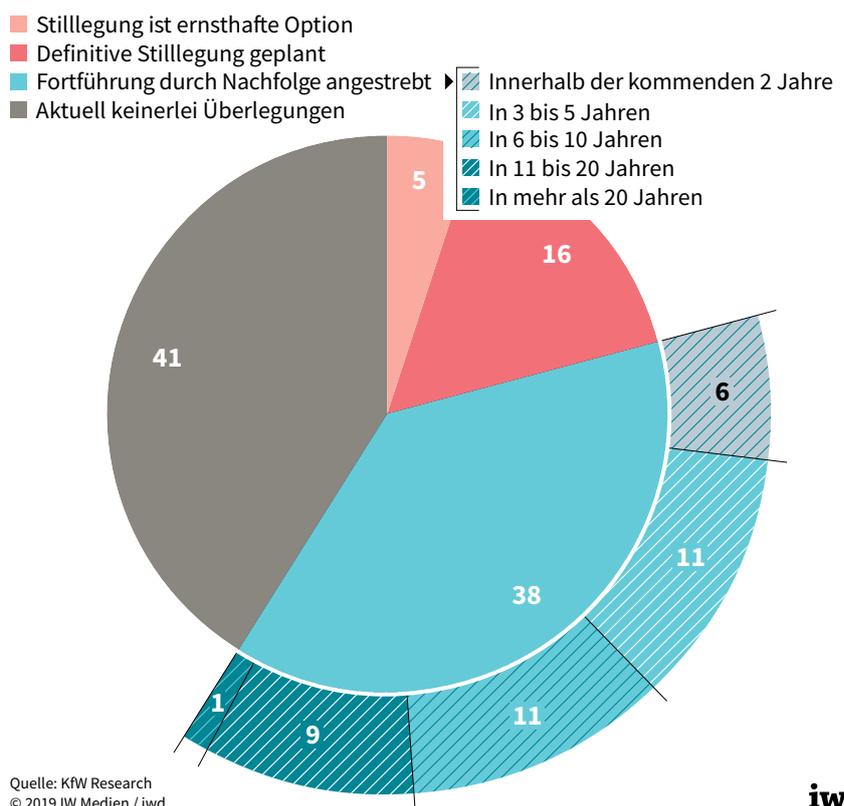
ständig machen wollen. Mit anderen Worten: Dem Mittelstand fehlt der Nachwuchs an Chefs und Chefinnen. Wie dringend diese gesucht werden, hat die Research-Abteilung der KfW Bankengruppe vor Kurzem durch eine Unternehmensbefragung herausgefunden (Grafik):

Von den gut 1,4 Millionen KMU, die sich schon Gedanken über ihren Fortbestand per Nachfolge gemacht haben, planen 227.000 ihre Übergabe bereits bis Ende 2020.

Zwar zeigt die KfW-Befragung auch, dass das Bewusstsein für die

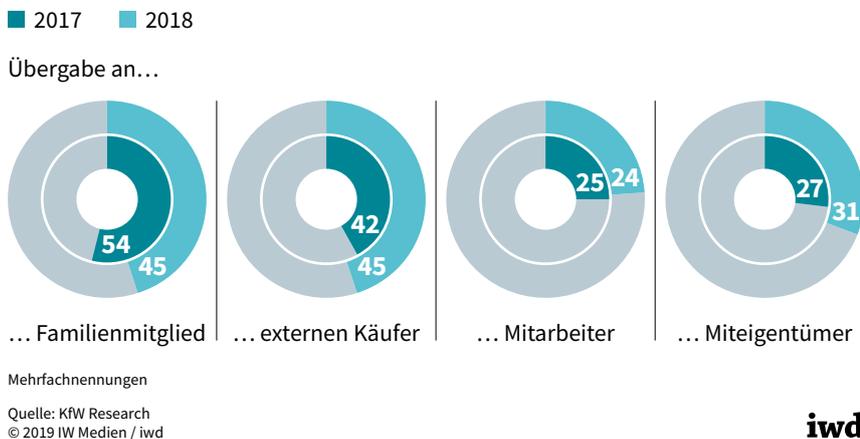
Unternehmensnachfolge: Der Stand der Dinge

So viel Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland waren im Jahr 2018 bei ihrer Nachfolgeplanung auf folgendem Stand



Unternehmensnachfolge: Wer soll übernehmen?

So viel Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland, die Überlegungen zu möglichen Nachfolgern anstellten, zogen zum Zeitpunkt der Umfrage folgende Regelung in Betracht



Herausforderungen des Generationswechsels bei den Inhabern inzwischen deutlich gewachsen ist: Noch nie haben sich so viele Firmenlenker mit der Nachfolgefrage beschäftigt; und fast zwei Drittel der Firmen – rund 141.000 –, die bis Ende 2020 eine Übergabe anstreben, haben bereits einen konkreten (Verhandlungen abgeschlossen) oder potenziellen (Verhandlungen laufen noch) Nachfolger gefunden.

Knapp ein weiteres Viertel – gut 52.000 Mittelständler – sind zumindest aktiv auf der Suche nach einem Nachfolger. Umgekehrt stehen aber auch 16 Prozent der Firmen mit (fast) leeren Händen da:

Etwa 36.000 Betriebe, die bis 2020 eine Übergabe anstreben, haben bislang nur Informationen gesammelt oder sich noch gar nicht um das Thema gekümmert.

Diese Unternehmen werden wahrscheinlich kaum noch rechtzeitig einen Nachfolger finden. Denn die Übergabe eines Betriebs ist derart komplex, dass der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) eine Vorbereitungszeit von mindestens drei Jahren empfiehlt.

Eine weitere schlechte Nachricht: Im vergangenen Jahr gingen bereits 16 Prozent aller KMU – das sind 600.000 Betriebe – davon aus, dass ihr Unternehmen mit dem Ruhestand des Chefs oder der Chefin geschlossen wird – im Jahr 2017 waren es nur 14 Prozent. Dies könnte ein Hinweis auf die zunehmenden Schwierigkeiten sein, angesichts der dünner besetzten jüngeren Generationen und der guten Alternativen auf dem Arbeitsmarkt einen geeigneten Nachfolger zu finden.

Möglich ist aber auch, dass sich in den Führungsetagen mittlerweile eine realistischere Sicht auf die Nachfolgeoptionen eingestellt hat. Rund acht von zehn Unternehmern, die sich altersbedingt mit der Nachfolgefrage auseinandersetzen müssen, führen einen Kleinstbetrieb mit maximal vier Beschäftigten – und je kleiner eine Firma ist, desto weniger sinnvoll erscheint offenbar eine Geschäftsübergabe, wie die KfW-Befragung zeigt:

41 Prozent der Eigentümer von Kleinstunternehmen wollen mit ihrem Ruhestand das Geschäft aufgeben – von den KMU mit 10 bis

49 Beschäftigten sagen das lediglich 7 Prozent.

Für die Chefs von KMU ab 50 Beschäftigten ist die Stilllegung kaum eine Option – nur 2 Prozent ziehen das in Erwägung. Aufgrund der hohen Zahl an betroffenen Mitarbeitern wären diese Fälle aber volkswirtschaftlich besonders schmerzlich.

All die Inhaber, die sich für eine Fortführung ihres Unternehmens entschieden haben, müssen vor allem die Frage beantworten, an wen sie das Geschäft übergeben wollen. Das schöne deutsche Wort „Familienunternehmen“ lässt ahnen: Traditionell sind die meisten Nachfolgelösungen ein Generationswechsel innerhalb der Familie. Im vergangenen Jahr zeigte sich jedoch in der KfW-Befragung eine deutliche Verschiebung (Grafik):

Wollten 2017 noch 54 Prozent der Senior-Chefs ihr Unternehmen an ein Familienmitglied übergeben, waren es 2018 nur noch 45 Prozent.

Damit konnte die Option „Übergabe an externen Käufer“, die ebenfalls auf 45 Prozent kam, erstmals mit dem Generationswechsel innerhalb der Familien gleichziehen.

Sofern der neue Chef oder die Chefin von außen kommt, kann sich die Übergabe besonders schwierig gestalten, da der oder die Neue logischerweise nicht das gleiche Vorwissen und die Kontakte mitbringt wie ein Familienmitglied. Kostenlose Nachfolgebörsen versuchen nicht nur, Verkäufer und Käufer zusammenzubringen, sondern auch, die Informationsasymmetrien zwischen den Partnern zu verringern.

Die größte Nachfolgebörse in Deutschland ist nexxt-change (nexxt-change.org), zu den Betreibern der Plattform gehören unter anderem das Bundeswirtschaftsministerium, die KfW Bankengruppe, der DIHK und der Zentralverband des Deutschen Handwerks.

„Spätestens ab 60 sollte man mit der Suche beginnen“

Interview. Ab wann sollten sich Mittelständler mit der Nachfolge beschäftigen? Und woher weiß man, welcher Kandidat der richtige ist? Antworten auf diese Fragen hat **Birgit Felden**, Professorin für Management in KMU und Unternehmensnachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin.



Foto: Paul Leclerc

Das Nachfolgeproblem im Mittelstand scheint jedes Jahr größer zu werden. Ist das wirklich der Fall?

Nein. Wenn man die kaum übertragungsfähigen Kleinstbetriebe weglässt, haben wir rund drei Millionen kleine und mittlere Betriebe in Deutschland. Und permanent gibt es rund 100.000 Unternehmen dieser Kategorie, in denen das Thema Nachfolge ansteht – an diesen Größenordnungen hat sich seit Jahrzehnten nichts geändert.

Aber die Zahl der potenziellen Nachfolger geht doch zurück.

Ja, weil die Geburtenrate stark gesunken ist, gibt es weniger Menschen, die für eine Unternehmensnachfolge infrage kommen. Auch die Gründerzahlen sind rückläufig, weil der Arbeitsmarkt in Deutschland boomt. Die Rahmenbedingungen für eine Unternehmensnachfolge sind also nicht leicht.

Worauf sollte ein Unternehmer, der seinen Betrieb übergeben möchte, bei der Wahl des passenden Kandidaten achten?

Dafür gibt es im Wesentlichen vier Kriterien: Erstens muss die Chemie stimmen zwischen dem Altinhaber und dem Neuen, zweitens muss dieser die fachlichen Anforderungen erfüllen, drittens sollte der Nachfolger die notwendigen persönlichen Stärken mitbringen – etwa Kommunikations- oder Vertriebsstärke – und viertens muss er die unternehmerische Eignung wie Führungsfähigkeiten oder Risikobereit-

schaft aufweisen. Wenn diese vier Voraussetzungen erfüllt sind, dann passt das.

Gibt es einen perfekten Zeitpunkt, um die Nachfolgefrage anzugehen?

Es gibt kein perfektes Alter, aber jeder Unternehmer sollte sich darüber klar werden, ab wann er die unternehmerische Verantwortung abgeben möchte. Rechnet man dann fünf bis zehn Jahre zurück, hat man den richtigen Zeitpunkt, an dem man mit der Nachfolgeplanung starten sollte. Wer sich also mit Mitte 60 aus seinem Betrieb zurückziehen möchte, muss mit 55, spätestens 60 Jahren mit der Suche nach einem Nachfolger oder – falls bereits klar ist, wer übernimmt – der Nachfolgeplanung beginnen.

Es heißt immer, die meisten Unternehmensübernahmen scheiterten an der Finanzierung. Stimmt das?

Nein, das ist falsch. Wenn ein geeigneter Nachfolger in ein gut laufendes Unternehmen einsteigen möchte und ein tragfähiges Geschäftskonzept vorlegt, dann freut sich jedes Kreditinstitut, wenn es die Finanzierung machen kann. Denn was ist die Alternative? Wenn die Bank ihr Geld bei der EZB hinterlegt, muss sie Zinsen dafür zahlen. Verleiht sie es dagegen, um eine Unternehmensnachfolge zu finanzieren, verdient sie Geld. Schwierigkeiten mit der Finanzierung gibt es meistens nur dann, wenn es Zweifel an der persönlichen Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers oder an der Zukunftsfähigkeit des Betriebs gibt.



Foto: Privat

„Ich habe das Potenzial des Betriebs gesehen“

Interview. Mit gerade einmal 28 Jahren hat **Kerstin Khadri** 2009 einen Großschirm-Betrieb in Nordrhein-Westfalen übernommen. Heute zählt ihre Firma zu den führenden Herstellern der Branche. Im iwd-Interview erklärt sie, warum sie sich auf das Abenteuer Unternehmensnachfolge eingelassen hat.

Vor ein paar Jahren waren Sie noch Assistentin der Geschäftsführung der Firma Lennarz Großschirme in Geilenkirchen, 2018 sind Sie vom Verband deutscher Unternehmerinnen als erfolgreichste externe Firmennachfolgerin ausgezeichnet worden. Was ist in den dazwischenliegenden Jahren passiert?

Die Frage des damaligen Eigentümers, ob ich den Betrieb übernehmen möchte, kam ziemlich plötzlich. Da aber die Produktpalette gut ausbaufähig und die Qualität spitze war, habe ich mich der Aufgabe gestellt, diese Firma zu führen. Geholfen hat natürlich, dass ich nach über acht Jahren Betriebszugehörigkeit nicht nur in alle Betriebsabläufe involviert war, sondern auch das große Potenzial gesehen habe, das in dem Unternehmen steckte.

Und wie haben Sie das Potenzial anschließend gehoben?

Wir haben eine komplette Umstrukturierung vorgenommen, also die Firma in K-Design Großschirme umbenannt, das Produktsortiment verdreifacht und für alle Käufergruppen geöffnet. Früher hat der Betrieb ausschließlich für die Gastronomie produziert, heute können auch Privatleute unsere Großschirme kaufen. Dadurch konnten wir uns in den vergangenen Jahren wunderbar am Markt platzieren und gehören nun zu den führenden Großschirmherstellern in Deutschland. Außerdem haben wir ein kleines Fach-

händlernetz aufgebaut, sodass unsere Kunden deutschlandweit Ansprechpartner vor Ort haben.

Ihre Firma stellt Windschutzprodukte und große Sonnenschirme her. Wie wichtig war Ihnen bei Ihrer Entscheidung, die Firma zu übernehmen, die Produktpalette?

Da ich von dem, was ich verkaufe und herstelle, überzeugt sein muss, war die Produktpalette ausschlaggebend für meine Entscheidung. Unsere Schirme und Windschutzelemente sind gut zu handhaben und sehr langlebig.

Was hat Ihnen darüber hinaus die Entscheidung, Unternehmerin zu werden, erleichtert?

Meine Familie und mein Ehemann! Alle haben mich von Anfang an vorbehaltlos darin unterstützt, die Firma zu übernehmen.

Und was war die größte Hürde?

Die Gespräche mit der Bank. Ich war damals erst 28 Jahre alt und die Übernahme einer Firma stellt ja eine ziemlich große Verantwortung dar. Doch mein Businessplan hat die Banker schließlich überzeugt.

Haben Sie noch Kontakt zum Firmengründer?

Oh ja! Herr Lennarz kommt gerne zwischendurch noch mal auf einen Kaffee vorbei. Dann sprechen wir ein wenig übers Geschäft, alte Zeiten und natürlich ein bisschen über das Private. Wir kennen uns ja nun auch schon seit mehr als 15 Jahren und hatten jederzeit ein gutes und faires Arbeitsverhältnis.

Fortschritt von innen

Ideenmanagement. Wenn Beschäftigte ihre Ideen zur Verbesserung von Prozessen, Produkten oder Strukturen einbringen, entwickeln sich Unternehmen weiter und sparen dadurch vielfach Millionenbeträge. Darüber hinaus erhöht das Einbeziehen der Mitarbeiterideen die Arbeitszufriedenheit und Loyalität – eine klassische Win-win-Situation für Betriebe und Beschäftigte. Das Ideenmanagement sollte daher in noch mehr Firmen Einzug halten.

Vom Mitarbeiter zum Mitdenker: So lautet das Motto in vielen Betrieben, die die Kenntnisse und Fertigkeiten ihrer Beschäftigten für Verbesserungen nutzen wollen. Dies funktioniert in der Praxis oft sehr erfolgreich. So haben die Mitarbeiter bei Siemens im Jahr 2017 über 160.000 Verbesserungsvorschläge eingebracht, 125.000 Ideen wurden umgesetzt – mit einem messbaren Nutzen für das Unternehmen von mehr als 300 Millionen Euro.

Die Technologiefirma Continental hat 2016 ein neues Ideenmanagement-System an allen Standorten eingeführt. Darin können die 235.000 Beschäftigten ihre Ideen in 22 Sprachen eintragen. Ergebnis: Im Jahr 2017 haben sie weltweit 450.000 Vorschläge eingereicht.

Auch Audi setzt Ideen der Mitarbeiter um. Auf Anraten zweier Instandhalter regulierte das Unternehmen die Belüftungsanlagen in seinen Werkhallen – jährliche

Ersparnis: 100.000 Euro. Die Beispiele verdeutlichen, welches Potenzial in den Mitarbeitern und damit in den Betrieben schlummert.

Das Konzept des Ideenmanagements ist nicht neu. Es fasst die seit dem 19. Jahrhundert bekannten Verfahren des betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zusammen.

Wie es aktuell in deutschen Unternehmen umgesetzt wird,

Ideen im Betrieb: Fast jeder Dritte bringt sich ein

Kennzahlen zum Ideenmanagement in deutschen Unternehmen



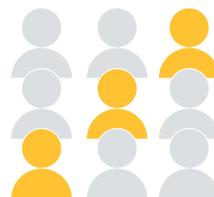
Zeit bis zur Entscheidung über eine Idee:

71
Kalendertage



Zeit bis zur Umsetzung einer Idee:

106
Kalendertage



Anteil der Beschäftigten, die Ideen eingereicht haben:

29
Prozent



Anteil der umgesetzten Ideen:

43
Prozent

Befragung von 261 Betrieben zwischen Oktober 2017 und Februar 2018

Quelle: HLP Personaldienstleistungen/FOM Hochschule für Oekonomie und Management © 2019 IW Medien / iwd

haben die FOM Hochschule für Oekonomie und Management und die Firma HLP Personaldienstleistungen in einer aktuellen Studie untersucht (Grafik Seite 6):

29 Prozent der Beschäftigten in den befragten Betrieben haben zuletzt Ideen und Verbesserungsvorschläge eingereicht.

Nicht jede der Ideen wird auch umgesetzt, doch etwa 43 Prozent der Anregungen finden den Weg in die Praxis. Der Entscheidungsprozess dauert in der Regel knapp zweieinhalb Monate, einen guten Monat später wird der angenommene Mitarbeitervorschlag realisiert.

An der Befragung der Forscher haben überwiegend große Betriebe teilgenommen – über 80 Prozent hatten zum Untersuchungszeitpunkt mehr als 1.000 Mitarbeiter. Aber Ideenmanagement ist nicht nur für Konzerne interessant, sondern auch für den Mittelstand.

Den Studienautoren zufolge erzielen Mittelständler durch das Ideenmanagement für jeden eingesetzten Euro Mehreinnahmen von 2 bis 3 Euro. Außerdem reichen die Beschäftigten in mittelständischen Betrieben mit 2,5 Vorschlägen pro Jahr deutlich mehr Ideen ein als ihre Kollegen in den großen Unternehmen, die nur auf 0,3 Vorschläge pro Jahr und Mitarbeiter kommen.

Die Effekte sind gleichwohl in den Großbetrieben stärker zu spüren, da diese in der Regel größere Stückzahlen anfertigen und von eventuellen Änderungen im Arbeitsablauf auch mehr Beschäftigte einen Vorteil haben.

Finanziell am stärksten profitieren Dienstleistungsunternehmen von der Umsetzung betriebsinterner Vorschläge (Grafik):

Pro realisierte Idee der eigenen Mitarbeiter sparen Unternehmen der Dienstleistungsbranche durchschnittlich rund 13.200 Euro.

Ideenmanagement: Unternehmen sparen viel Geld

So viele Euro sparen Unternehmen in Deutschland durchschnittlich durch umgesetzte Ideen der eigenen Beschäftigten

	Alle Unternehmen	Produzierende Unternehmen	Dienstleistungsunternehmen
Einsparung pro Idee	12.002	11.754	13.202
Einsparung pro Mitarbeiter	597	633	375
Prämie pro Idee für den Mitarbeiter	1.417	1.449	1.396
Anerkennungsprämie für nicht umgesetzte Vorschläge	38	31	50

Befragung von 261 Betrieben zwischen Oktober 2017 und Februar 2018, darunter 162 produzierende Unternehmen und 89 Dienstleistungsunternehmen, Rest: keine Angabe

Quelle: HLP Personaldienstleistungen/FOM Hochschule für Oekonomie und Management
© 2019 IW Medien / iwd

iwd

Umgerechnet auf die Belegschaft liegen allerdings die produzierenden Unternehmen vorn. Auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergerechnet, bringt jede Neuheit eine Ersparnis von 633 Euro.

Auch für die Beschäftigten lohnt sich das Engagement: Die befragten Unternehmen zahlen ihren Mitarbeitern im Schnitt gut 1.400 Euro für eine umgesetzte Idee.

Das Ideenmanagement bietet also allen Beteiligten Vorteile: den Firmen in Form von Innovation und Einsparungen, den Mitarbeitern in Form von Anerkennung und Prämien. Wichtig ist, dass das Konzept richtig umgesetzt wird, damit es die Erwartungen erfüllt. Von manchen Betrieben eingesetzte „Schweigepremien“ sind kontraproduktiv. Dabei werden Ideen der Mitarbeiter mit einer Prämie belohnt, umgesetzt werden sie aber nicht.

Für ein produktives und von der Belegschaft akzeptiertes Ideenmanagement gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren.

• **Transparentes und niederschwelliges Verfahren:** Die Beschäftigten

können ihre Ideen sehr einfach einreichen und fühlen sich gut über das Verfahren informiert. Sie wissen, wer die Ideen bewertet und wonach sich die Umsetzung sowie die Erfolgsprämie richten.

• **Zeitressourcen für Entscheidungsgremium:** Die eingereichten Vorschläge werden schnellstmöglich geprüft. Die Ideengeber erhalten eine Zwischennachricht, falls sich eine Entscheidung verzögert.

• **Positive Haltung** von Geschäftsführung und Führungskräften zum Ideenmanagement: Auf allen Kommunikationskanälen und in persönlichen Gesprächen zeigen die Entscheider ihre Wertschätzung für Ideen und motivieren die Beschäftigten, Vorschläge einzureichen.

• **Kampagnen und Initiativen** zur Erhöhung der Beteiligungsquote: Aktives Ideenmanagement, also Coaching, Workshops, Kampagnen oder auch sogenannte „Ideen-sprints“, in denen vom Tagesgeschäft freigestellte Teams mit methodischer Unterstützung Ideen erarbeiten, können die Beteiligungsquote deutlich erhöhen.

Die Neuentdeckung der Industrie

Industriepolitik. Deutschland hat erkannt, dass seine wirtschaftliche Stärke auf der Industrie fußt. Doch diese gerät durch politische Rahmenbedingungen und ausländische Konkurrenz zusehends unter Druck. Das Bundeswirtschaftsministerium will nun mit einer neuen Industriestrategie gegensteuern. Allerdings erscheinen die Ansprüche zu hochgesteckt und einige Ideen sind fragwürdig.

Anfang Februar hat Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier seine „Nationale Industriestrategie 2030“ veröffentlicht. Der Zeitpunkt kommt nicht von ungefähr: Die deutsche Automobilindustrie kämpft mit Diesel-Fahrverboten, in den Zukunftstechnologien wie der künstlichen Intelligenz oder Elektromobilität hat Deutschland im Vergleich zur internationalen Konkurrenz Nachholbedarf und dann kommt noch hinzu, dass China seit einiger Zeit auf Einkaufstour geht (Grafik):

Das Institut der deutschen Wirtschaft ermittelte für 2018 insgesamt 33 chinesische Übernahmen von und Beteiligungen an deutschen Firmen mit jeweils mehr als 10 Prozent der Stimmanteile.

Zwar wird nicht immer bekannt, wie viel Geld die chinesischen Investoren in die Hand nehmen, die veröffentlichten Werte jedoch summierten sich im vergangenen Jahr auf fast 9 Milliarden Euro.

In den Jahren von 2016 bis 2018 haben sich die chinesischen Investitionen gegenüber dem Zeitraum von 2005 bis 2010 mehr als verzehnfacht. Die Sorge, dass die Volksrepublik der

Bundesrepublik auch durch die Übernahme von Technologieführern industriell das Wasser abgraben könnte, ist also nicht ganz unberechtigt. Insofern ist es durchaus nachvollziehbar und begrüßenswert, dass das Bundeswirtschaftsministerium Deutschlands wichtigstes wirtschaftliches Standbein stärken will.

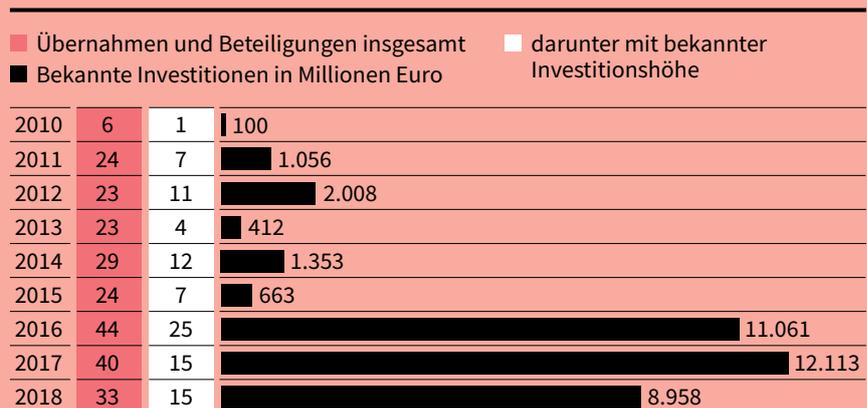
An den nackten Zahlen ist allerdings noch nicht abzulesen, dass das Verarbeitende Gewerbe schwächelt. Denn im Gegensatz zu den meisten

anderen hoch entwickelten Ländern ist die herausragende Stellung der deutschen Industrie seit 1993 nahezu unverändert erhalten geblieben. Ein Zehnjahresvergleich legt deutliche internationale Unterschiede offen (Grafik Seite 9):

In Deutschland steuerte die Industrie im Jahr 2017 gut 23 Prozent zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung bei – genauso viel wie 2007 und einiges mehr als im EU-Durchschnitt.

China auf Einkaufstour

Chinesische Übernahmen von und Beteiligungen an deutschen Unternehmen



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft
© 2019 IW Medien / iwd

Mit 16 Prozent ist der Industrieanteil in der Europäischen Union ebenfalls seit zehn Jahren konstant. Dahinter verbergen sich jedoch spürbare Verschiebungen. Während die Industrie in den westeuropäischen Ländern geschrumpft ist – in Schweden gar um 5 Prozentpunkte –, hat sie in Osteuropa zugelegt: In Polen kletterte der Beitrag des Verarbeitenden Gewerbes zur Wirtschaftsleistung binnen zehn Jahren von knapp 19 auf 20 Prozent, in Tschechien von 26 auf fast 27 Prozent.

Wirtschaftliche Schwergewichte wie Frankreich und Großbritannien dagegen zeigten sich mit industriellen Wertschöpfungsanteilen von nur noch gut 11 und 10 Prozent im Jahr 2017 weitgehend deindustrialisiert.

Die Lage in den USA ist ähnlich. Und China hatte zuletzt zwar einen Industrieanteil von fast 29 Prozent – 2007 waren es aber noch 32 Prozent. Auch dort wächst mit steigendem Wohlstand die Bedeutung des Dienstleistungssektors. In Südkorea ist die Industrie indes weiter auf dem aufsteigenden Ast: Ihr Anteil liegt inzwischen bei über 30 Prozent.

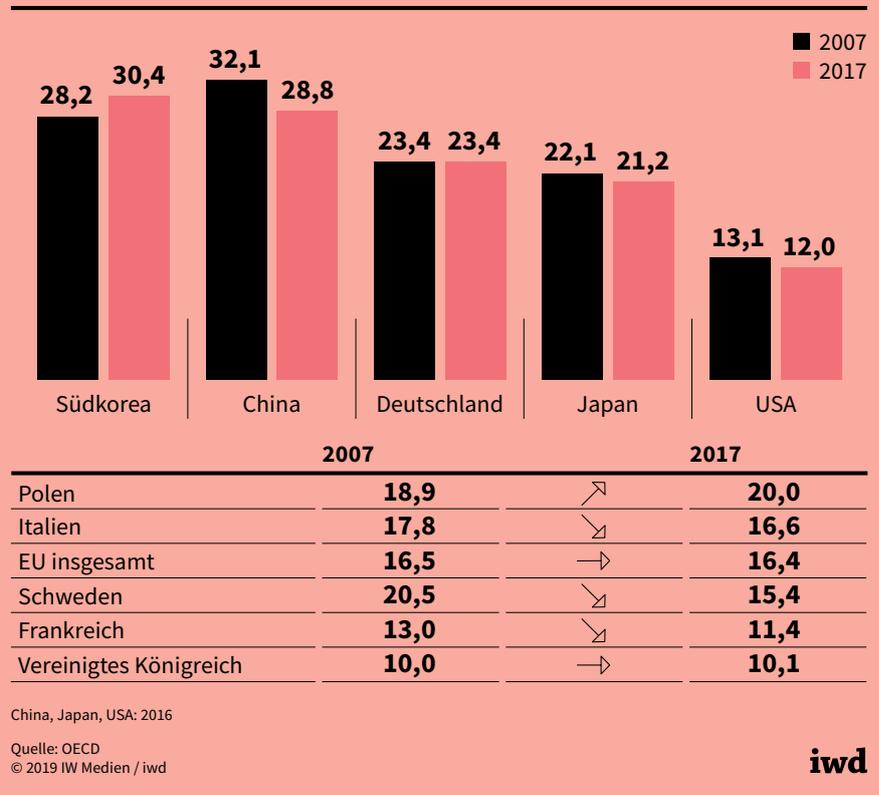
Wie realistisch ist es in diesem Umfeld, dass Deutschland seinen Industrieanteil in den kommenden Jahren auf 25 Prozent steigern kann, wie es der Bundeswirtschaftsminister anstrebt? Vorsichtig formuliert ist das Vorhaben ambitioniert.

Denn eine wesentliche Triebfeder der bislang so guten hiesigen Entwicklung war das Exportwachstum im Bereich der Investitionsgüter: Deutschland wurde zum gefragten Ausrüster chinesischer und osteuropäischer Fabriken. Doch das Wachstum in China hat sich verlangsamt und die politische Führung steuert in Richtung Dienstleistungen und heimische Fertigung von Maschinen um.

Der aufkommende Protektionismus wichtiger Handelspartner wie den USA sowie der Brexit bedrohen

Die Bedeutung der Industrie im internationalen Vergleich

Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung in Prozent



die exportstarken deutschen Unternehmen zusätzlich. Am heimischen Standort kommen noch Fachkräftengpässe und absehbar steigende Sozialkosten durch den demografischen Wandel hinzu, sodass in den kommenden Jahren eher mit einer unterdurchschnittlichen Entwicklung der Industrie zu rechnen ist.

Zudem haben energieintensive Sparten wie die Stahl-, Kupfer- und Aluminiumindustrie sowie die Chemie, die in Peter Altmaiers Strategiepapier sogar zu den Schlüsselbranchen zählen, von der EU-Klimapolitik nichts Gutes zu erwarten. Seit Jahren sehen sich diese Wirtschaftszweige durch die steigenden Umwelt- und Klimakosten einer schleichenden Verdrängung ausgesetzt. In der chemischen Industrie äußert sich dies bereits in Desinvestitionen: Die Neuinvestitionen vermögen die Abschreibungen nicht mehr zu decken.

Deutschland erweckt mit verschärften CO₂-Zielen und dem kürzlich beschlossenen Kohleausstieg nicht den Eindruck, gegensteuern zu wollen. Auch die Industriestrategie sagt nichts dazu, wie sich die Basisindustrien als Bestandteil der industriellen Wertschöpfungsketten im Land halten lassen.

Vor diesem Hintergrund erscheinen einige von Altmaiers Ideen eher wie ein Versuch, auf der einen Seite wiederaufzubauen, was man auf der anderen Seite gerade kaputt macht. Nationale Champions zu etablieren und Übernahmen durch staatliche Beteiligungen zu verhindern, unterstellt, dass der Staat die wirtschaftliche Zukunft kennt. Besser ist der Ansatz, die Rahmenbedingungen für Investitionen zu stärken – und dazu gehört eben auch, dass die Energiekosten sowie Steuern und Abgaben nicht aus dem Ruder laufen.

Nahe am Tarif

Unternehmensteuern. Es heißt zwar immer wieder, viele Konzerne würden kaum Steuern zahlen, doch diese Vorwürfe lassen sich zumindest für Deutschland nicht belegen. Seit Jahren liegt die effektive Steuerbelastung konstant nahe am tariflichen Soll.

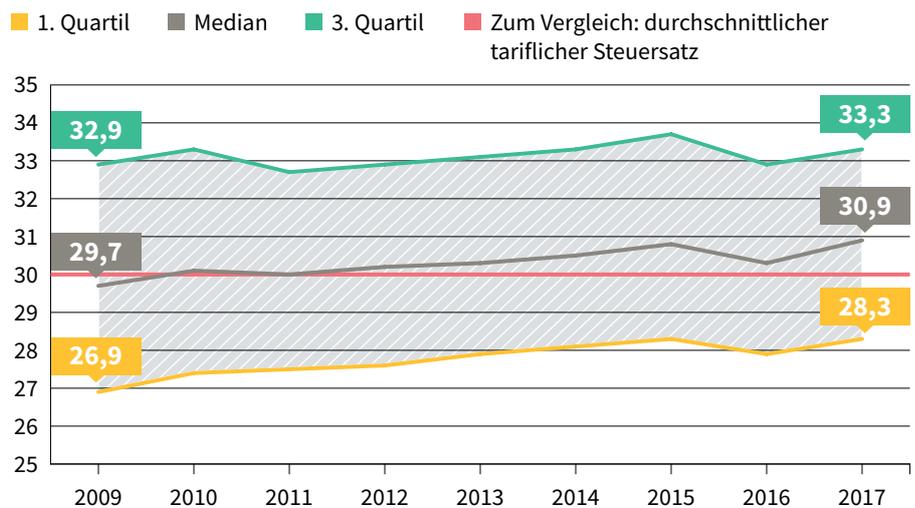
Vor Kurzem hat eine von den Grünen im Europaparlament veröffentlichte Studie einmal mehr die Debatte darüber befeuert, ob Unternehmen durch das Ausnutzen von Schlupflöchern deutlich weniger Steuern zahlen, als es der gesetzliche Steuertarif vorsieht. Demnach liegt der effektive Steuersatz, den multinationale Unternehmen in Deutschland zahlen, angeblich rund 10 Prozentpunkte unter dem tariflichen Durchschnittssatz von 30 Prozent.

Nun räumen einige EU-Länder den Unternehmen ganz bewusst die Möglichkeit ein, ihren effektiven Steuersatz unter das tarifliche Niveau zu drücken, zum Beispiel durch sogenannte Patentboxen. Deutschland verzichtet allerdings bisher auf solche Steueranreize.

Abgesehen davon lässt sich die Frage, wie hoch der effektive Steuersatz für Unternehmen hierzulande ist, aufgrund von Datenproblemen gar nicht so leicht beantworten. Der von den Grünen veröffentlichten Studie liegt die Unternehmensdatenbank Dafne zugrunde, die zwar Angaben zu knapp 1,5 Millionen Unternehmen beinhaltet – diese Datensätze enthalten allerdings vielfach Lücken und zum Teil auch unplausible Angaben.

Konzerne: Effektiver Steuersatz nahezu konstant

Ertragsteuern multinationaler Unternehmen in Deutschland in Prozent des Gewinns



Median: 50 Prozent der erfassten Unternehmen haben einen niedrigeren effektiven Steuersatz, 50 Prozent einen höheren; 1. (3.) Quartil: 25 (75) Prozent der Unternehmen haben einen niedrigeren effektiven Steuersatz, 75 (25) Prozent einen höheren; Durchschnittlicher tariflicher Steuersatz: ergibt sich aus Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer und kann aufgrund unterschiedlicher Gewerbesteuerhebesätze in den einzelnen Kommunen deutlich niedriger oder höher sein

Quellen: Bundesministerium der Finanzen, Bureau van Dijk, Institut der deutschen Wirtschaft © 2019 IW Medien / iwd

iwd

Filtert man die Konzerne mit vollständigen und schlüssigen Daten heraus, schrumpft das Panel auf gut 4.800 Unternehmen und die Ergebnisse werden deutlich tragfähiger. Und sie widerlegen die These von den steuerflüchtigen Unternehmen:

Im Schnitt zahlten multinationale Unternehmen in Deutschland im Zeitraum 2009 bis 2017 rund 28 Prozent Steuern auf ihre Gewinne – der effektive Steuersatz war damit nur wenig niedriger als der durchschnittliche tarifliche Satz von 30 Prozent.

Insgesamt zahlt ein großer Teil der in Deutschland steuerpflichtigen Konzerne in etwa so viel an den Fiskus, wie es der Steuertarif vorsieht. Daran hat sich in den vergangenen Jahren auch kaum etwas geändert (Grafik):

Reiht man die multinationalen Unternehmen nach der Höhe ihrer effektiven Steuerbelastung, haben die mittleren 50 Prozent seit 2009 konstant zwischen rund 27 und knapp 34 Prozent ihres in Deutschland steuerpflichtigen Gewinns an Steuern gezahlt.

Betrachtet man statt der international aufgestellten Konzerne jene Unternehmen, die allein in Deutschland produzieren, ändern sich die Werte kaum – von Steuervermeidung in größerem Stil ist auch bei diesen Firmen nichts zu sehen.

IW-Kurzbericht

Tobias Hentze: Effektiver Unternehmenssteuersatz in Deutschland seit Jahren konstant

iwkoeln.de/unternehmensteuern

Was Studenten im Job wollen

Entgeltlücke. Der unterschiedliche Verdienst von Männern und Frauen wird oft als Zeichen mangelnder Gleichberechtigung gewertet, dabei ist er fast vollständig auf rein berufsbezogene Merkmale zurückzuführen. Eine Umfrage unter angehenden Akademikern zeigt, dass sich die Geschlechter schon in ihren Erwartungen an den künftigen Job grundlegend unterscheiden – auch was das Gehalt betrifft.

Der 18. März 2019 ist eigentlich ein ganz normaler Montag – aber auch der diesjährige „Equal Pay Day“, der auf die Entlohnungsunterschiede zwischen Männern und Frauen aufmerksam machen soll. Das Datum markiert symbolisch den Tag, bis zu dem Frauen rechnerisch seit Jahresbeginn ohne Entgelt arbeiten müssten, während Männer seit Jahresbeginn entlohnt würden.

Laut Statistischem Bundesamt betrug die Entgeltlücke, der sogenannte Gender Pay Gap, im Jahr 2017 genau 21 Prozent. Diese Zahl gibt allerdings keineswegs den Entgeltunterschied bei gleichwertiger Arbeit an. Eine IW-Studie aus dem Jahr 2016 zeigt:

Der geschlechtsspezifische Verdienstabstand in Deutschland ist fast vollständig auf unterschiedliche erwerbsbiografische und berufsbezogene Merkmale zurückzuführen.

Zum Beispiel wählen Frauen häufig Berufe in Branchen, in denen die Entlohnung sowie oft auch die Aufstiegschancen geringer sind: So

war Mitte 2018 rund die Hälfte aller weiblichen Beschäftigten in den Bereichen Handel, Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen sowie sonstige Dienstleistungen tätig, während dieser Anteil bei den männlichen Beschäftigten nur rund 22 Prozent betrug.

Der Gender Pay Gap spiegelt also im Wesentlichen die zum Teil unterschiedlichen Präferenzen der Geschlechter im Arbeitsleben wider sowie die Zielkonflikte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung.

All dies zeichnet sich bereits vor dem Berufseinstieg ab: Von Oktober 2017 bis April 2018 befragte Universum Deutschland knapp 35.000 Studenten an 205 deutschen Hochschulen zu ihren Jobpräferenzen und Erwartungen an den künftigen Arbeitgeber. Das Ergebnis (Grafik):

Frauen rechnen bereits im Studium mit einem geringeren Bruttojahresgehalt als ihre männlichen Studienkollegen.

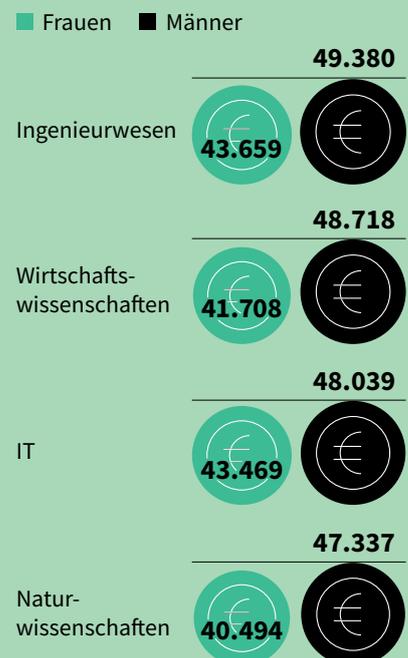
Zwar steht bei beiden Geschlechtern ein attraktives Grundgehalt ganz oben auf der Wunschliste an die Arbeitgeber, jedoch haben Frauen diesbezüglich in den verschiedenen Fachrichtungen im Durchschnitt deutlich niedrigere Erwartungen als die Männer.

Auch die Plätze zwei bis fünf auf der Prioritätenliste verdeutlichen die unterschiedlichen Präferenzen. Während für Frauen eher weiche Arbeitsfaktoren wie vielfältige Aufgaben, ein freundliches Umfeld oder die Förderung zukünftiger Weiterbildungen hoch im Kurs stehen, gehören für Männer ein hohes künftiges Einkommen,

Gehalt:

Frauen erwarten weniger

Durchschnittlich erwartetes späteres Bruttojahresgehalt von Studenten in Euro



Befragung von 34.697 Studenten an 205 deutschen Hochschulen zwischen Oktober 2017 und April 2018

Quelle: Universum Deutschland
© 2019 IW Medien / iwd

iwd

Führungskräfte, die die Entwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen, und die Anerkennung von Leistung zu den wichtigsten Punkten.

Die jeweiligen Vorstellungen unterscheiden sich zudem hinsichtlich der langfristigen Karriereziele. So stehen eine ausgewogene Work-Life-Balance und die Sicherheit des Jobs geschlechterübergreifend hoch im Kurs, doch gibt knapp die Hälfte der befragten Männer an, später eine Führungskraft mit leitender Funktion sein zu wollen – von den Frauen strebt dies weniger als ein Drittel an.

Adressaufkleber

Impressum

Herausgeber:
 Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
 Präsident: Arndt Günter Kirchhoff
 Direktor: Prof. Dr. Michael Hüther
 Mitglieder: Verbände und Unternehmen in Deutschland

Redaktionsleiter: Jork Herrmann (verantwortlich)
Redaktion: Andreas Wodok (Textchef),
 Irina Berenfeld, Carsten Ruge,
 Berit Schmiedendorf,
 Kerstin Schraff,
 Alexander Weber

Redaktionsassistent: Anja Hüpper
Grafik: IW Medien GmbH
Telefon: 0221 4981-255
Fax: 0221 4981-99255
E-Mail: iwd@iwkoeln.de

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



Bezugspreis:
 € 11,55/Monat inkl. Versandkosten und Mehr-
 wertsteuer, Erscheinungsweise 14-täglich

Top-Liste: Der Marken-Schatz

Kenne ich, vertraue ich, kaufe ich: Ungefähr so könnte man den Nutzen eines guten Markennamens für die Verbraucher zusammenfassen. Aus Unternehmenssicht bedeutet eine starke Marke folglich treue Kunden, verlässliche Absatzzahlen und einen vergrößerten Preiserhöhungsspielraum. Das Beratungsunternehmen Brand Finance hat den Wert von Marken mithilfe eines komplexen Schätzverfahrens in Zahlen gegossen. Demnach ist der Technologieriese Amazon im weltweiten Marken-Ranking die Nummer eins mit einem Wert von fast 188 Milliarden Dollar. Auch sonst werden die Top Ten von US-Marken dominiert, nur Samsung aus Südkorea sowie zwei Banken aus China dringen in diese Phalanx ein. Auf den weiteren Rängen der Top 50 findet sich allerdings auch eine Reihe deutscher Marken. Am besten platziert ist Mercedes-Benz, gefolgt vom „T“ der Deutschen Telekom.

Die wertvollsten Marken der Welt

Der Wert einer Marke wird daran gemessen, welche Lizenzgebühren ein anderes Unternehmen zu zahlen bereit wäre, um diese Marke exklusiv für seine Produkte und Dienstleistungen nutzen zu dürfen

Wert im Januar 2019 in Milliarden Dollar

USA
 Südkorea
 China
 Deutschland

Veränderung gegenüber 2018 in Prozent

Rang	Marke	Wert (Milliarden Dollar)	Veränderung (%)
1	Amazon	187,9	+24,6
2	Apple	153,6	+5,0
3	Google	142,8	+18,1
4	Microsoft	119,6	+47,4
5	Samsung	91,3	-1,1
6	AT&T	87,0	+5,6
7	Facebook	83,2	+8,7
8	Industrial and Commercial Bank of China	79,8	+34,9
9	Verizon	71,2	+13,3
10	China Construction Bank	69,7	+22,8

...

13	Mercedes-Benz	60,4	+25,9
24	T (Deutsche Telekom)	46,3	+15,2
27	Volkswagen	41,7	+4,5
29	BMW	40,5	-3,1
47	Porsche	29,3	+54,0

Quelle: Brand Finance
 © 2019 IW Medien / iwd



Neu auf iwd.de: Lotsen für Flüchtlinge

Im November 2018 waren in Deutschland rund 380.000 Flüchtlinge aus den acht wichtigsten Herkunftsländern sozialversicherungspflichtig beschäftigt – fast 40 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Dieser Erfolg ist auch dem Projekt Willkommenslotsen zu verdanken. Wie die Lotsen die Unternehmen bei der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen unterstützen, lesen Sie auf iwd.de.

