

Produktivität und nicht Geld schafft nachhaltiges Wachstum

Maurus Fässler, M.A. HSG Banking & Finance

Der weltweite Hype um Wachstum, steigenden Umsatz und erhöhte Profitabilität erhält keinen Abbruch. Die Verbesserung von Effizienz und Effektivität lässt sich in jeder Unternehmensstrategie finden. Auf volkswirtschaftlicher Ebene dominieren ebenfalls reine Wachstumskennzahlen: Vergleiche der Umsatzzahlen zu Vorjahren, vorherigen Quartalen und die Meinung von Finanzanalysten. Und selbst Notenbanken richten ihre Geldpolitik zunehmend nach der Beschäftigungs- und Wachstumssituation ihrer Volkswirtschaften statt nach ihrem Kernauftrag, der Preisstabilität.

Der Umsatz, also die verkauften Einheiten multipliziert mit dem Verkaufspreis, bildet die Basis der Budgets von Unternehmen und öffentlicher Hand. Sind die Einnahmen am Ende eines Jahres höher als die Ausgaben, wurde ein Überschuss oder ein Gewinn erwirtschaftet. Insbesondere Start-ups und kleinere KMU möchten durch ein Umsatzwachstum die mengenunabhängigen Fixkosten auf eine höhere Menge produzierter Güter oder Dienstleistungen verteilen und so Skaleneffekte erzielen. Die industrielle Revolution wird oft als gutes Beispiel für solche Effekte herangezogen und hat unsere Sichtweise nachhaltig geprägt. Die Erfolgsformel lautet also: Je mehr Umsatz generiert wird und damit Grössen- oder Skaleneffekte zum Tragen kommen, desto besser ist das Unternehmen aufgestellt oder desto höher ist der Wohlstand in einem Staat. Dieses Bild ist sehr trügerisch und wird dennoch oft von renommierten Medien rezitiert. So wird seit der letzten Finanzkrise regelmässig davor gewarnt, dass einige Länder in eine Rezession schlittern oder sich in einer solchen befinden. Dabei ist eine Rezession lediglich die Abnahme des Umsatzes eines Staates, also des Bruttoinlandsprodukts, während eines halben Jahres.

Ist Wachstum der richtige Fokus?

Fakt ist: Wachstum allein führt noch nicht zu Wohlstand. Der Umsatz einer Volkswirtschaft kann beispielsweise manipuliert werden, indem der Staat als Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen auftritt. Dies kommt im Grunde einer Subvention der betroffenen Unternehmen gleich. Die Finanzierung solcher Staatsausgaben erfolgt dabei oft über die Aufnahme von Schulden. Letzteres ist die Ursache für die Warnrufe einiger Wirtschaftsmedien. Seit einer Dekade hat auf Ebene der Unternehmen und Staaten die Aufnahme von Schulden stark zugenommen, weil die Schuldzinsen durch die Notenbanken auf ein Minimum festgelegt wurden. Die niedrigen Refinanzierungskosten für die Bedienung der Zinsen erlaubt den Schuldner die Aufrechterhaltung des Staats- oder Wirtschaftsbetriebs – an die Rückzahlung der Schulden wollen die Schuldner gar nicht denken, weil das Schuldenmachen so bequem und billig ist. Welcher Politiker möchte nicht seine Wiederwahl durch grosszügig an seine Wähler verteiltes Geld sichern? Diese Entwicklung zeigt, dass die rein umsatzbezogene Betrachtungsweise sehr irreführend ist und leider nicht die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen und Staaten wiedergibt.

Produktivität setzt den Output dem Input gegenüber

Im Gegensatz zur reinen Wachstumsbetrachtung setzt die Produktivität dem Output stets den dafür benötigten Input gegenüber. Um die Produktivität zu steigern, muss entweder derselbe Output mit weniger Inputfaktoren erbracht, oder mehr Output mit denselben Inputfaktoren erwirtschaftet werden. So wird heute mit der Unterstützung von Technik versucht, den Menschen über automatische Workflows zu entlasten oder ihn im Arbeitsprozess gänzlich überflüssig zu machen. Die Zunahme der Produktivität trägt so wesentlich zur Steigerung des Lebensstandards in einem Staat bei. Das Lohnwachstum ist zum Beispiel häufig die Folge von Produktivitätsgewinnen. Je höher die Produktivität eines Unternehmens oder eines Staates ist, je mehr Produktivitätswachstum also erzielt wird, desto weniger kritisch wird für diese Schuldner die künftige Bedienung der Schulden und Schuldzinsen. In der Vergangenheit nahm das Produktivitätswachstum insbesondere während der industriellen Revolution deutlich zu und führte zu einem Wohlstandsschub in den betroffenen Nationen.

Heute jedoch ist das Produktivitätswachstum in vielen entwickelten Volkswirtschaften in gewissen Branchen seit Jahren rückläufig. In der Schweiz betraf dies beispielsweise die Energieversorger. Das Bundesamt für Statistik bestätigt dies, zeigt aber gleichzeitig auf, dass andere Branchen, etwa die Pharmazie oder der Grosshandel, Produktivitätswachstum insbesondere mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien erzielen. Aufgrund dieser Ergebnisse kann heutzutage in Anlehnung an die industrielle Revolution von einer IT-Revolution hinsichtlich der Produktivitätssteigerung gesprochen werden. Viele Unternehmen haben in der IT-Revolution beziehungsweise der Digitalisierung eine zentrale Opportunität für die Steigerung ihrer Produktivität entdeckt; die Praxis zeigt indes, dass sich die meisten Unternehmen noch mitten im Entwicklungsprozess befinden. Folglich ist die Produktivitätssteigerung durch die IT-Revolution längst nicht abgeschlossen. Im Gegenteil: Heute bietet die Digitalisierung allen Wirtschaftszweigen eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung.

Die Produktivität mit der Digitalisierung gezielt erhöhen

Digitalisierung heisst: Informationen werden elektronisch verfügbar gemacht und standardisierte Prozesse laufen automatisiert ab. Im Wesentlichen bedeutet Digitalisierung die Fokussierung auf das Kerngeschäft. Oder anders ausgedrückt: Es steht mehr Zeit für Tätigkeiten zur Verfügung, die direkt einen Erfolgsbeitrag an das Kerngeschäft leisten. Unproduktive Arbeiten, der Ballast, wird abgeworfen und als Folge davon erhöht sich die Freiheit der Mitarbeitenden für kreative Arbeiten, aus denen wiederum Innovationen entspiessen können.

Das Revolutionäre an der Digitalisierung ist, dass die Produktivität auf viele Stakeholder in- und ausserhalb des Unternehmens verteilt wird und gemeinsam mit Lieferanten und Kunden die Prozessbetrachtung end-to-end stattfindet. Damit wird unabhängig vom Wirtschaftssektor eine Produktivitätssteigerung möglich. Die Digitalisierung ermöglicht im ersten und zweiten Sektor, die Wertschöpfungskette nachzuvollziehen und zu optimieren. Im dritten Sektor werden vermehrt Prozessschritte automatisiert,

und das Arbeitsumfeld verändert sich grundlegend. Die Digitalisierung führt aber auch zu einer veränderten Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg: Die zunehmend kritische inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Kerngeschäft und die erhöhte Mobilität der Mitarbeitenden erfordern eine Weiterentwicklung der Organisation sowie die Etablierung einer Vertrauenskultur aufgrund der neu geschaffenen Freiheiten und Transparenz.

Arbeitsweise und Organisation müssen sich also ändern, um sich wieder auf das Kerngeschäft fokussieren zu können. Dies bedingt neue Führungskompetenzen wie Kommunikation, Menschlichkeit, Vernetzungsfähigkeit, Medienkompetenz, Teamfähigkeit und Veränderungsfähigkeit. Für Fachwissen dient das Internet als Bibliothek. Nur wenn die technischen Möglichkeiten genutzt werden und in der Unternehmenskultur ihren Platz finden, lassen sich die Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. Wie oft verweilen wir in unproduktiven Sitzungen, die aufgrund der Formalität und der unkritischen Auseinandersetzung mit dem Kerngeschäft zu keinem Fortschritt führen? Wie oft haben wir lange Anreisezeiten, um schliesslich nur den veralteten sozialen Gepflogenheiten nachzukommen?

Fazit

Nachhaltiges Wachstum und die damit verbundene Produktivität stellen die eingesetzten Mittel dem generierten Output gegenüber. Insbesondere die Digitalisierung ermöglicht eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität, sofern sie gezielt erfolgt und sofern ein Unternehmen mit der neu gewonnenen Flexibilität und Transparenz umzugehen weiss. Dazu braucht es eine starke Vertrauenskultur sowie neue Führungskompetenzen. Ein Umdenken, das sich lohnt, denn so lassen sich die neu gewonnenen Freiheiten der Mitarbeitenden in produktive Arbeiten ummünzen.