



## Aktueller Kommentar



### Produktivität braucht Management

26. April 2010

**Langfristiges Wachstum braucht Forschung und Innovationen. Aber neben technischen Neuerungen brauchen Unternehmen auch modernes Management. Aktuelle Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung guter Unternehmensführung für die Produktivität.**

Technischer Fortschritt ist die wichtigste Quelle für langfristiges Wachstum. Neue Produkte, innovative Dienstleistungen und effiziente Herstellungsverfahren erhöhen unsere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und unseren Wohlstand. Eine höhere Produktivität hilft darüber hinaus, die Lasten der öffentlichen Verschuldung und des demografischen Wandels zu schultern.

Wer bei technischem Fortschritt aber nur an Technik oder nur an Spitzenforschung denkt, übersieht viele wichtige Aspekte. Tatsächlich ist es eine Vielzahl an technischen, institutionellen und sozialen Faktoren, die über Produktivität entscheidet. Besondere Bedeutung hat die Qualität der Unternehmensführung, des Managements. Diesem Aspekt wurde in der Vergangenheit zu wenig Beachtung geschenkt – auch weil belastbare Zahlen fehlten.

Eine aktuelle Untersuchung von [Nicolas Bloom](#) und [John Van Reenen](#) ändert das. Bloom und Van Reenen befragten Manager aus vielen Tausend Firmen nach ihren Management-Methoden in verschiedenen Dimensionen: Wurden neue Produktionsverfahren eingeführt? Wie wird die Leistung der Mitarbeiter dokumentiert und belohnt? Steht eher kurzfristiger oder langfristiger Erfolg im Vordergrund? Insgesamt wurden 18 Dimensionen abgefragt, die Antworten aggregiert und bewertet. Um zu verhindern, dass die Befragten sich zu sehr aufplustern, wurden die Umfragen blind durchgeführt, d.h. die Manager wussten nicht, dass ihre Aussagen bewertet würden.

Im Ländervergleich erhalten US-amerikanische Firmen im Schnitt die beste Bewertung, griechische die schlechteste. Der hohe Wert für US-Firmen weckt den Verdacht, dass die Autoren vor allem das goutieren, was an US-amerikanischen Business Schools gelehrt wird. Aber auf den Plätzen 2-4 folgen deutsche, schwedische und japanische Firmen. Es scheint also keine Diskriminierung der verschiedenen Management-Kulturen zu geben. Britische Firmen, deren Führungsstil vermutlich näher an dem der amerikanischen ist, landen nur im Mittelfeld.

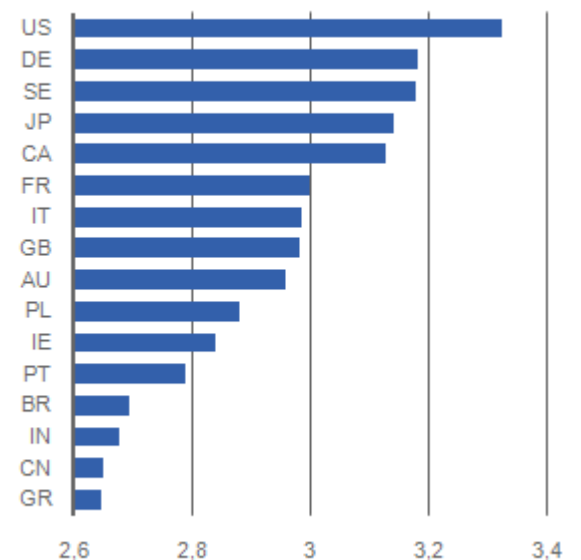
Welchen Einfluss hat die Management-Leistung auf die Produktivität? Die zweite Abbildung zeigt die Bewertung des Managements in Relation zum BIP pro Kopf in den untersuchten Ländern. Die hohe Korrelation beider Variablen spricht für einen engen, durchaus wechselseitigen Zusammenhang. Allein am unteren linken Ende wird die Beziehung undeutlich.

Da sind zum einen die Schwellenländer Brasilien, Indien und China, die noch deutlich ärmer sind als es die Noten für Unternehmensführung andeuten. Mit ihren hohen

Wachstumsraten befinden sie sich aber mitten im Aufholprozess und dürften sich langfristig dem Trend annähern. Ein anderer Ausreißer ist Griechenland, über das an anderer Stelle bereits viel gesagt wurde. Dieser Vergleich zeigt eine weitere Dimension des griechischen Problems: Die Unternehmensführung hängt dem Entwicklungsstand der Volkswirtschaft hinterher. Ohne eine Verbesserung der Management-Methoden besteht die Gefahr, dass Griechenland wirtschaftlich weiter zurückfällt.

#### Tragödie im Management

Management-Bewertung von 1 (schlechteste) bis 5 (beste)



Quelle: Bloom und Van Reenen, 2010



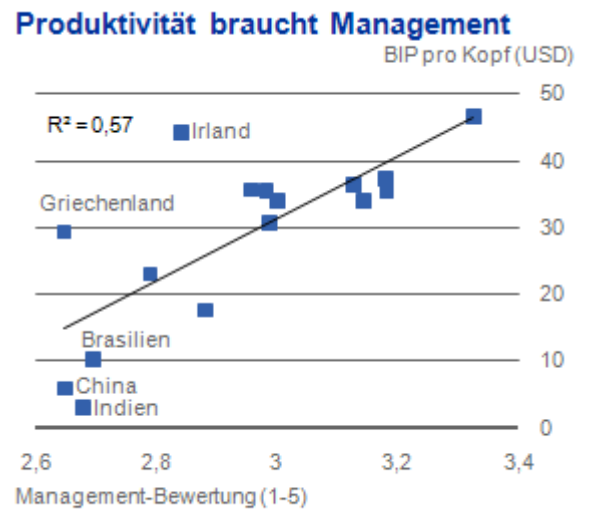
Nun könnte man einwenden, dass die Rahmenbedingungen in Griechenland oder auch in anderen Ländern keine besseren Management-Methoden zulassen. Was hilft ein modernes Entlohnungs- und Anreizsystem, wenn z.B. starre Arbeitsmärkte solchen Systemen zuwiderlaufen? Auch die Unternehmensführung muss den institutionellen und kulturellen Bedingungen Rechnung tragen.

Dieser Einwand trägt nicht weit. Bloom und Van Reenen zeigen, dass multinationale Unternehmen auch in Griechenland oder Brasilien Top-Bewertungen für ihre Management-Methoden erhalten. Tatsächlich ist die Management-Qualität multinationaler Unternehmen nahezu unabhängig von dem Land in dem sie operieren und grundsätzlich auf einem sehr hohen Niveau. Das zeigt, dass der nationale institutionelle Rahmen keine zwingende Grenze darstellt.

Bereits seit vielen Jahren wird die Qualität der Regierungsführung gemessen, bewertet und analysiert. Die Weltbank hat mit ihrer [Doing-Business](#)-Datenbank hier wertvolle Pionierarbeit geleistet. Es wird Zeit, dass auch das Management von Unternehmen stärker in den Fokus rückt, denn es zeigt sich, dass hier große Effizienzpotenziale verborgen sind. Natürlich sind Politik und Management nicht unabhängig voneinander: Schlechtes Management kann nur bestehen, wo der Wettbewerbsdruck zu schwach ist, um Verbesserungen zu erzwingen. Da verbinden sich Standort- und Corporate-Governance-Probleme.

Langfristiges Wachstum braucht Produktivitätssteigerungen. Forschung und Innovationen sind wichtig, aber neben technischen Neuerungen brauchen Unternehmen auch modernes Management. Hier gibt es in allen Ländern Verbesserungspotenzial.

Die Aktuellen Kommentare im Audio-Format finden Sie [hier](#)...



Thomas Meyer (+49) 69 910-46830

...mehr zum Research-Bereich [eResearch](#)

[Aktuelle Kommentare - Archiv](#)

© Copyright 2010. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.