



Erstklassiger Empfang

Fachkräftegewinnung. Sie schalten bundesweit Online-Stellenanzeigen, zahlen gegebenenfalls den Umzug und sorgen für eine ausgewogene Work-Life-Balance: Viele Unternehmen strengen sich mächtig an, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Nur bei der eigenen Vermarktung hapere es mitunter noch, erläutert Sibylle Stippler vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im iwd-Kommentar.

—> [Seiten 2-5](#)

Bundshaushalt

Die Bundesregierung plant zahlreiche neue Gesetzesprojekte. Deren Kosten könnten den verfügbaren Haushaltsspielraum bei Weitem überschreiten.

—> [Seite 6](#)

Unternehmen

Nirgendwo sonst gibt es so viele Hidden Champions – kaum bekannte Weltmarktführer – wie in Deutschland. Die meisten sind inhabergeführte Industriebetriebe.

—> [Seiten 8-9](#)

Mehrgleisig zu neuen Mitarbeitern

Fachkräftegewinnung. Einerseits hat der Fachkräftemangel viele Berufe und Regionen erreicht, andererseits zeigen die Beschäftigten ein reges Interesse an einem potenziellen Jobwechsel. Dies zeigt eine Auswertung der Suchanfragen auf der Jobseite Indeed. Damit wird es für Unternehmen wichtiger denn je, sich als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen und Mitarbeiter zu halten.

Mangelware – dieses Label klebt in Deutschland auf immer mehr Berufen. Während die Zahl der offenen Stellen von Rekord zu Rekord eilt, sinkt die Zahl der Arbeitslosen kontinuierlich. Unternehmen decken ihren Personalbedarf deshalb immer häufiger durch Abwerbung von Mitarbeitern anderer Firmen.

In diesem Wettbewerb um die besten Köpfe müssen sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber aufstellen und neue Wege in der Personalarbeit gehen, um Mitarbeiter finden und langfristig halten zu können.

Eine Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung am IW hat anhand der Online-Stellenanzeigen sowie der Klicks auf der Jobseite Indeed untersucht, wie Arbeitgeber und Jobsuchende vorgehen.

Für die erfolgreiche Suche nach neuen Mitarbeitern ist es für das einzelne Unternehmen weniger relevant, wie viele Stellen es ausschreibt oder wie viele Arbeitslose es in der Region gibt. Entscheidend ist, wie viele potenzielle Bewerber sich für seine Stellen interessieren. Mit den Indeed-Daten kann direkt gemessen werden, welche Stellenanzeigen wie oft angeklickt werden. Und dieser Filter zeigt, dass es große Unterschiede hinsichtlich der

Standorte der ausgeschriebenen Stellen gibt (Grafik):

In Bayern, wo vielerorts Vollbeschäftigung herrscht, werden

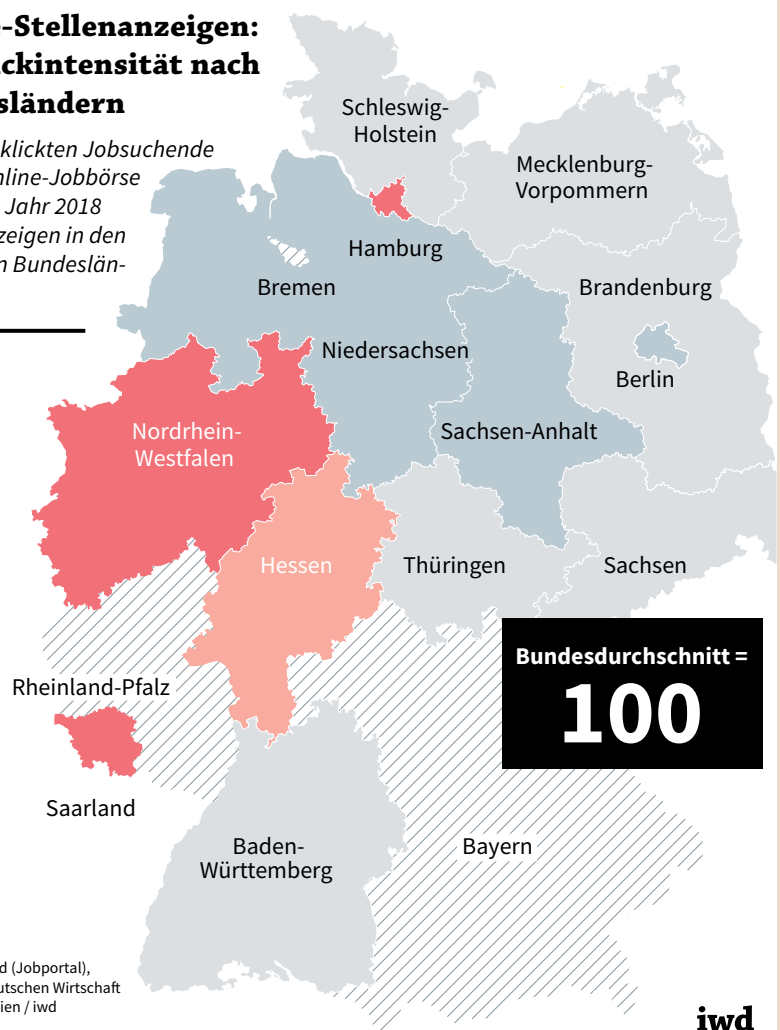
Online-Stellenanzeigen besonders selten angeklickt.

In Hessen dagegen, wo der Arbeitsmarkt etwas weniger leer

Online-Stellenanzeigen: Die Klickintensität nach Bundesländern

So häufig klickten Jobsuchende auf der Online-Jobbörse Indeed im Jahr 2018 Stellenanzeigen in den jeweiligen Bundesländern an

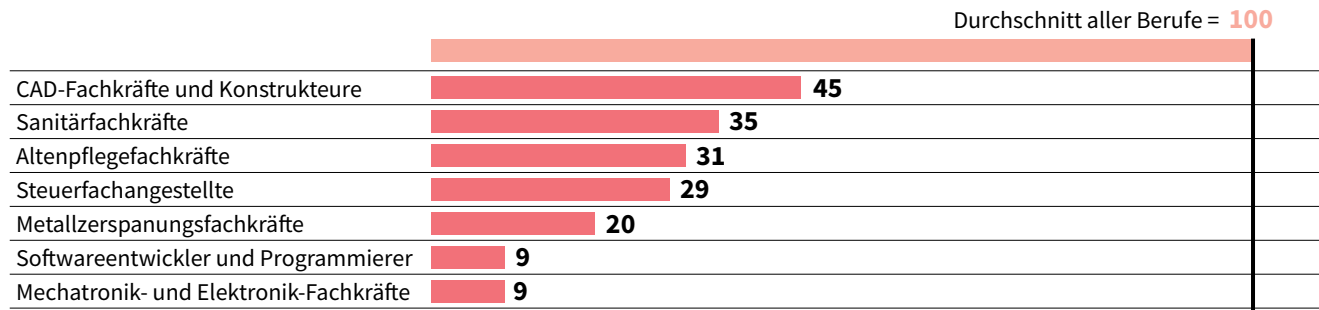
- /// < 90
- ≥ 90
- ≥ 95
- ≥ 105
- ≥ 110



Quellen: Indeed (Jobportal), Institut der deutschen Wirtschaft © 2019 IW Medien / iwd

Online-Stellenanzeigen: Die Klickintensität nach Berufen

So häufig klickten Jobsuchende auf der Online-Jobbörse Indeed im Jahr 2018 Stellenanzeigen in ausgewählten Engpassberufen an



Quellen: Indeed (Jobportal), Institut der deutschen Wirtschaft
© 2019 IW Medien / iwd

iwd

gefeht ist, erhalten Online-Stellenanzeigen deutlich mehr Klicks. Die meisten Klicks haben jedoch Jobofferten aus dem Saarland, obwohl der Fachkräftemangel dort ähnlich groß ist wie in Hessen. Und in Berlin, wo die Fachkräfteversorgung im bundesweiten Vergleich noch am besten ist, erhalten Online-Stellenanzeigen wiederum weniger Klicks als in Hessen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass das Suchverhalten von potenziellen Bewerbern nur teilweise vom regionalen Fachkräftemangel abhängt. Denn manchen Unternehmen gelingt es, auch in schwierigen Regionen neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Wie viel Aufmerksamkeit eine Online-Stellenanzeige erhält, hat viel damit zu tun, wie attraktiv sie ist und wen sie anzusprechen vermag. Die Unternehmen sind deswegen gut beraten, in jeder einzelnen Anzeige herauszustellen, was sie als attraktiven Arbeitgeber ausmacht – und dies nicht nur auf ihrer Karrierewebsite kundzutun.

Ebenfalls untersucht wurde die Klickintensität von Online-Stellenanzeigen für sieben ausgesuchte Engpassberufe. Wer zum Beispiel Programmierer oder Mechatroniker sucht, muss schon besonders viel

bieten, um deren Aufmerksamkeit zu erregen (Grafik):

Online-Stellenanzeigen für Programmierer werden zehnmal weniger angeklickt als alle Online-Stellenanzeigen im bundesweiten Durchschnitt.

Sanitärfachkräfte sind ähnlich selten arbeitslos, dennoch suchen sie viermal häufiger nach neuen Jobs als Programmierer oder Mechatroniker. Offenbar sind viele dieser Beschäftigten zumindest latent auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber. Der eine oder die andere sucht offenbar auch zwischendurch und unterwegs nach einer neuen Stelle: 60 Prozent der Jobsuchenden auf Indeed recherchieren mit mobilen Endgeräten.

Umso wichtiger ist es, die Aufmerksamkeit der potenziellen Bewerber zu wecken und jede Stellenanzeige gezielt auf die jeweilige Zielgruppe zuzuschneiden. Frauen beispielsweise bevorzugen – nicht nur, aber eben auch in Stellenanzeigen – eine andere Sprache als Männer (siehe iwd 9/2018). Auch nach Berufen sollte differenziert werden: Eine Programmiererin dürfte deutlich mehr interessieren, in welchem Maße sie in der Wahl ihres Arbeitsorts frei ist, als eine Metallzerspanerin, bei der

sich diese Frage aufgrund der erforderlichen Präsenz an der Maschine kaum stellen dürfte.

Neben der Optimierung der Stellenanzeigen ist deren Verbreitung ein weiterer wichtiger Punkt:

In Regionen mit hoher Bevölkerungsdichte werden deutlich mehr Stellenanzeigen online geschaltet als andernorts.

Das klingt plausibel, ist es aber nicht: Denn es sind häufig gerade die Unternehmen auf dem Land, die händeringend Fachkräfte suchen. Wenn Betriebe abseits der Metropolen nicht online inserieren, sind sie für viele Jobsuchende schlicht nicht sichtbar. Im ungünstigsten Fall wird die passende Fachkraft vor Ort, die nichts mitbekommt von der Jobofferte um die Ecke, in die Stadt zu einem anderen Arbeitgeber abwandern, weil dieser einfach ein besseres Personalmarketing betreibt.

Die Studie „Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden“ ist ein Gemeinschaftsprojekt des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (**kofa.de**) am Institut der deutschen Wirtschaft (**iwkoeln.de**) mit der Zeitschrift „Personalwirtschaft“ (**personalwirtschaft.de**) und dem Hiring Lab (**hiringlab.org/de**) der Jobseite Indeed (**indeed.com**).

„Viele Unternehmen setzen ihre Stärken nicht in Szene“



Foto: IW Medien

Kommentar. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels müssen sich mehr und mehr Unternehmen damit befassen, wie sie qualifizierte Mitarbeiter gewinnen können. Ohne eine langfristig orientierte, strategische Personalarbeit wird dies nicht gelingen, sagt **Sibylle Stippler** vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung im IW.

Es ist noch nicht lange her, da musste eine gute Recruiterin vor allem eines beherrschen: Selektieren. Erfolgreich war, wer mit scharfem Blick und geschickten Fragen aus einer Vielzahl von Bewerbern die besten Kandidaten für die zu besetzende Stelle auswählte. Doch in vielen Branchen und Regionen Deutschlands gibt es mittlerweile Fachkräfteengpässe. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung meldet für das vierte Quartal 2018 knapp 1,5 Millionen offene Stellen auf dem deutschen Arbeitsmarkt – ein neuer Rekord.

Damit ist das Finden und Binden qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden. Der Arbeitnehmermarkt hat Konsequenzen für die Recruiting-Praxis und für die Personalarbeit in Unternehmen.

Im Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) haben wir jährlich mit rund 5.500 Unternehmen und Multiplikatoren aus ganz Deutschland Kontakt. Überraschend ist, wie wenige Unternehmen eine strategische Personalarbeit verfolgen. Kurzfristige Suchen führen bei der aktuellen Arbeitsmarktlage jedoch immer weniger zum Erfolg. Gefragt sind nicht nur Programmierer und Ingenieure, es fehlen vor allem beruflich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Diese anzuwerben ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine Herausforderung. Denn KMU sind oft weder als attraktiver Arbeitgeber bekannt, noch setzen

sie ihre Stärken gezielt in Szene. Dabei könnten sie zum Beispiel mit einer kollegialen Arbeitsatmosphäre, der Nähe zum Wohnort oder großen Handlungsspielräumen für den einzelnen Mitarbeiter punkten.

Wer begehrte Fachkräfte gewinnen möchte, sollte sich mit deren Bedürfnissen und Wünschen befassen. Welche Arbeitsbedingungen suchen Facharbeiter in der Produktion? Welche Karrieren streben IT-Fachkräfte an? Was ist Pflegekräften im Beruf wichtig? Für schwer besetzbare Schlüsselpositionen gilt es herauszufinden, mit welchen Argumenten und über welche Kanäle Personen mit der gesuchten Qualifikation erreicht werden können.

Unternehmen werden zum Talentmagneten, wenn sie mit einer guten Personalarbeit dafür sorgen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, und dies auch nach außen kommunizieren. Sie setzen nicht nur auf die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf ihren guten Ruf am Arbeitsmarkt. „Employer Branding“ heißt die Strategie, mit der immer mehr Unternehmen erfolgreich eine Arbeitgebermarke aufbauen. Sie zielt darauf ab, „Wunscharbeitgeber“ zu werden, die Quantität und Qualität der Bewerber zu erhöhen und Beschäftigte an den Betrieb zu binden.

Dazu ist zunächst eine ehrliche Bestandsaufnahme der eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber nötig. Erst im zweiten Schritt werden Stellenanzeigen sowie die Karriereseite überarbeitet und eine zielgruppengenaue Kommunikation aufgebaut. Insbesondere wirkt eine Arbeitgebermarke jedoch durch die positiven Erfahrungen und Berichte der eigenen Belegschaft.

Darüber hinaus sollten auch kleine und mittlere Betriebe mit Online-Stellenanzeigen für eine überregionale Präsenz sorgen. Denn in vielen Berufen gibt es regionale Fachkräfteengpässe, die mit entsprechend qualifiziertem Personal aus anderen Teilen Deutschlands gedeckt werden könnten.

Persönlicher Kontakt hilft

Fachkräftegewinnung. Die Unternehmen in Deutschland setzen mittlerweile auf eine Vielzahl von Strategien, um trotz des Fachkräftemangels freie Stellen adäquat besetzen zu können. Immer wichtiger wird es für die Firmen, zu potenziellen Bewerbern persönliche Kontakte zu knüpfen.

Die Zeiten, in denen Unternehmen nach einer Stellenausschreibung waschkorbeweise Bewerbungen erhielten, sind vorbei. Heute müssen die Firmen kreativ werden, um neue Mitarbeiter zu finden. Denn qualifiziertes Personal ist rar, wie eine Befragung von Personalverantwortlichen aus 420 Unternehmen zeigt:

In neun von zehn Unternehmen ist der Fachkräftemangel ein relevantes Thema, gut 40 Prozent sehen ihn als dringliches oder sogar existenzielles Problem.

Dringend gesucht werden unter anderem Fachkräfte in IT-Berufen, im Bereich Beratung und Vertrieb sowie Ingenieure (siehe Seiten 2–3).

Um dennoch möglichst viel qualifiziertes Personal zu finden, müssen Unternehmen neue Wege gehen. Zwar sind kostenpflichtige Online-Stellenanzeigen noch die meistgenutzte Strategie, um neue Mitarbeiter zu finden – und immerhin knapp jedes zweite Unternehmen verzeichnet damit gute Erfolge. Doch häufig ist es für die Firmen auch sinnvoll, aktiv auf die begehrten Fachkräfte zuzugehen. Ein Beispiel (Grafik):

Sechs von zehn Unternehmen besuchen oder beteiligen sich an Jobmessen und ähnlichen Veran-

staltungen – mehr als jedes zweite findet auf diese Weise das gesuchte Personal.

Auch die Kooperation mit Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen, durch die sich Betrieb und potenzielle Kandidaten frühzeitig kennenlernen, führt zu guten Erfolgen.

Immer wichtiger wird es für Unternehmen darüber hinaus, langfristig eine Marke zu entwickeln, mit der sie sich gegenüber den Bewerber-Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber präsentieren können. Zwar verfolgen bislang erst 25 Prozent der Unternehmen diese Strategie,

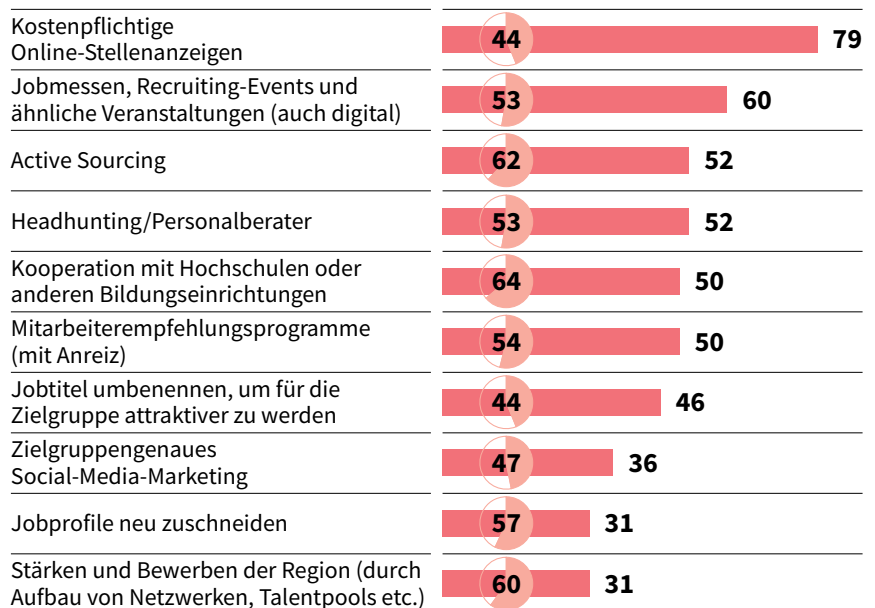
doch mehr als drei Viertel von ihnen haben damit Erfolg.

Viele Betriebe setzen zudem spezielle Anreize – sie bieten den Fachkräften in Engpassberufen zum Beispiel Arbeitszeitmodelle, die zu einer besseren Work-Life-Balance führen, oder unterstützen die neuen Mitarbeiter bei einem notwendigen Umzug. Diese guten Taten werden aber oft unzureichend kommuniziert: Nur jedes vierte Unternehmen informiert die Bewerber darüber in der Stellenanzeige oder auf der Firmenwebsite, 61 Prozent dagegen erst im persönlichen Gespräch und 13 Prozent sogar nur auf Nachfrage.

Fachkräftegewinnung: Verschiedene Wege zum Erfolg

Die meistgenutzten Strategien zur Personalgewinnung – und was sie bringen

- So viel Prozent der Unternehmen nutzen diese Strategie
- So viel Prozent der Nutzer bewerten den Erfolg dieser Strategie mit „gut“ oder „sehr gut“



Active Sourcing: Aufbau persönlicher Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern
Befragung von 420 Unternehmen im Zeitraum August bis November 2018

Quellen: Indeed (Jobportal), Personalwirtschaft (Zeitschrift), Institut der deutschen Wirtschaft
© 2019 IW Medien / iwd

Viele teure Vorhaben

Bundeshaushalt. Obwohl sich die Konjunktur spürbar abkühlt und das Wachstum der Steuereinnahmen nachlässt, plant die Bundesregierung zahlreiche neue Gesetzesprojekte. Deren Kosten könnten den verfügbaren Haushaltsspielraum erheblich übersteigen.

66 Milliarden Euro – so viel Geld steht der Großen Koalition de facto bis 2022 zur Verfügung, um ihre Politikpläne umzusetzen. Zum Haushaltsüberschuss von 46 Milliarden Euro, mit dem CDU/CSU und SPD vor gut einem Jahr in die Wiederauflage ihres Bündnisses starteten, kamen bis Ende 2018 nochmals 11 Milliarden Euro hinzu. Weitere 9 Milliarden Euro spart die Koalition vor allem deshalb, weil die Zinsen vorerst niedrig bleiben.

Mit diesem dicken Polster im Rücken konnte die Regierung bereits einige Vorhaben aus dem Koalitionsvertrag umsetzen – sie hat das Kindergeld erhöht, ein Baukindergeld eingeführt und den Digitalpakt Schule beschlossen.

Doch die Parteien haben noch viel mehr vor, und so kommt ein Kostenblock zum anderen (Grafik):

Allein die Umsetzung der Rentenpläne – von der Grundrente laut SPD-Konzept über die Mütterrente bis hin zu Zuschüssen zu den Betriebsrenten – würde bis 2022 insgesamt etwa 28 Milliarden Euro verschlingen.

Zudem will die Bundesregierung mehr Mittel für Verteidigung und Entwicklungspolitik bereitstellen – das wird schätzungsweise 24 Milliarden Euro kosten.

Und wenn die Briten wie geplant aus der EU aussteigen, muss Deutschland ab 2021 rund 8 Milliarden Euro pro Jahr aufbringen, um die wegfallenden Beiträge des

Vereinigten Königreichs zum EU-Haushalt zu kompensieren.

Unterm Strich überzieht die Regierung das Budget massiv:

Die für 2019 bis 2022 geplanten Ausgaben überschreiten den Handlungsspielraum insgesamt um 105 Milliarden Euro.

Folglich wird die Regierung wohl neue Schulden aufnehmen. Das muss nicht unbedingt falsch sein – gerade in Zeiten niedriger Zinsen ist

eine antizyklische Finanzpolitik mit hohen Investitionen sinnvoll. Allerdings ist fraglich, ob alles, was die Bundesregierung vorhat, tatsächlich die Zukunftsfähigkeit Deutschlands stärkt. Die Politik täte deshalb gut daran, ihre Pläne kritisch zu prüfen.

IW-Kurzbericht

Tobias Hentze: Bundeshaushalt – Spielraum passé
iwkoeln.de/bundeshaushalt

Bundeshaushalt: Spielraum massiv überschritten

Geschätzte Entwicklung in den Jahren 2019 bis 2022, kumuliert in Milliarden Euro

So groß ist der Spielraum für zusätzliche Ausgaben ...

Stand Februar 2018	46
Haushaltsüberschuss 2018	11
Weitere Entlastungen (insbesondere Zinseinsparungen)	9
Insgesamt	66

... und dies sind die Vorhaben beziehungsweise Erwartungen der Bundesregierung

„Prioritäre Ausgaben“, insbesondere für Bildung, Familie und Wohnen	33
Rentenpaket (insbesondere Grundrente und Mütterrente)	28
Entwicklungszusammenarbeit und Verteidigung	24
Konjunkturbedingte Steuermindereinnahmen	21
Teilweiser Abbau des Solidaritätszuschlags	20
Zusätzlicher Beitrag zum EU-Haushalt	16
Familienentlastungsgesetz	15
Mehrbedarf unter anderem für innere Sicherheit und Verwaltung	12
Steuerliche Forschungsförderung	2
Insgesamt	171

Differenz

105

Quellen: Bundesfinanzministerium, CDU/CSU und SPD, Institut der deutschen Wirtschaft
 © 2019 IW Medien / iwd

Präsident 004 gesucht

Europäische Zentralbank. Wer auch immer nach Wim Duisenberg, Jean-Claude Trichet und Mario Draghi der vierte Präsident der Europäischen Zentralbank wird – die Aufgaben, vor denen der oder die oberste Währungshüter/in steht, sind groß.

Ende Oktober wird Mario Draghi nach acht Jahren satzungsgemäß aus dem Amt des EZB-Präsidenten ausscheiden. Wer sein Nachfolger oder seine Nachfolgerin wird, entscheidet der Europäische Rat, also die Staats- und Regierungschefs der EU-Mitgliedsstaaten.

Geht es nach den 38 Ökonomen, die das US-Medienunternehmen Bloomberg im Februar 2018 gefragt hat, gibt es zwei Favoriten (Grafik):

Erkki Liikanen, Ex-Chef der Finnischen Zentralbank, und François Villeroy de Galhau, Präsident der Französischen Zentralbank, bekommen die höchsten Chancen eingeräumt, Mario Draghi zu folgen.

Der Finne bekam von den 38 Ökonomen 46 Punkte, der Franzose 42. Jens Weidmann, Chef der Deutschen Bundesbank, landet mit 26 Punkten auf Platz fünf; Christine Lagarde, Direktorin des Internationalen Währungsfonds und einzige Frau unter den Kandidaten, hält mit nur einem Punkt die rote Laterne.

Die Aufgaben, die der vierte EZB-Präsident zu bewältigen hat, könnten größer kaum sein. Was alles auf seiner oder ihrer Agenda steht, ist am besten daran abzulesen, was in Draghis Amtszeit passiert ist: Der übernahm die EZB auf dem Höhepunkt der Euro-Schuldenkrise. Er senkte – zum Verdruss der Sparer – die Leitzinsen im März 2016 auf null,

um so die Konjunktur anzukurbeln, und er legte milliardenschwere Anleihenkaufprogramme auf, um so – unter anderem – die sehr niedrige Teuerungsrate in Europa anzuheben.

All das hat die Bilanz der EZB auf Rekordniveau aufgebläht:

Betrug die Bilanzsumme der EZB im Jahr 2014 rund 2,2 Billionen Euro, waren es 2018 erstmals mehr als 4,7 Billionen Euro – das entsprach fast 41 Prozent der Wirtschaftsleistung der Eurozone.

Der kommende EZB-Chef sollte, so fordern es jedenfalls die meisten Ökonomen, die Geldpolitik wieder normalisieren, sprich die Leitzinsen wieder erhöhen und die EZB-Bilanz reduzieren. Zudem müssen sich die Währungshüter darauf einstellen, dass die Zeiten des kräftigen Wirtschaftswachstums in Europa erst einmal vorbei sind:

Nachdem die Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts im Euroraum 2017 mit 2,4 Prozent den höchsten Wert seit zehn Jahren erreicht hatte, rechnet die EU-Kommission für 2019 nur noch mit 1,9 Prozent und für 2020 sogar lediglich mit 1,7 Prozent.

Rutscht die europäische Wirtschaft gar in eine Rezession und/oder halten sich einzelne Mitgliedsstaaten – wie derzeit Italien – nicht an die Regeln der Währungsunion, steht die neue EZB-Führung unter enormem Druck: Um eine erneute Schulden-

EZB: Die Kandidaten für Draghis Nachfolge

Im Februar 2018 fragte Bloomberg 38 Ökonomen, wer ihrer Meinung nach Nachfolger von EZB-Präsident Mario Draghi wird, der Ende Oktober 2019 aus dem Amt scheidet. Für den jeweiligen Favoriten gab es drei Punkte, für den Zweitplatzierten zwei und für den Drittplatzierten einen Punkt.

46

Erkki Liikanen (Finnland, 68)
Ehemaliges Mitglied des EZB-Rats, ehemaliger Präsident der Finnischen Zentralbank

42

François Villeroy de Galhau (Frankreich, 60)
Mitglied des EZB-Rats, Präsident der Französischen Zentralbank

35

Olli Rehn (Finnland, 56)
Mitglied des EZB-Rats, Präsident der Finnischen Zentralbank

30

Benoît Coeuré (Frankreich, 49)
Mitglied des EZB-Direktoriums

26

Jens Weidmann (Deutschland, 50)
Mitglied des EZB-Rats, Präsident der Deutschen Bundesbank

11

Klaas Knot (Niederlande, 51)
Mitglied des EZB-Rats, Präsident der Niederländischen Zentralbank

4

Pablo Hernandez de Cos (Spanien, 48)
Mitglied des EZB-Rats, Präsident der Spanischen Zentralbank

3

Klaus Regling (Deutschland, 68)
Geschäftsführender Direktor des European Stability Mechanism

2

Ardo Hansson (Estland, 60)
Mitglied des EZB-Rats, Präsident der Estnischen Zentralbank

1

Christine Lagarde (Frankreich, 63)
Geschäftsführende Direktorin des Internationalen Währungsfonds

Quellen: Bloomberg, Institut der deutschen Wirtschaft © 2019 IW Medien / iwd

iwd

krise wie ab 2010 zu bewältigen, wird der neue EZB-Präsident die „Whatever it takes“-Strategie seines Vorgängers noch toppen müssen – keine leichte Aufgabe.

Stark in der zweiten Reihe

Unternehmen. Mehr als 1.300 Hidden Champions – kaum bekannte Weltmarktführer – machen die einzigartige Stärke der deutschen Wirtschaft aus. In anderen Ländern ist dieser exportstarke Unternehmenstypus, der zwischen Mittelstand und Konzern einzuordnen ist, dagegen weniger verbreitet.

Deutschland ist das Land des unternehmerischen Mittelstands, wird gern und oft behauptet. Dass mittelständische Unternehmen die Wirtschaftsstruktur dominieren, gilt jedoch fast überall, man denke nur an die vielen Kleinbetriebe in Italien oder Griechenland. Was in der Bundesrepublik hervorsteicht, ist vielmehr die hohe Bedeutung des größeren Mittelstands, also der Unternehmen mit 250 bis 3.000 Mitarbeitern.

Und in dieser Kategorie gibt es ungewöhnlich viele international sehr erfolgreiche Firmen, die sich auf Marktnischen spezialisiert haben: Hidden Champions. Der Begriff wurde vom Wirtschaftsberater Hermann Simon definiert:

- Das Unternehmen agiert in einem oft eng abgegrenzten Marktsegment und zählt in der jeweiligen Branche global zu den Top Drei oder ist führend auf dem Heimatkontinent.
- Ein jährlicher Umsatz von 3 Milliarden Euro wird üblicherweise nicht dauerhaft überschritten.
- Das Unternehmen ist in Fachkreisen bekannt, aber kaum in der Öffentlichkeit.

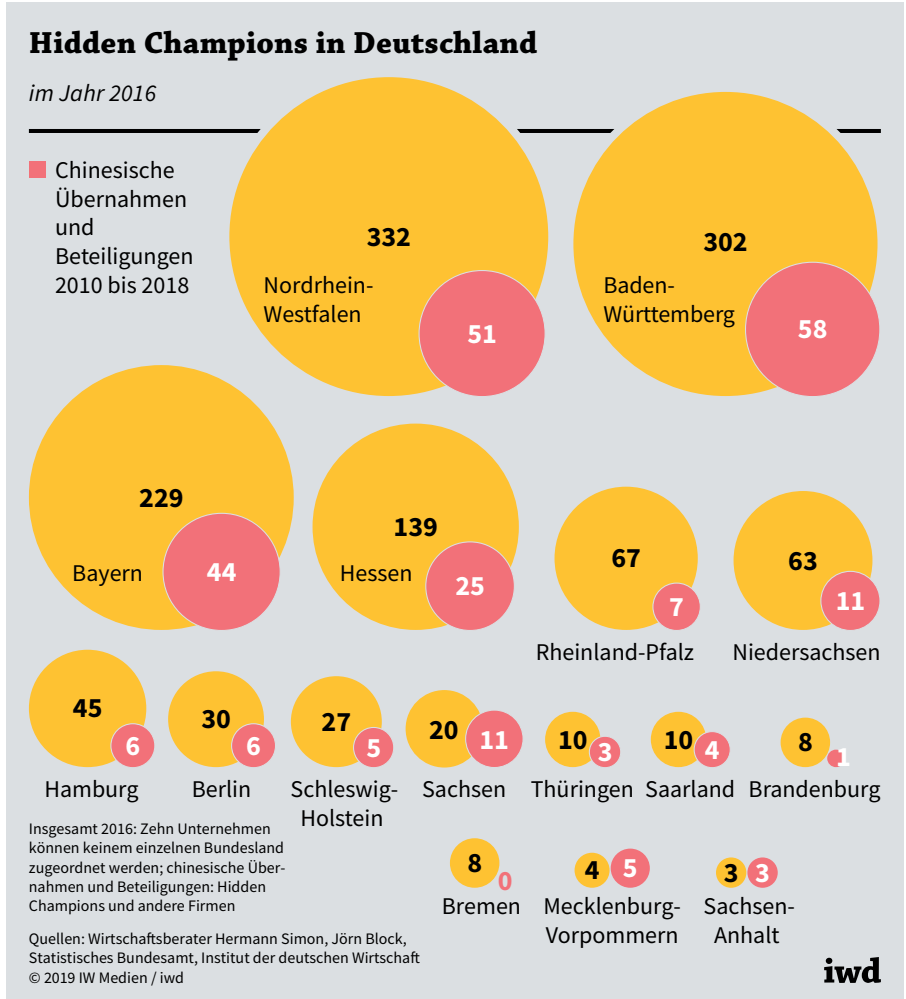
Die Umsatzgrenze ist allerdings nicht fix, sondern wird von Zeit zu

Zeit angehoben, da sonst viele Unternehmen allein aufgrund ihres Erfolgs aus den Grenzen der Definition herauswachsen würden – und zwar ziemlich schnell:

Im Durchschnitt wächst der Umsatz der deutschen Hidden Champions um 8 Prozent pro Jahr.

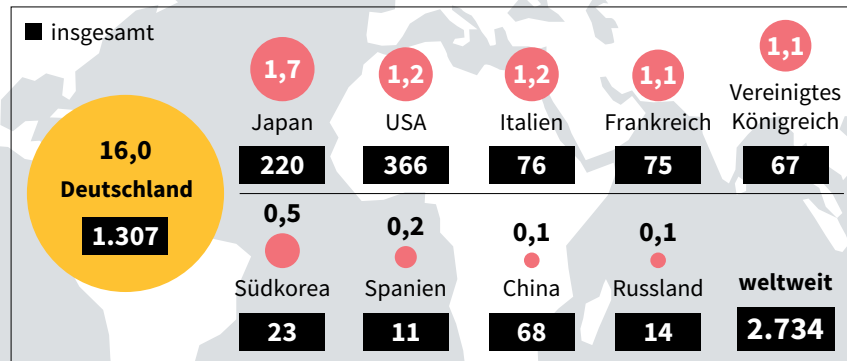
In vielen Aspekten sind diese Unternehmen typisch mittelständisch: Sie sind meist inhabergeführt und nicht börsennotiert, obwohl sie weltweit agieren und Milliardenumsätze erreichen können. Und sie wachsen üblicherweise organisch und stetig, nicht durch kreditfinanzierte Zukäufe. Gerade wegen ihrer hohen Eigenkapitalquote handelt es sich um wirtschaftlich nachhaltige Unternehmen. Sie weisen eine geringe Mitarbeiterfluktuation auf und auch die Führungskräfte bleiben im Durchschnitt etwa dreimal so lange im Unternehmen wie in börsennotierten Großunternehmen.

Durch ihre hohe Spezialisierung, ständige Innovationen und starke Kundenorientierung können Hidden Champions – überwiegend Industrieunternehmen – die Massenproduzenten mit günstigeren Produktionskosten auf Abstand halten.



Hidden Champions: Eine deutsche Domäne

je 1 Million Einwohner



Stand: 2014 bis 2016

Quellen: Wirtschaftsberater Hermann Simon, Institut der deutschen Wirtschaft
© 2019 IW Medien / iwd

iwd

Der Wirtschaftsberater Hermann Simon hat in den Jahren 2014 bis 2016 gezählt, wie viele solcher Unternehmen es wo gibt. Das Ergebnis ist für Deutschland besonders schmeichelhaft (Grafik):

Von den weltweit gut 2.700 Hidden Champions kommen mehr als 1.300 aus Deutschland.

Selbst in den USA und China ist ihre Zahl – gemessen an der Größe dieser Volkswirtschaften – auffallend gering.

Dass die heimlichen Weltmarktführer aus Deutschland trotz ihres Erfolgs in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind, liegt auch an der Rolle, die sie in den globalen Lieferketten einnehmen: Viele Hidden Champions sind im Maschinenbau, der Automobilzulieferung und in industriellen Dienstleistungen zu Hause. Ihre Produkte und Dienste richten sich also nicht an die Endkonsumenten, sondern an die Industrie. Deshalb stehen diese Unternehmen selten im Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit, zumal sie keine Werbung für ihre Produkte in Massenmedien machen (müssen), sondern sich eher auf Fachmessen, in Fachpublikationen und durch die

direkte Ansprache ihrer Abnehmer präsentieren.

Schaut man auf die Verteilung der Hidden Champions in Deutschland, stehen klassische Industrieregionen an der Spitze (Grafik Seite 8):

Mit 322 Hidden Champions ist Nordrhein-Westfalen vorn – es folgen Baden-Württemberg mit 302 und Bayern mit 229 Unternehmen.

Auch wenn man die Bevölkerung in den Bundesländern berücksichtigt, ändert sich an diesem Bild nicht viel: Je eine Million Einwohner gerechnet, steht Baden-Württemberg mit fast 28 Hidden Champions ganz oben, es folgen Hamburg mit rund 25, NRW mit rund 19 und Bayern mit knapp 18 Unternehmen.

Am anderen Ende des Rankings finden sich drei ostdeutsche Bundesländer: In Brandenburg gibt es lediglich acht Hidden Champions, in Mecklenburg-Vorpommern sind es vier und in Sachsen-Anhalt nur drei. Auch je eine Million Einwohner gerechnet rangieren diese drei Länder ganz hinten. Ihre Mittelständler sind noch nicht in die Schuhe der Hidden Champions hineingewachsen.

Auffällig bei der Verteilung der Weltmarktführer ist zudem ihre

Konzentration auf den ländlichen Raum Baden-Württembergs, Südhessens sowie Teile Bayerns und Nordrhein-Westfalens. Gerade dort stehen die Hidden Champions jedoch vor großen Herausforderungen – die lokalen Arbeitsmärkte sind so gut wie leer gefegt.

Ein anderer Grund, warum Deutschland seine Hidden-Champions-Sonderstellung bald verlieren könnte, ist der zunehmende internationale Wettbewerb. China zum Beispiel setzt bei seiner Strategie „Made in China 2025“ nicht nur gezielt auf die Entwicklung der eigenen Unternehmen, sondern will auch mittels Übernahmen und Beteiligungen zur Weltspitze aufschließen. Da liegt es nahe, dass die deutschen Hidden Champions Begehrlichkeiten wecken:

Seit 2010 haben chinesische Investoren in Baden-Württemberg 58 Hidden Champions und andere Unternehmen übernommen, in Nordrhein-Westfalen waren es 51 und in Bayern 44 Weltmarktführer.

Diese Aktivitäten – nicht nur chinesischer Investoren – haben mittlerweile sogar die Bundesregierung auf den Plan gerufen. Sie hat 2017 und 2018 die Außenwirtschaftsverordnung verschärft und sich dadurch mehr Eingriffsmöglichkeiten gesichert. Auf EU-Ebene sind zudem mehr Transparenz und ein besserer Informationsaustausch zwischen den Mitgliedsstaaten vereinbart worden.

Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier reicht dies aber nicht: In seiner „Nationalen Industriestrategie 2030“ regt er sogar an, einen Beteiligungsfonds zu gründen, mit dem der Staat „in besonderen Fällen“ und „für einen befristeten Zeitraum“ in ein Unternehmen einsteigen kann, um dessen Übernahme zu verhindern. Diese Art des Staatskapitalismus sollte aber die Ausnahme bleiben.

Dienstleister denken digital

Digitale Technologien. Die Unternehmen der Dienstleistungsbranche in Deutschland nutzten im Jahr 2016 mehr digitale Technologien als die Industrie. Branchenübergreifend profitieren Mitarbeiter von der Aufgeschlossenheit ihrer Firmen gegenüber der Digitalisierung, da in diesen Unternehmen deutlich mehr Wert auf die Weiterbildung gelegt wird.

Wenn die Themen Digitalisierung und Arbeitswelt in Verbindung gebracht werden, geht der erste Blick meist in Richtung Industrie. Sie gilt als Vorreiter des technischen Fortschritts. Nicht umsonst wird im Kontext der Digitalisierung häufig von der vierten industriellen Revolution – der Industrie 4.0 – gesprochen.

Die alle drei Jahre stattfindende Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt aber, dass die Unternehmen des Dienstleistungssektors der Industrie in Sachen Digitalisierung keinesfalls nachstehen – ganz im Gegenteil (Grafik):

Unternehmensnahe Dienstleister setzten 2016 im Schnitt 2,4 digitale Technologien ein, im Verarbeitenden Gewerbe waren es nur 2,1.

Die großen Industrieunternehmen liegen mit 3,2 digitalen Technologien allerdings weit vorne.

Rund 44 Prozent der unternehmensnahen Dienstleister – zum Beispiel Versicherer, Unternehmensberater oder Werbetreibende – und 40 Prozent der gesellschaftsnahen Dienstleister, etwa aus dem Gesundheits- und Sozialwesen oder dem Kultur- und Sportbereich, nutzen sogar drei oder mehr digitale Technologien in ihrem

Arbeitsalltag. Der wichtigste Bereich ist für sie der digitale Datenaustausch mit Lieferanten und Kunden. Auch digitale Vertriebswege sind für gut 60 Prozent dieser Firmen selbstverständlich.

Die Industrie wiederum liegt bei der Vernetzung und Steuerung von Maschinen und Anlagen über das Internet und bei additiven Fertigungsverfahren vorn.

Die Unternehmen wurden auch gefragt, wie sie die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen und Risiken einschätzen. Ergebnis: Vor allem die unternehmensnahen Dienstleister sind optimistisch, dass ihnen der technische Fortschritt einen großen Nutzen bringen wird. Aber auch die gesellschaftsnahen Dienstleister und die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes stehen der Digitalisierung positiv gegenüber.

Betrachtet man den Zusammenhang von Digitalisierung und Weiterbildung, zeichnet sich ein klares Bild ab:

Über alle Branchen hinweg investieren digitalisierte Firmen mehr Zeit und Geld in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter als nicht digitalisierte Betriebe.

Die größte Diskrepanz gibt es bei den unternehmensnahen Dienstleistern. Von den Firmen, die den Schritt in die digitale Welt noch nicht gegangen sind, bilden nur 56 Prozent weiter – von den digitalisierten Unternehmen der Branche tun dies dagegen knapp 84 Prozent.

IW-Report

Susanne Seyda: Digitalisierung und Weiterbildung – Industrie 4.0 versus Dienstleistung 4.0

iwkoeln.de/dienstleister

Digitale Technologien: Dienstleister vorn

So viele digitale Technologien nutzten Unternehmen im Jahr 2016 durchschnittlich

	Verarbeitendes Gewerbe	Unternehmensnahe Dienstleister	Gesellschaftsnahe Dienstleister
1 bis 49 Mitarbeiter	2,1	2,3	2,3
50 bis 249 Mitarbeiter	2,6	2,8	2,3
Mehr als 250 Mitarbeiter	3,2	2,9	2,4
Insgesamt	2,1	2,4	2,3

Digitale Technologien: acht vorgegebene Möglichkeiten, unter anderem digitale Vertriebswege, Big-Data-Analysen; unternehmensnahe Dienstleister: z. B. Kommunikation, Banken, Finanzdienstleistungen; gesellschaftsnahe Dienstleister: z. B. Gastgewerbe, Gesundheits- und Sozialwesen; Befragung von 1.706 Unternehmen von März bis Juli 2017

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

Jobmaschine Export

Arbeitsmarkt. Deutschlands wirtschaftliche Stärke basiert zu einem großen Teil auf dem Export. Wie sehr davon auch der Arbeitsmarkt profitiert hat, zeigt ein 20-Jahres-Vergleich.

Gerade hat der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung seine Prognose für Deutschlands Wirtschaftswachstum 2019 auf 0,8 Prozent nach unten korrigiert – und damit nahezu halbiert. Ein wesentlicher Grund dafür ist der schwächelnde Export.

Das verheißt auch für den Arbeitsmarkt nichts Gutes. Der Export sichert traditionell viele Arbeitsplätze in Deutschland, die Bedeutung des Außenhandels hat über Jahre hinweg zugenommen (Grafik):

Im Jahr 2017 hingen nach Berechnungen der IW Consult 25 Prozent der Arbeitsplätze in Deutschland von den Ausfuhren der Unternehmen ab – 20 Jahre zuvor waren es erst knapp 18 Prozent.

Insgesamt waren 2017 fast 11,2 Millionen Jobs dem Export zuzuschreiben. Gegenüber 1997, als Deutschland gerade einmal 6,7 Millionen exportbedingte Jobs zählte, ist das eine Steigerung um 67 Prozent. Unterm Strich gehen damit zwei Drittel des Anstiegs der Erwerbstätigenzahl in den vergangenen 20 Jahren auf das Konto der Exportwirtschaft.

Zu unterscheiden ist dabei zwischen direkten und indirekten Beschäftigungseffekten:

Direkt vom Export abhängig waren zuletzt gut 5,1 Millionen Erwerbstätige. Ihre Zahl ist seit 1997 um 64 Prozent gestiegen. Sie arbeiten in Unternehmen, die Güter unmittelbar ins Ausland verkaufen.

Indirekt sind weitere knapp 6,1 Millionen Erwerbstätige am Auslandsgeschäft beteiligt, denn sie sind in Firmen tätig, die den exportierenden Unternehmen zuliefern – ein Plus von 71 Prozent gegenüber 1997. Dies hat vor allem damit zu tun, dass sich die Vorleistungsverflechtungen intensiviert haben.

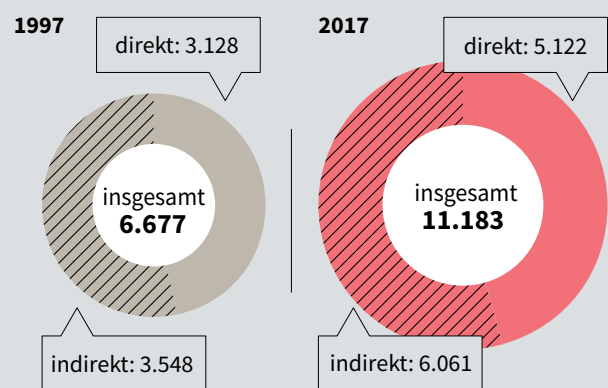
Besonders viele Stellen entfallen direkt oder indirekt auf zwei der deutschen Verkaufsschlager schlechthin: Der Export von Maschinen und der von Autos gibt jeweils

1,4 Millionen Menschen Arbeit. Einen substanziellen Beitrag zum Arbeitsmarkt leisten aber auch Chemieerzeugnisse, deren Absatz in die weite Welt Garant für 575.000 Jobs ist.

Regional gesehen ist die Europäische Union für den deutschen Arbeitsmarkt besonders wichtig. Die Waren- und Dienstleistungsausfuhren, die für den EU-Binnenmarkt bestimmt sind, standen 2017 für insgesamt 6,3 Millionen heimische Arbeitsplätze – und damit für deutlich mehr als die Hälfte aller exportabhängigen Jobs.

Jeder vierte Job hängt am Export

Die Arbeitsplätze von so vielen Erwerbstätigen hingen in Deutschland direkt und indirekt vom Export ab, in 1.000



insgesamt in Prozent der Erwerbstätigen

17,8 → 25,3

Direkt: Beschäftigte in Betrieben, die Waren und Dienstleistungen für den Export produzieren; indirekt: Beschäftigte in Zulieferbetrieben, deren Produkte als Vorleistungen für die exportierten Waren und Dienstleistungen genutzt werden

Quellen: Statistisches Bundesamt, IW Consult
© 2019 IW Medien / iwd

iwd

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

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

Abo-Service: Therese Hartmann,
 Telefon: 0221 4981-443,
 hartmann@iwkoeln.de

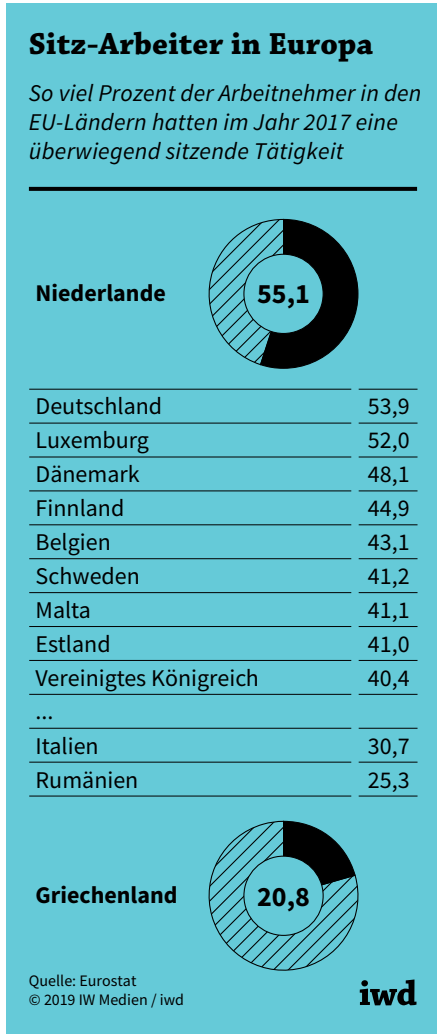
Verlag:
 Institut der deutschen Wirtschaft
 Köln Medien GmbH,
 Postfach 10 18 63, 50458 Köln,
 Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
 Telefon: 0221 4981-0, Fax: 0221 4981-445

Druck: Henke GmbH, Brühl
 Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung über:
 lizenzen@iwkoeln.de



Top-Liste: Sitzen oder schwitzen?

In Europa wird meistens im Sitzen gearbeitet: Vier von zehn Arbeitnehmern in der EU haben Sitz-Jobs, arbeiten also beispielsweise im Büro am PC, im Callcenter oder als Fahrer. Jeder dritte Arbeitsplatz in der EU ist mit leichter körperlicher Anstrengung verbunden, jeder fünfte ist ein reiner Steh-Job und jeder achte einer, der harten Körpereinsatz erfordert. Ein Blick auf die Mitgliedsstaaten zeigt allerdings, dass die Aktivitätsraten höchst unterschiedlich verteilt sind. In den Niederlanden, Deutschland und Luxemburg gibt es besonders viele Sitz-Arbeiter, in Spanien und Rumänien wiederum sind Steh-Jobs, wie ihn Verkäufer oder Lehrer ausüben, weit verbreitet. Voller Körpereinsatz wiederum wird am häufigsten in Griechenland verlangt: 22 Prozent der dortigen Beschäftigten geben an, in physisch anstrengenden Jobs wie etwa als Bauarbeiter ihr Geld zu verdienen.



Zahl der Woche

19.302



Unternehmensinsolvenzen haben die deutschen Amtsgerichte im Jahr 2018 gemeldet. Das waren 3,7 Prozent weniger als ein Jahr zuvor und bedeutete den niedrigsten Stand seit der Einführung der Insolvenzordnung im Jahr 1999. Zu verdanken war diese Entwicklung der zuletzt starken Konjunktur und den niedrigen Zinsen. Weil weniger Firmen zahlungsunfähig geworden sind, dürfen auch die Gläubiger auf geringere Verluste hoffen. Für das Jahr 2018 beziffern die Amtsgerichte die voraussichtlichen Forderungen der Gläubiger aus beantragten Unternehmensinsolvenzen auf rund 21 Milliarden Euro – 2017 hatten die Forderungen von Investoren und Kunden noch fast 30 Milliarden Euro betragen.

Neu auf iwd.de: Wertvollere Eigenheime

Wer ein Einfamilien- oder Reihenhaus sein Eigen nennt und verkaufen will, hat derzeit meist gut lachen: Allein in den Jahren 2013 bis 2018 sind die Preise für Eigenheime in 94 Prozent aller Regionen in Deutschland um 10 bis 65 Prozent gestiegen. In welchen Städten und Kreisen die Wertzuwächse am größten waren, lesen Sie auf iwd.de.

