

# Wege zu höherem Produktivitätswachstum in Deutschland und Frankreich



---

## Vorwort

Vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Mitte der 1990er Jahre konnten Frankreich und Deutschland ihren Rückstand in der Arbeitsproduktivität gegenüber den USA kontinuierlich verringern. Seitdem hat sich dieser Trend jedoch ins Gegenteil verkehrt: Frankreich und Deutschland holen nicht mehr auf, sondern verlieren wieder an Boden. Angesichts der aktuellen und der prognostizierten demografischen Herausforderungen sollte diese Entwicklung die Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft in beiden Ländern beunruhigen. Denn das Niveau des Lebensstandards wird künftig noch mehr von einem starken Wachstum der Produktivität abhängen. Wer an den Schaltstellen von Politik und Wirtschaft wirksame Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität ergreifen will, muss allerdings zunächst die Treiber und die Hemmnisse des Produktivitätswachstums möglichst umfassend verstehen.

Um zu einem solchen Verständnis beizutragen und praktikable Empfehlungen abzuleiten, führte das McKinsey Global Institute (MGI) eine umfassende Analyse der Arbeitsproduktivität in sechs Sektoren in Frankreich, Deutschland und den USA durch: Telekommunikation, Retail Banking, Automobilindustrie, Straßengüterverkehr, Einzelhandel und Energieversorgung. Die vorliegende Broschüre fasst die Ergebnisse zusammen; im Detail sind sie in einem separaten Analysebericht dargestellt.

Teil I dieser Broschüre stellt in vier Kapiteln die Synthese der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie vor. Das erste Kapitel beleuchtet die Wichtigkeit eines höheren Produktivitätswachstums für Frankreich und Deutschland und erläutert, warum wir uns für einen Analyseansatz entschieden haben, der auf Sektorfallstudien basiert. Im zweiten Kapitel zeigen wir, wie Innovation – als der Motor des Produktivitätswachstums – durch Informationstechnologien beschleunigt, häufig jedoch von einer unangemessenen regulatorischen Umgebung ausgebremst wird. In den beiden letzten Kapiteln dieses Teils der Broschüre stellen wir unsere Empfehlungen für politische Entscheidungsträger und Unternehmensführer dar. In den sechs Kapiteln von Teil II sind die Ergebnisse der Analysen zu jedem Sektor zusammengefasst. Um den Lesern den Einstieg zu erleichtern, ist jedem Kapitel in beiden Teilen eine kurze Zusammenfassung vorangestellt.

Das MGI – der interne Think Tank von McKinsey & Company – kombiniert die Praxiserfahrungen der internationalen Topmanagementberatung McKinsey mit den theoretischen Erkenntnissen der Wirtschaftswissenschaft. Die vorliegende Broschüre und die darin vorgestellten Erkenntnisse sind daher das Ergebnis eines lebhaften Dialogs zwischen Branchenexperten und Fachleuten von renommierten Forschungseinrichtungen sowie McKinsey-internen Spezialisten, die eng mit den Führungskräften führender französischer und deutscher Unternehmen zusammenarbeiten.

---

Das Projekt stand unter der Verantwortung von Heino Faßbender, Diana Farrell und Vincent Palmade. Thomas Kneip und Stephan Kriesel hatten die Projektleitung. Bedanken möchten wir uns beim gesamten, 21 McKinsey-Mitarbeiter umfassenden Team sowie den sektorverantwortlichen Partnern, aber auch bei allen Personen und Unternehmen, die unsere Forschung unterstützt haben, indem sie uns unter anderem in Interviews und durch das Beantworten von Fragebögen Auskunft über ihre betrieblichen Prozesse gaben. Darüber hinaus profitierte unsere Arbeit in starkem Maße von den eingehenden Diskussionen mit dem unabhängigen wissenschaftlichen Beirat, bestehend aus Olivier Blanchard vom Massachusetts Institute of Technology in Boston, Martin Baily vom Institute for International Economics in Washington, DC, Hans Gersbach von der Universität Heidelberg, Monika Schnitzer von der Universität München und Jean Tirole von der Universität Toulouse, sowie Nobelpreisträger Robert M. Solow vom Massachusetts Institute of Technology in Boston: Sie alle haben wesentlich zur Bewertung und Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse beigetragen.

McKinsey & Company berät zahlreiche führende Unternehmen weltweit. Daher ist uns das immense Potenzial bekannt, das zum Ankurbeln der Produktivität in Frankreich und Deutschland vorhanden ist und erschlossen werden kann. Wir hoffen daher, dass die in diesem Bericht zusammengefassten Erkenntnisse politischen Entscheidungsträgern und Unternehmensführern dabei helfen werden, dieses Potenzial tatsächlich freizusetzen.

Zu guter Letzt möchten wir darauf hinweisen, dass diese Untersuchung völlig unabhängig durchgeführt worden ist und weder von einem Unternehmen, einer Regierung oder einer sonstigen Institution in Auftrag gegeben noch zu irgendeinem Zeitpunkt finanziell gefördert worden ist.

**Diana Farrell**  
Director des McKinsey Global Institute

**Jürgen Kluge**  
Office Manager McKinsey Deutschland

**Eric Labaye**  
Office Manager McKinsey Frankreich

*Oktober 2002*

---

# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b>	<b>6</b>
<b>Teil I: Synthese</b>	
<b>Das Ziel: Höheres Produktivitätswachstum in Frankreich und Deutschland</b>	<b>8</b>
Frankreich und Deutschland holen seit Mitte der 1990er Jahre mit ihrem Produktivitätswachstum nicht mehr auf	9
Künftige hohe Lebensstandards in Frankreich und Deutschland hängen von einem starken Wachstum der Arbeitsproduktivität ab	10
Ein besseres Verständnis der Treiber und Hemmnisse für das Produktivitätswachstum ist nötig	13
Fundierte Verbesserungsmaßnahmen setzen eine Analyse der Produktivitätstreiber und -hemmnisse voraus	15
<b>Das Fahrzeug: Innovation ist der Motor – inadäquate Regulierung bremst</b>	<b>19</b>
Innovation ist der Motor für nachhaltiges Produktivitätswachstum – IT der Wegbereiter	19
Die Verbreitung und Ausschöpfung von Innovationen unterscheidet sich zwischen den Ländern	22
IT ist der Wegbereiter für Innovationen – aber kein Allheilmittel	25
Schwache Produktivität durch unzureichende Wettbewerbsintensität und Marktverzerrungen – das ist das Ergebnis inadäquater Regulierung	26
Nachfragebesonderheiten und geringeres Gesamteinkommen führen ebenso zu Produktivitätsunterschieden	29
<b>Der Weg: Politische Entscheidungsträger müssen „Eine Autobahn für die Wirtschaft“ bereitstellen</b>	<b>33</b>
Politische Entscheidungsträger haben partiell begonnen, die Grundlagen für ein wettbewerbsorientiertes Marktumfeld zu schaffen	33
Noch sind nicht alle Möglichkeiten zur Verbesserung des Wettbewerbsumfelds ausgeschöpft	35
Die Umsetzung von Produktivitätssteigerungen in Wirtschaftswachstum und Beschäftigung muss unterstützt werden	38
<b>Die Fahrer: Unternehmensführer müssen das Produktivitätswachstum steuern</b>	<b>40</b>
Innovation ist der wichtigste Hebel für eine nachhaltige Produktivitätssteigerung – zudem ist in vielen Sektoren der Konsolidierungsprozess noch nicht abgeschlossen	40
Strategisches Management erfordert eine umfassende Berücksichtigung aller Aspekte zur Produktivitätsverbesserung	43

---

## Teil II: Sektor-Analysen

<b>Telekommunikation</b>	<b>46</b>
<b>Retail Banking</b>	<b>50</b>
<b>Automobilindustrie</b>	<b>54</b>
<b>Straßengüterverkehr</b>	<b>58</b>
<b>Einzelhandel</b>	<b>62</b>
<b>Energieversorgung</b>	<b>66</b>
Anhang I: Methodik	70
Anhang II: Wichtige Fakten zu McKinsey & Company und dem McKinsey Global Institute	71
Danksagung	72

---

# Zusammenfassung

*Das Niveau der Lebensstandards in Frankreich und Deutschland hängt heute stärker denn je vom Wachstum der Produktivität ab. In beiden Ländern ist erhebliches Potenzial dazu vorhanden. Die Erkenntnisse aus den hier vorgelegten Sektoranalysen zeigen, dass Geschäfts- und Technologieinnovationen der Schlüssel zum Erfolg sind. Solche Innovationen können sich aber nur dann verbreiten, wenn ein angemessenes regulatorisches Umfeld dafür sorgt, dass in den verschiedenen Sektoren der Wirtschaft ein intensiver Wettbewerb Anreize für Innovationen schafft.*

Frankreich und Deutschland haben seit der Mitte des vergangenen Jahrhunderts über fünf Jahrzehnte hinweg bei der Arbeitsproduktivität ihren Abstand zu den USA verringert. Seit der Mitte der 1990er Jahre ist dieser Trend jedoch nicht nur zum Erliegen gekommen, sondern sogar rückläufig: Seither ist die Produktivität in den USA schneller gewachsen als in den beiden europäischen Ländern, und der Abstand hat sich wieder vergrößert. Vor dem Hintergrund der absehbaren demografischen Entwicklung in Frankreich und Deutschland ist das Niveau des Lebensstandards in beiden Ländern in Zukunft noch entscheidender von einem hohen Produktivitätswachstum abhängig als bisher. Was fördert das Produktivitätswachstum, was hemmt es? Um diese Fragen auf Basis von Fakten überzeugend beantworten zu können und Anstöße für wirksame Maßnahmen zu geben, haben wir eine vertiefte Analyse der Arbeitsproduktivität in sechs Sektoren in Frankreich, Deutschland und den USA durchgeführt: Telekommunikation, Retail Banking, Automobilindustrie, Straßengüterverkehr, Einzelhandel und Energieversorgung.

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen unterstreichen, wie bedeutsam Innovationen für die Steigerung der Produktivität in der gesamten Volkswirtschaft sind. Obwohl die Informationstechnologie (IT) ein wichtiger Wegbereiter solcher Innovationen ist, lassen sich länderspezifische Unterschiede nicht auf die unterschiedliche Bereitschaft der Unternehmen zurückführen, in IT zu investieren. Sie sind vielmehr vorwiegend die Folge inadäquater Regulierung. Frankreich und Deutschland können daher ein höheres Produktivitätswachstum erreichen, wenn es ihnen noch besser gelingt, mit Hilfe intelligenter Regulierungskonzepte und der daraus resultierenden hohen Wettbewerbsintensität sowohl die Verbreitung von Innovationen als auch die vollständige Ausschöpfung ihrer Potenziale zu ermöglichen.

Mit anderen Worten: Frankreich und Deutschland müssen sich ein höheres Produktivitätswachstum zum Ziel setzen. Der Motor des Fahrzeugs, mit dem sie dieses Ziel erreichen können, heißt Innovation und hat durch die Informationstechnologie an Leistungsstärke gewonnen. Die Geschwindigkeit, mit der gegenwärtig gefahren werden kann, ist jedoch durch die schlechten „Wegverhältnisse“ des regulatorischen Umfelds begrenzt. Sollen die PS wirksamer als heute auf die Straße kommen, so müssen sowohl politische Entscheidungsträger als auch Unternehmensführer ihren Beitrag leisten.

*Politische Entscheidungsträger* können – und sollten – die regulatorischen Bedingungen verbessern, also sozusagen die „Autobahn für die Wirtschaft“ schaffen. Sie haben bereits damit begonnen, einige regulatorische Barrieren abzubauen; dies hatte in allen untersuchten Fällen einen überaus positiven Einfluss auf die Sektorproduktivität. Nichtsdestoweniger gibt es noch viel Raum für weitere Verbesserungen. Zudem müssen politische Entscheidungsträger auch das ihre dazutun, Produktivitätserhöhungen in gesamtwirtschaftliches Wachstum und in Beschäftigung zu übersetzen.

---

Dazu gilt es sicherzustellen, dass innovative Unternehmen und Sektoren günstige Wachstumsbedingungen vorfinden und der Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse erleichtert wird.

Die *Unternehmensführer* sitzen am Steuer des Fahrzeugs, mit dem Deutschland und Frankreich in Richtung eines höheren Produktivitätswachstums unterwegs sind – und müssen aufs Tempo drücken. Ihr wichtigster Hebel zur Steigerung der Produktivität und somit auch zur Erhaltung der Profitabilität ihrer Unternehmen ist die Entwicklung und Verbreitung von innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen. Zudem besteht in einigen Sektoren noch die Möglichkeit, die Konsolidierung voranzutreiben und auf diese Weise erhebliche Größenvorteile zu nutzen. Um alle Möglichkeiten, die sich aus Produkt- und Prozessinnovationen ergeben, besser erkennen und ausschöpfen zu können, müssen Unternehmensführer ihrem strategischen Handeln einen Produktivitätsbegriff zu Grunde legen, der über das traditionelle Verständnis der operativen Verbesserung des Kerngeschäfts hinausgeht und auch Aspekte wie Skaleneffekte und Kundennutzen einbezieht. So können sie oft weiter gehende Möglichkeiten zur Produktivitätsverbesserung identifizieren, indem sie beispielsweise ihre Geschäftsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette überdenken. Dabei lassen sich Größenvorteile bei einzelnen Funktionen durch horizontale Spezialisierung oder Effizienzgewinne durch vertikale Kollaboration mit Geschäftspartnern erzielen.





**Das Ziel:**

---

## **Höheres Produktivitäts- wachstum in Frankreich und Deutschland**

*Nach 50 Jahren eines stetigen Aufholens fallen Frankreich und Deutschland in der Arbeitsproduktivität wieder gegenüber den USA zurück. Dies ist eine alarmierende Nachricht, denn unser Lebensstandard ist zukünftig in zunehmendem Maße von hohem Produktivitätswachstum abhängig.*

*Da das Produktivitätswachstum einer Volkswirtschaft in Unternehmen und Sektoren entsteht – und nicht auf einem aggregierten, nationalen Niveau – haben wir sechs Sektoren analysiert. Die Erkenntnisse werfen ein neues Licht auf die Gründe für Produktivitätsunterschiede und zeigen Verbesserungspotenziale in Frankreich und Deutschland, aber auch in den USA auf.*



## Frankreich und Deutschland holen seit Mitte der 1990er Jahre mit ihrem Produktivitätswachstum nicht mehr auf

Waren Deutschland und Frankreich bis ca. 1995 in der Disziplin Arbeitsproduktivität immer näher zu den USA aufgerückt, so wächst seitdem die Produktivität in den USA wieder schneller als die in Frankreich und Deutschland. Die Produktivitätslücke vergrößerte sich wieder (*Schaubilder 1 und 2*).<sup>1</sup> Im Jahr 2000 betrug der Abstand zu den USA in Frankreich ca. 5% und in Deutschland 15% (*Box 1*).

### Box 1: Ermittlung vergleichbarer Produktivitätsniveaus

Wird die Höhe der Arbeitsproduktivität oberflächlich als der Gesamtoutput des jeweiligen Landes – also als das Bruttoinlandsprodukt (BIP)<sup>2</sup> – geteilt durch die geleisteten Arbeitsstunden gemessen, erscheint die Wirtschaft Frankreichs im Jahr 2000 um 4% produktiver als die der USA, und Deutschland läge nur 6% hinter den USA. Diese nicht bereinigten Zahlen haben allerdings erhebliche Mängel hinsichtlich ihrer Vergleichbarkeit und verschleiern so das wahre Ausmaß des Produktivitätsproblems in Frankreich und Deutschland.

- 1) Der Output<sup>3</sup> des öffentlichen Sektors ist extrem schwierig zu bemessen. Da wir in unserer Untersuchung vornehmlich am privatwirtschaftlichen Bereich der Wirtschaft interessiert sind und Fehler vermeiden wollen, die aus der Messung des Outputs des öffentlichen Sektors entstehen, haben wir die öffentliche Verwaltung sowie die Sektoren Bildung und Gesundheit von unserer Produktivitätsmessung ausgenommen. Dadurch reduziert sich die Arbeitsproduktivität in Frankreich und Deutschland gegenüber den USA um 2 Prozentpunkte.
- 2) Hohe Schwellenlöhne (d.h. Mindestlöhne und Arbeitslosenunterstützung) in beiden europäischen Ländern schließen Geringqualifizierte vom aktiven Arbeitsmarkt aus und führen zu hohen Arbeitslosenquoten. In den USA erhalten mehr als 10% der Erwerbstätigen Löhne unterhalb der französischen und deutschen<sup>4</sup> Mindestgrenze. Die Bereinigung um den Faktor, dass diese Erwerbstätigen in den USA als Arbeitskräfte in das Wirtschaftsleben eingebunden sind, während sie in den beiden europäischen Ländern keine Arbeit ausüben können, führt zu einer Reduzierung der relativen durchschnittlichen Produktivität Frankreichs und Deutschlands um 7 Prozentpunkte gegenüber den USA.

Die Produktivitätslücke zum US-Niveau hat demnach im Jahr 2000 in Frankreich etwa 5% betragen und in Deutschland 15% (*Schaubild 3*). Andere Untersuchungen unterstützen diese Schätzungen, sowohl auf Gesamt- als auch auf Sektorebene.<sup>5</sup>

Frankreich und Deutschland gleichen diese Lücke auch nicht durch eine höhere Kapitalproduktivität aus. Tatsächlich setzen beide Länder mehr Kapital ein – bezogen auf den Output – als die USA.

<sup>1</sup> Dies gilt nicht nur für Frankreich und Deutschland, sondern spiegelt die Entwicklung der meisten europäischen Länder wider.

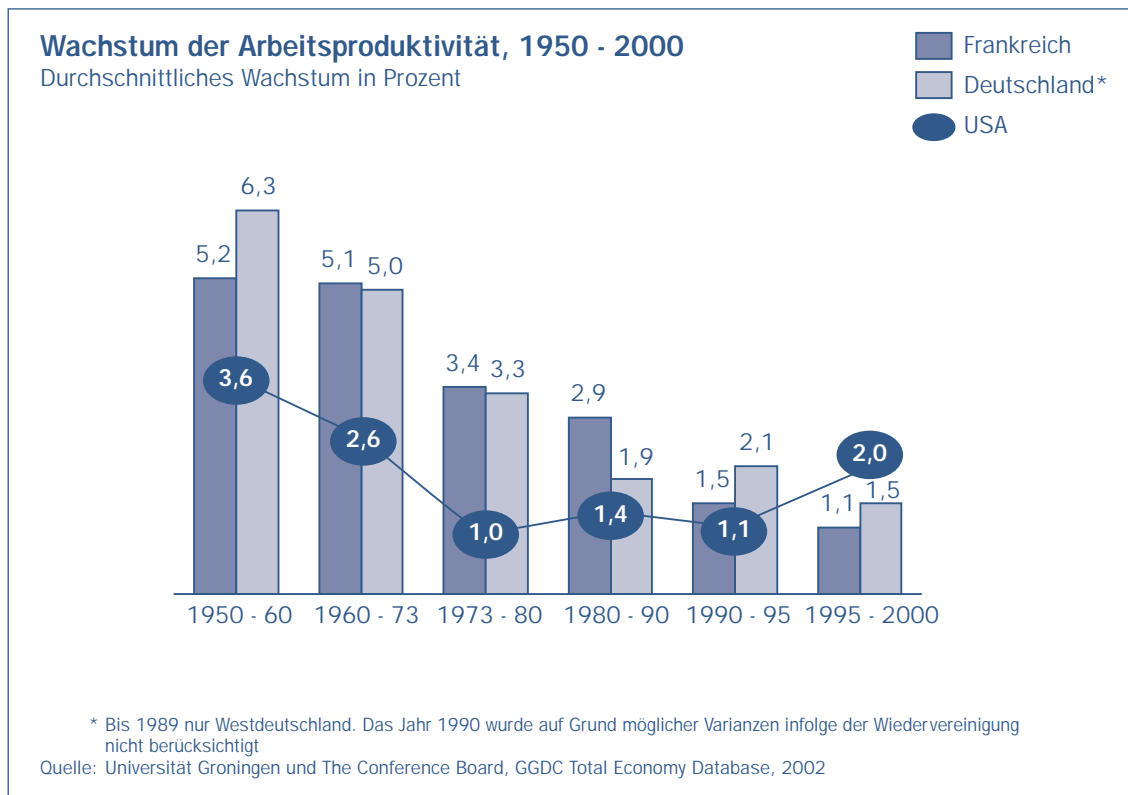
<sup>2</sup> Unter Berücksichtigung der Kaufkraftparitäten.

<sup>3</sup> Der (Netto-)Output eines Sektors ist hier definiert als die in einem Sektor hergestellten Güter und Dienstleistungen (z.B. Autos) abzüglich der zur Erbringung dieser Leistung von anderen Sektoren bezogenen Vorleistungen (z.B. Rohmaterial, Miete etc.).

<sup>4</sup> Obwohl es in Deutschland keinen einheitlichen Mindestlohn gibt, ergeben die Lohnuntergrenzen, die in Tarifverhandlungen vereinbart wurden, und die Sozialleistungen für Langzeitarbeitslose vergleichbare Schwellenlöhne.

<sup>5</sup> Jüngste Untersuchungen des IW Köln zeigen, dass die Produktivität in der US-amerikanischen Fertigungsindustrie 6% über der Westdeutschlands lag und 11% über der Frankreichs. In einer sektorspezifischen Analyse errechnete die OECD, dass Mitte der 1990er Jahre die Produktivität der USA in 16 von 19 Wirtschaftssektoren höher war als in Frankreich und Deutschland. Die meisten Sektoren, die im Verlauf dieser und vorangegangener MGI-Studien untersucht wurden, wiesen ebenfalls für Frankreich und Deutschland geringere Produktivitätsniveaus auf als für die USA.

Schaubild 1



### Künftige hohe Lebensstandards in Frankreich und Deutschland hängen von einem starken Wachstum der Arbeitsproduktivität ab

Die derzeitige Lage sollte Unternehmer, Wirtschaftswissenschaftler und Politiker gleichermaßen beunruhigen, denn der wachsende Wohlstand und die Verbesserung der Lebensstandards in Frankreich und Deutschland in den letzten 50 Jahren stützten sich zu einem Großteil auf ein kontinuierliches Produktivitätswachstum.

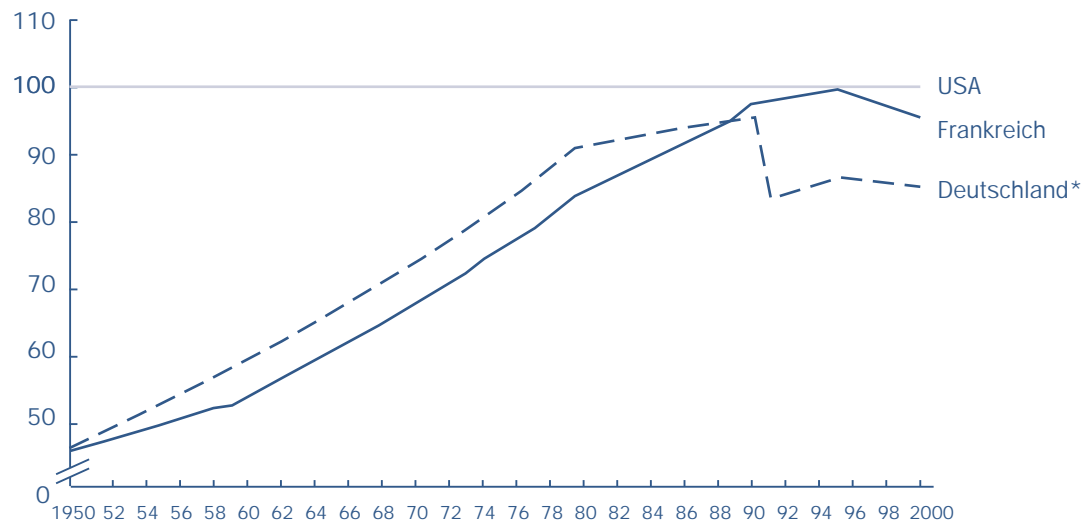
Eine weitere Vergrößerung der Produktivitätslücke zu den USA wird dazu führen, dass die bereits bestehende Differenz im Einkommensniveau noch größer wird (*siehe Box 2*). Das BIP pro Kopf liegt in Deutschland und Frankreich mittlerweile 30% unter dem der USA. Dies ist das Resultat von niedrigerer Arbeitsproduktivität und geringerem Arbeitseinsatz: In den beiden europäischen Ländern ist ein geringerer Anteil der Bevölkerung erwerbstätig, die tatsächlich Erwerbstätigen arbeiten weniger Stunden pro Jahr und sind dabei weniger produktiv. Als Folge werden 30% weniger Güter produziert und Dienstleistungen getätigt als in den USA. Jeder Einwohner Frankreichs und Deutschlands hat somit im Durchschnitt deutlich weniger Einkommen für Konsum oder zum Sparen zur Verfügung als sein Gegenüber in den USA.

Betrachtet man die derzeitige demografische Struktur und ihre vorprogrammierte Entwicklung, so wird deutlich: Wollen wir die heutigen Lebensstandards beibehalten – geschweige denn mit den USA gleichziehen – so muss die Arbeitsproduktivität unbedingt ansteigen. Ohne Zuwanderung in deutlich größerem Umfang wird die Alterung der Bevölkerung dazu führen, dass ein deutlich kleinerer Anteil erwerbstätig sein (und somit zum Inlandsprodukt beitragen) wird als heute. Die Auswirkungen sind drastisch. Während in Deutschland heute noch 2,3 Personen im erwerbsfähigen Alter für den Unterhalt eines Rentners arbeiten können, wird dieses Verhältnis sich bis 2030 um mehr als ein Drittel auf 1,4 Erwerbsfähige je

Schaubild 2

**Produktivität im privatwirtschaftlichen Bereich, 1950 - 2000**

Index 100 = US-Niveau



\* Bis 1989 Westdeutschland, danach Deutschland gesamt  
 Quelle: Universität Groningen und The Conference Board; GGDC Total Economy Database, 2002,  
<http://www.eco.rug.nl/ggdc>, OECD, BLS, INSEE, MGI-Analyse

**Box 2: Arbeitsproduktivität – die Quelle für nachhaltiges Wirtschaftswachstum**

Nachhaltiges Wirtschaftswachstum ist ohne eine Steigerung der Produktivität nicht möglich. Denn das Bruttoinlandsprodukt wird durch zwei Faktoren getrieben: Arbeitseinsatz (also der Anteil der Bevölkerung, der aktiv am Erwerbsleben teilnimmt, sowie die durchschnittliche Arbeitszeit) und Arbeitsproduktivität (Output pro Arbeitseinheit). Die Beschäftigungsquoten sind von Land zu Land und im Zeitverlauf unterschiedlich. Das Potenzial, den Anteil der Beschäftigten zu erhöhen, ist naturgemäß begrenzt und bewirkt nur eine einmalige Veränderung im BIP. Soll das BIP pro Kopf nachhaltig wachsen, muss die Arbeitsproduktivität steigen: Wenn ein Unternehmen produktiver arbeitet, kann es höhere Gewinne erzielen, die Preise senken und/oder den Mitarbeitern höhere Löhne zahlen. Dieser Überschuss wird in den Wirtschaftskreislauf zurückfließen: durch steigende Konsumfreudigkeit der Verbraucher, durch höhere Exporte bzw. mehr Unternehmensinvestitionen. Infolgedessen wird das BIP steigen (*Schaubild 4*).

Höhere Arbeitsproduktivität vermehrt nicht nur direkt den nationalen Wohlstand, sie verbessert auch die Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Unternehmen, schafft die finanzielle Plattform für Ausgaben im sozialen Bereich und ist – langfristig – der einzige nachhaltige Motor für die Schaffung von Arbeitsplätzen.

Rentner verschlechtern (*Schaubild 5*). Diejenigen, die erwerbstätig sind, werden entweder länger arbeiten müssen (entweder mehr Jahre oder mehr Stunden pro Jahr) oder eben in der gleichen Zeit mehr produzieren müssen, um den heutigen Lebensstandard für die gesamte Bevölkerung zu halten oder gar zu erhöhen.

Dies ist nur einer von vielen Gründen, weshalb Frankreich und Deutschland heute handeln müssen, um ihr Produktivitätswachstum zu beschleunigen.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Die Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit bei hohen Lohnniveaus (und Wachstumsraten) ist ein zusätzlicher Grund für die Notwendigkeit eines starken Produktivitätswachstums.

Schaubild 3

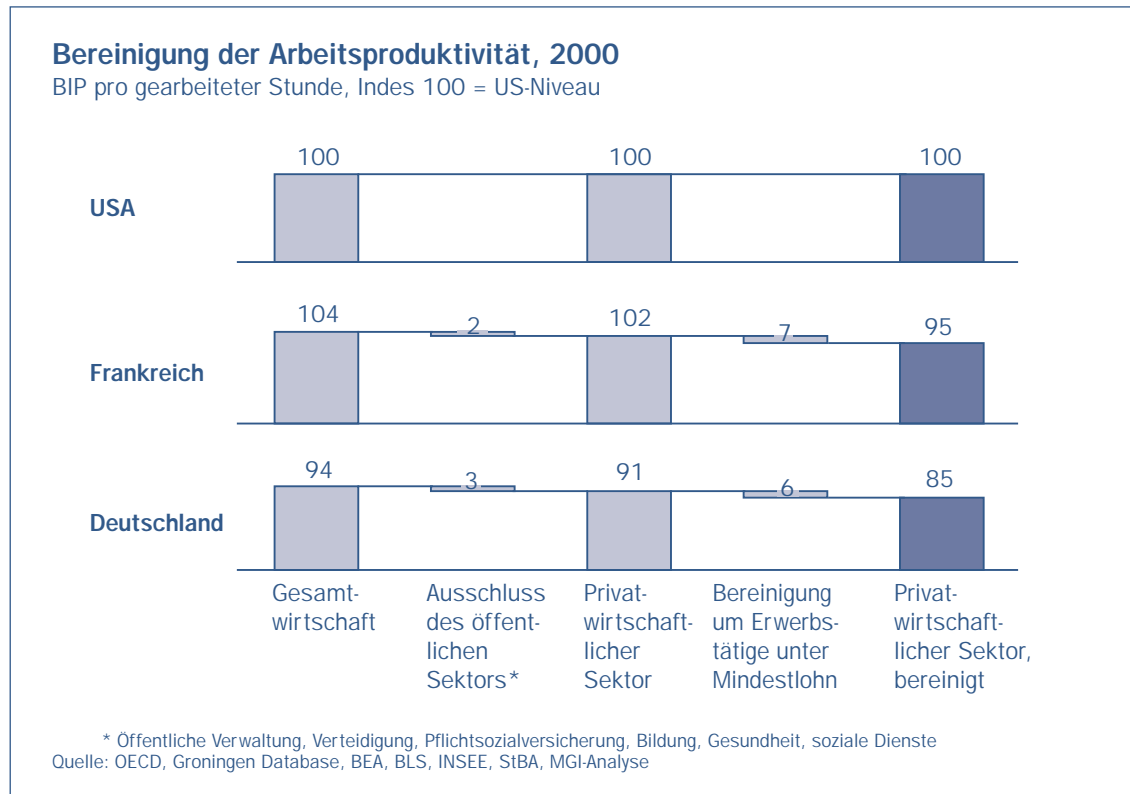


Schaubild 4

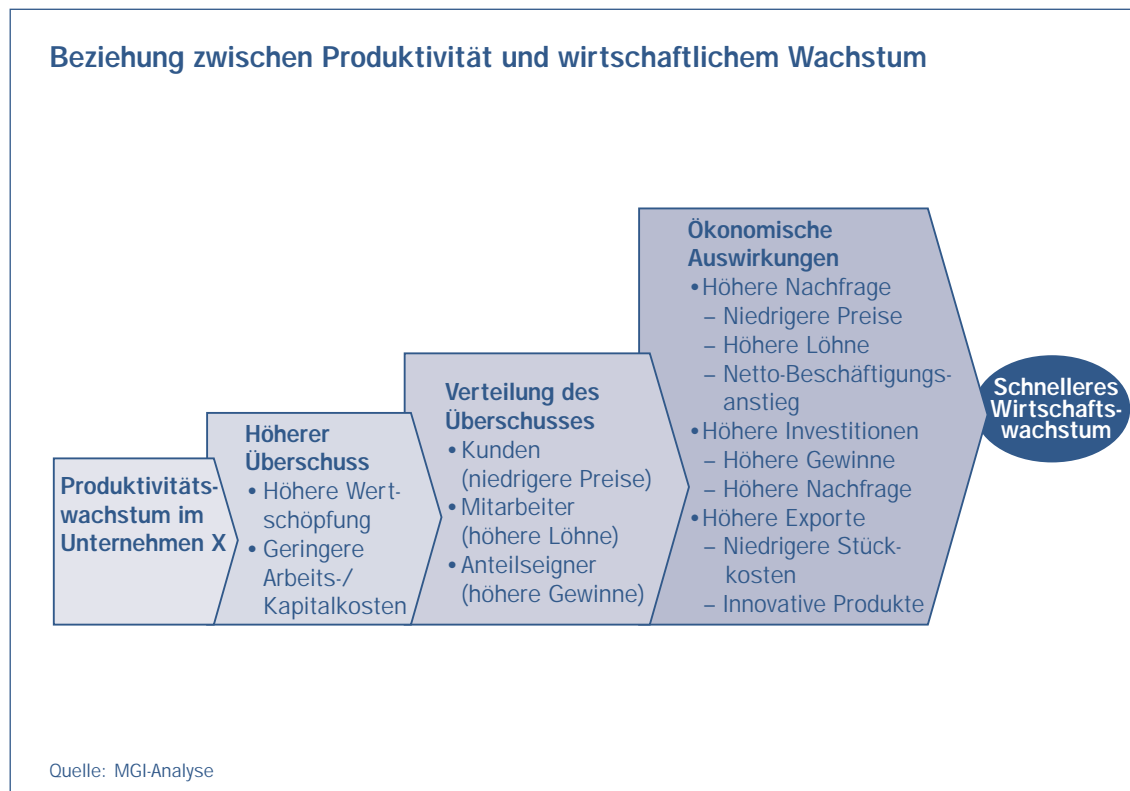
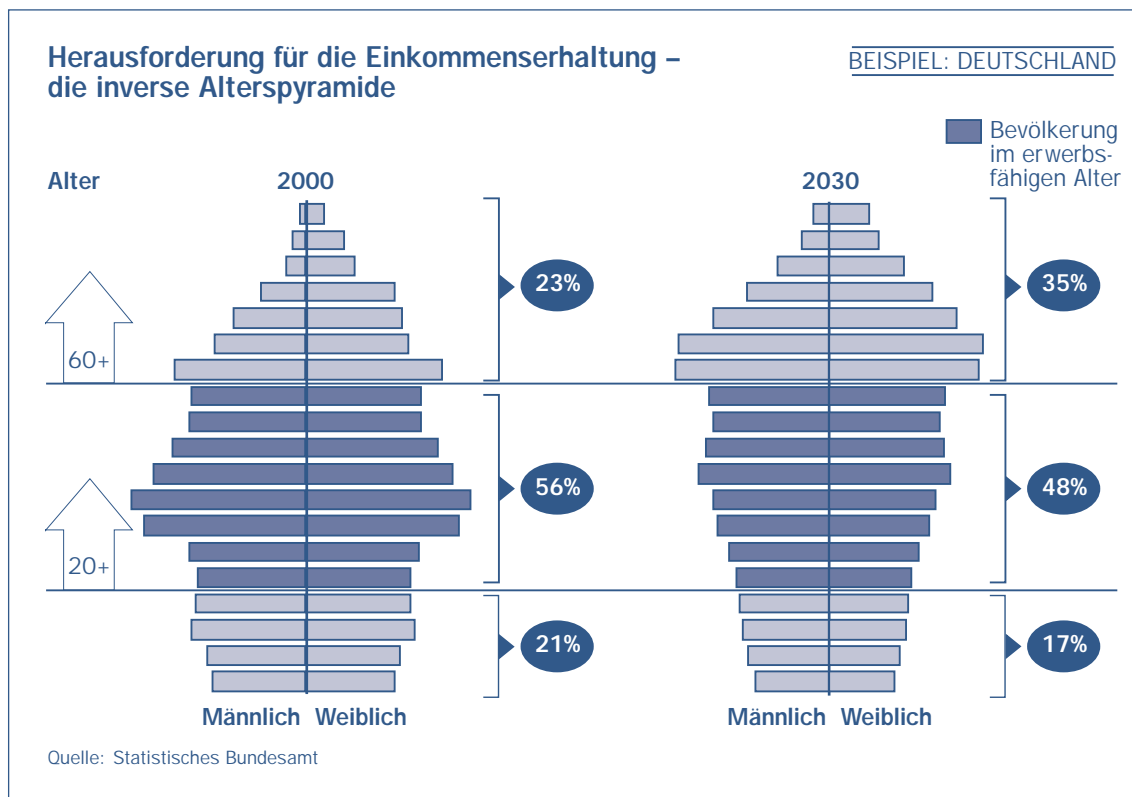


Schaubild 5



### Ein besseres Verständnis der Treiber und Hemmnisse für das Produktivitätswachstum ist nötig

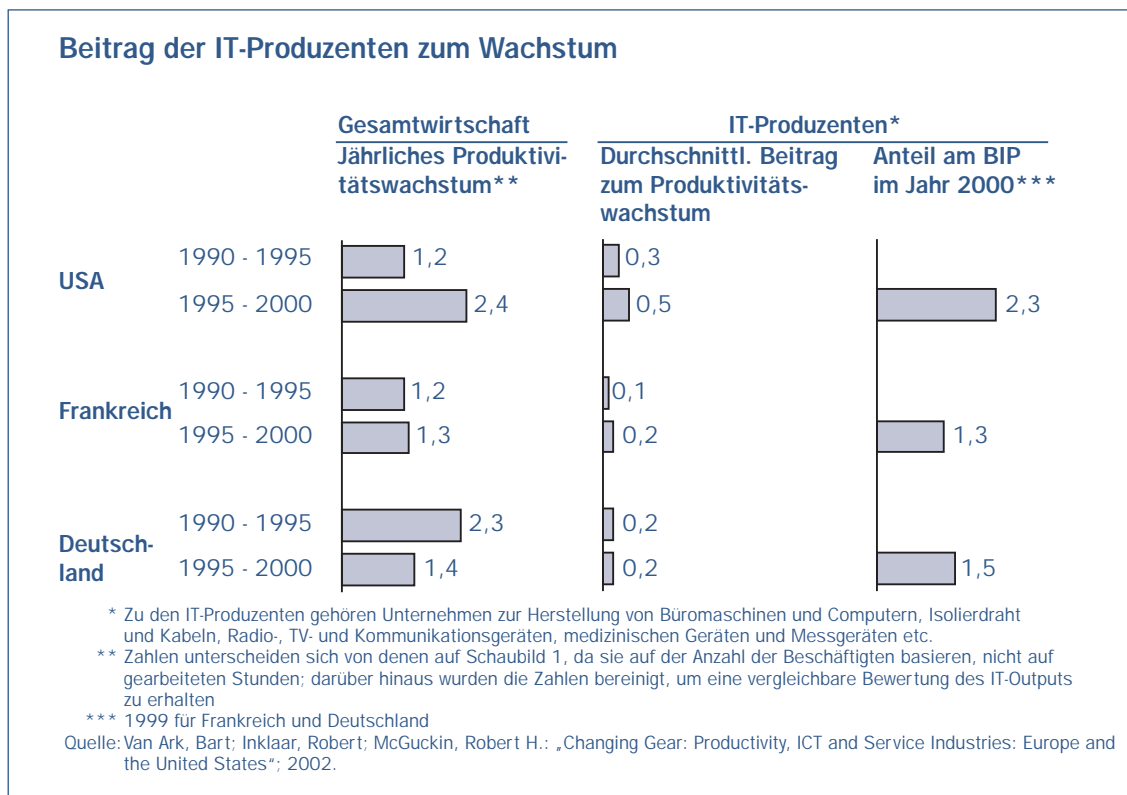
Es ist also für Frankreich und Deutschland entscheidend, die Ursachen für das Produktivitätswachstum im Detail zu kennen – und dann die Treiber zu fördern und die Hemmnisse abzubauen, um das Produktivitätswachstum zu forcieren. Einige der Treiber sind offensichtlich, andere weniger. So wird in der öffentlichen Debatte oft die geringere IT-Quote von Frankreich und Deutschland als Einflussfaktor genannt, sowohl in Bezug auf die Produktion als auch beim Einsatz in Unternehmen. Oft wird diese Diskrepanz als der Hauptgrund für niedrigere Produktivitätswachstumsraten in Frankreich und Deutschland angeführt.

Sicherlich spricht einiges dafür, dass das Produktivitätswachstum in Frankreich und Deutschland nicht in dem Umfang von der IT-Produktion profitiert wie das der USA. Wie eine aktuelle Studie zeigt, trugen die IT-Produzenten<sup>7</sup> in den frühen 1990er Jahren direkt 0,3 Prozentpunkte p.a. zum gesamten US-Produktivitätswachstum bei, in den späten 1990er Jahren sogar 0,5 Prozentpunkte p.a.<sup>8</sup> In Frankreich und Deutschland lag der Wert in den 1990er Jahren nur etwa bei 0,2 Prozentpunkten p.a. Diese Unterschiede lassen sich überwiegend auf die geringere Größe dieser Sektoren in Frankreich und Deutschland zurückführen. Die IT-Produktion trägt 1,3% zum gesamten BIP Frankreichs bzw. 1,5% zum BIP Deutschlands bei. In den USA sind es ca. 2,3% (*Schaubild 6*). Die Auswirkungen des insgesamt hohen Produktivitätswachstums in diesem Sektor auf die Gesamtwirtschaft

<sup>7</sup> In der zitierten Studie zählen hierzu Unternehmen zur Fertigung von Büromaschinen und Computern, Kabeln und Drähten, Radio-, TV- und Kommunikationsgeräten, medizinischen Geräten und Messgeräten etc.

<sup>8</sup> Van Ark, Bart; Inklaar, Robert; McGuckin, Robert H.: „Changing Gear: Productivity, ICT and Service Industries: Europe and the United States“; 2002.

Schaubild 6



waren deshalb in Frankreich und Deutschland schwächer als in den USA. Dies erklärt jedoch nur etwa ein Drittel des Unterschieds im Produktivitätswachstum zwischen Frankreich, Deutschland und den USA seit Mitte der 1990er Jahre.

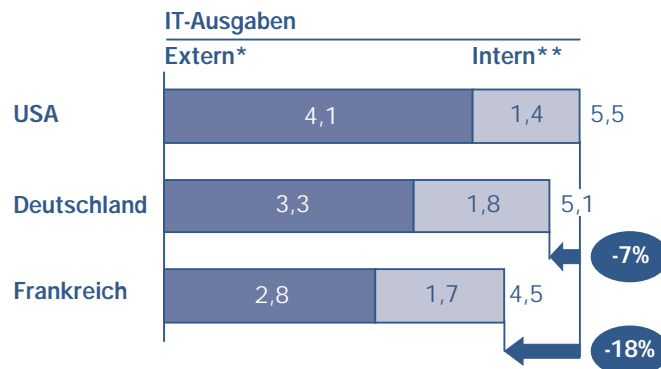
Die verbleibenden zwei Drittel werden oft auf die geringeren IT-Ausgaben der französischen und deutschen Unternehmen zurückgeführt (Schaubild 7). Diese Erklärung ist aber weder vollständig noch überzeugend. Erstens erklärt sie nicht die Gründe für die geringeren Ausgaben in Frankreich und Deutschland. Zweitens zeigte eine aktuelle MGI-Studie, dass eine Erhöhung der IT-Ausgaben nicht automatisch zu einem höheren Produktivitätswachstum führt.<sup>9</sup> IT-Investitionen waren zwar oft notwendig für eine Steigerung der Produktivität in verschiedenen Sektoren, aber sie erforderten vielfach auch damit einhergehende Änderungen in den Unternehmensprozessen. Beispielsweise im Einzel- und im Großhandel: Dort mussten IT-Investitionen mit innovativem Supply Chain Management, modernen Ladenformaten und hoch entwickelter Warenwirtschaft kombiniert werden, um einen deutlich positiven Effekt zu erzielen. In einigen Sektoren haben die IT-Investitionen nur enttäuschende Erträge hervorgebracht, vor allem wenn sie zu früh oder zu umfangreich waren; beispielsweise geschah dies im Bereich Retail Banking oder bei vielen CRM-Investitionen, deren Potenzial nicht vollständig ausgeschöpft wurde.<sup>10</sup> Unsere Analysen im Rahmen der vorliegenden Studie unterstreichen diese Erkenntnisse.

<sup>9</sup> Siehe: „Productivity Growth 1995-2000, Understanding the Contribution of Information Technology Relative to other Factors“; McKinsey Global Institute; Washington, D.C.; Oktober 2001.

<sup>10</sup> Einschränkung ist zu sagen, dass dies für die Sektorebene gilt; dennoch können die IT-Investitionen für die einzelnen Unternehmen durchaus lohnend gewesen sein, sofern sie mit dem IT-Einsatz ihre Marktposition gegenüber Wettbewerbern stärken konnten.

Schaubild 7

### IT-Ausgaben in Frankreich, Deutschland und den USA, 2000 in Prozent des BIP



\* Ausgaben für interne IT-Mitarbeiter und damit verbundene Kosten (z.B. Einrichtungen)

\*\* Ausgaben für Hardware, Software und IT-Dienstleistungen (z.B. Beratung)

Quelle: PAC, OECD, MGI-Analyse

### Fundierte Verbesserungsmaßnahmen setzen eine Analyse der Produktivitätstreiber und -hemmnisse voraus

Produktivitätswachstum entsteht in Unternehmen und Sektoren, nicht auf einer aggregierten, nationalen Gesamtebene. MGI-Untersuchungen in 15 Ländern und über 28 Sektoren haben gezeigt, dass die wahren Treiber und Hemmnisse für Produktivitätswachstum auf Sektorebene zu finden sind. Dort, auf der Ebene der einzelnen Sektoren, muss also die gesamte Bandbreite potenzieller Einflussfaktoren auf Produktivität und deren Wechselwirkungen analysiert werden. Unsere aktuelle Studie zum Produktivitätswachstum in Frankreich und Deutschland in den 1990er Jahren<sup>11</sup> deckt sechs Sektoren ab: Telekommunikation, Retail Banking, Straßengüterverkehr, Energieversorgung, Automobilindustrie und Einzelhandel.<sup>12</sup> Diese sechs Sektoren sind nicht notwendigerweise repräsentativ für die gesamte Wirtschaft Frankreichs oder Deutschlands. Sie wurden aber bewusst ausgewählt, weil sie auf Grund ihrer spezifischen Eigenschaften größtmögliche Erkenntnisse über generelle Produktivitätstreiber in den untersuchten Ländern liefern können. Die Sektoren zeichnen sich aus durch:

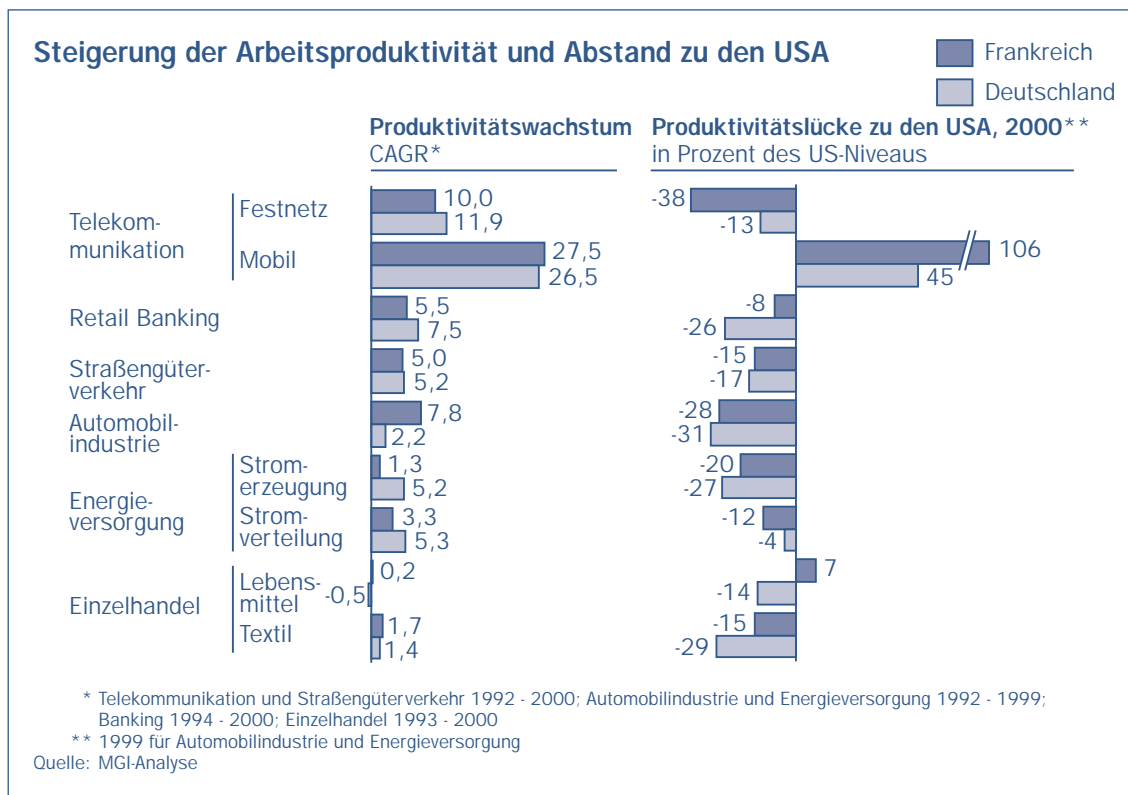
- Hohes Produktivitätswachstum in mindestens einem der drei Länder
- Unterschiede der Sektor-Performance je Land
- Potenzielle Relevanz von IT für die Produktivitätssteigerung in diesem Sektor.

<sup>11</sup> Es wurden Datenreihen aus den Jahren nach 1992 verwendet, um Verzerrungen durch die deutsche Wiedervereinigung zu vermeiden. In einigen Sektoren mussten mangels Datenverfügbarkeit kürzere Zeitreihen zu Grunde gelegt werden.

<sup>12</sup> Die IT-Fertigung wurde als Sektor bewusst ausgeklammert, weil ihr direkter Effekt auf das Produktivitätswachstum bereits andernorts im Detail untersucht wurde (z.B. The Conference Board, Groningen Institute: „Changing Gear: Productivity, ICT and Service Industries: Europe and the United States“; 2002).



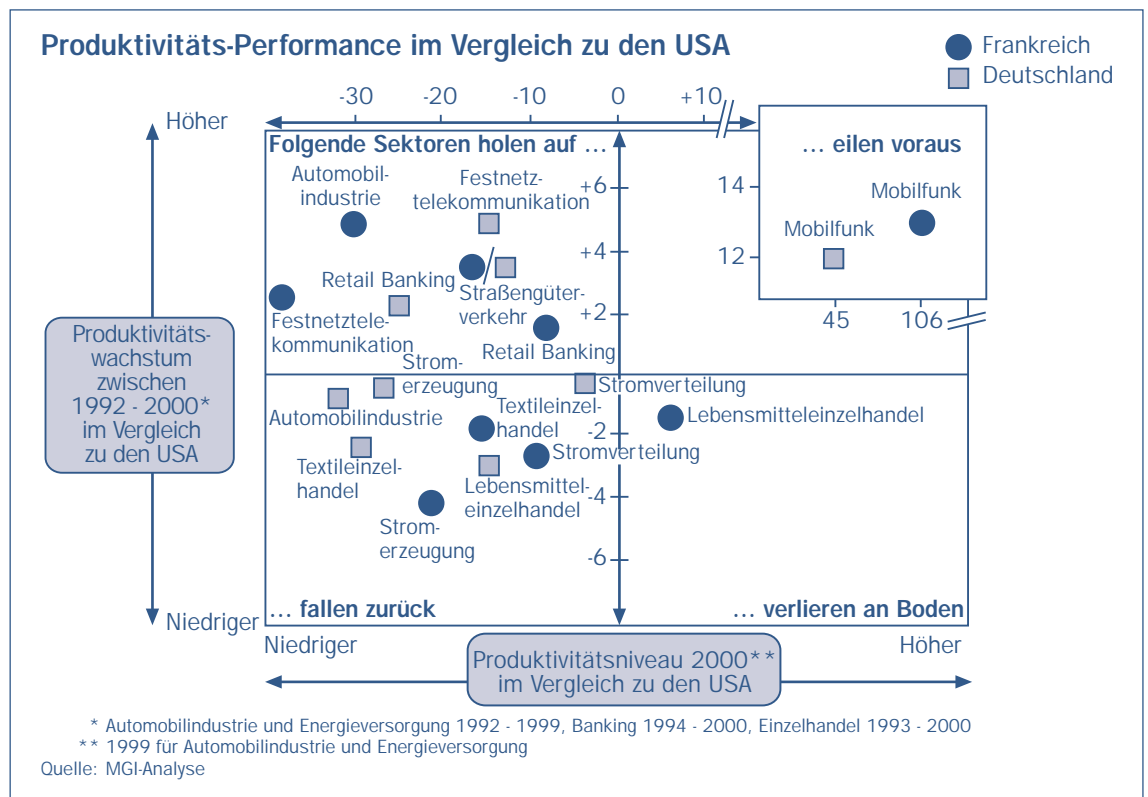
Schaubild 8



Fast alle Sektoren haben im Untersuchungszeitraum in ihrer Produktivität deutlich zugelegt (*Schaubild 8*). Dennoch unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Produktivitätsentwicklung deutlich untereinander und im Ländervergleich. So weisen bis auf wenige Ausnahmen alle Sektoren in Frankreich und Deutschland ein geringeres Produktivitätsniveau auf als in den USA. Während sich etwa die Hälfte dieser Sektoren an das US-Produktivitätsniveau annähert, fällt die andere Hälfte weiter zurück (*Schaubild 9*). Die bemerkenswerten Ausnahmen mit höheren Produktivitätsniveaus sind der Mobilfunkbereich in Deutschland und Frankreich sowie der französische Einzelhandel. Die Produktivität im Bereich Mobilfunk wuchs in Frankreich und Deutschland im betrachteten Zeitraum deutlich schneller als in den USA und lag am Ende in beiden europäischen Ländern deutlich über dem amerikanischen Niveau. Der französische Einzelhandel allerdings, der zunächst einen deutlichen Vorsprung aufwies, verlor diesen zum Teil wieder. Die Eigenschaften der Sektoren im Überblick:

**Telekommunikation:** Frankreich und Deutschland haben hinsichtlich der Produktivität im Telekommunikationssektor gegenüber den USA deutlich aufgeholt – Deutschland liegt sogar leicht vorn. Allerdings ist innerhalb des Sektors klar zwischen Festnetz- und Mobiltelefonie zu differenzieren, da sich die Produktivität in den beiden Bereichen sehr unterschiedlich entwickelt hat. Im Festnetzbereich wuchs die Produktivität in Deutschland schneller als in Frankreich und den USA, lag aber im Jahr 2000 noch 13% unter dem US-Niveau. Im Mobilfunkbereich wuchsen Frankreich und Deutschland sehr viel stärker als die USA, und Frankreich erreichte sogar ein doppelt so hohes Produktivitätsniveau wie die USA. Insgesamt gesehen liegt die Produktivität im Telekommunikationssektor in Deutschland nunmehr 3% über der in den USA, während Frankreich weiterhin etwa 15% hinter den USA zurückliegt (*Schaubild 10*).

Schaubild 9



**Retail Banking:** Frankreich und Deutschland ist es gelungen, die Produktivitätslücke zu den USA auf 8 bzw. 26% im Jahr 2000 zu verkleinern.

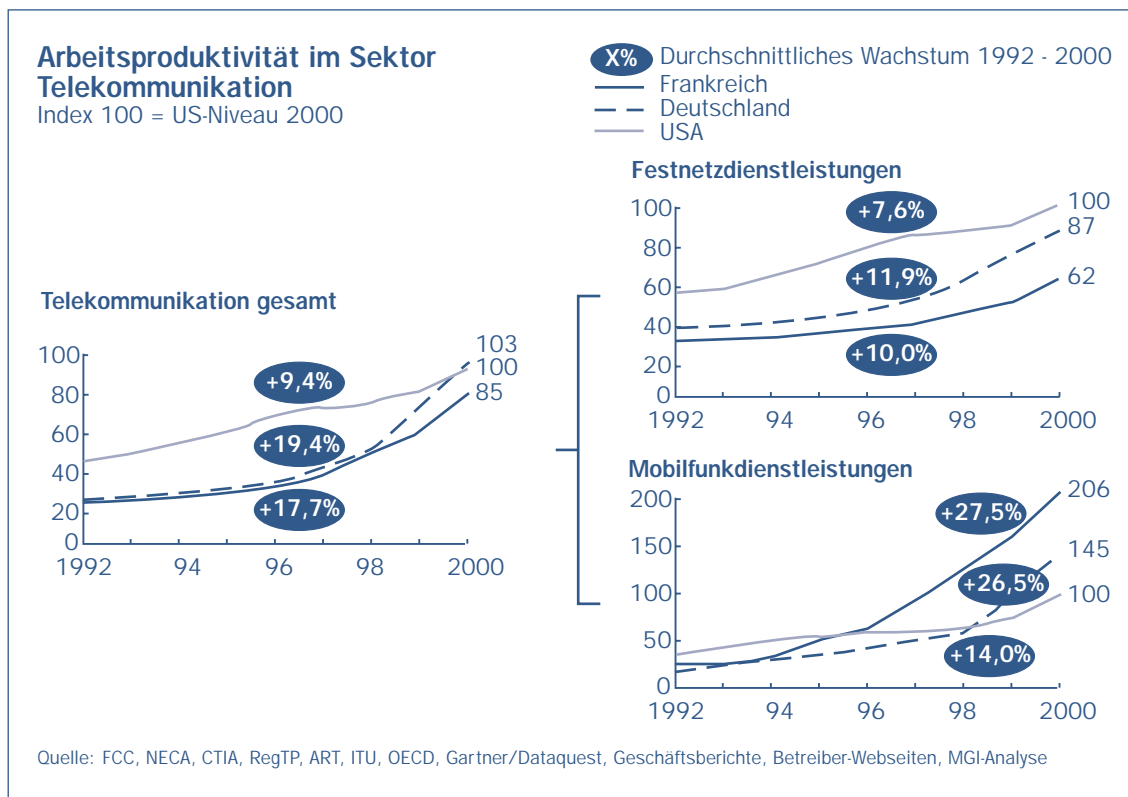
**Straßengüterverkehr:** Frankreich und Deutschland wiesen im Verlauf der gesamten 1990er Jahre ein deutlich höheres Produktivitätswachstum im Straßengüterverkehr auf als die USA; dennoch lagen im Jahr 2000 hier die Produktivitätsniveaus 15 bzw. 17% unter dem der USA.

**Automobilindustrie:** Frankreich startete von einem sehr niedrigen Niveau aus, aber erreichte sehr viel höhere Wachstumsraten der Produktivität im Automobilsektor als die USA und Deutschland. Zum Ende der 1990er Jahre lag die französische Automobilindustrie in ihrer Produktivität daher knapp vor Deutschland, aber immer noch fast 30% hinter den USA.

**Energieversorgung:** Im Gegensatz zum Automobilsektor hat Frankreich im Bereich Energieversorgung sehr viel geringere Produktivitätswachstumsraten erzielt als Deutschland und die USA.

**Einzelhandel:** Untersucht wurden vorwiegend der Lebensmittel- und der Textileinzelhandel. Im Lebensmitteleinzelhandel weist Frankreich nach wie vor die höchste Produktivität auf. Die Steigerungsrate lag jedoch im Betrachtungszeitraum unter der von Deutschland und den USA, so dass Frankreich einen Teil seines ursprünglichen Vorsprungs verlor. Im Textileinzelhandel konnten Frankreich und Deutschland ihre Produktivität nicht so deutlich steigern wie die USA, so dass die Produktivitätslücke im Betrachtungszeitraum weiter zunahm.

Schaubild 10



Insgesamt boten diese sechs Sektoren eine geeignete Basis, um Treiber und Hemmnisse für Produktivitätswachstum beleuchten zu können. Die Analyse des hohen Produktivitätswachstums in fast allen Sektoren half uns, die kausalen Zusammenhänge zu verstehen, die zu einem solchen Wachstum führten. Länderspezifische Faktoren waren besonders leicht in den Sektoren zu identifizieren, die sich in Frankreich und Deutschland sehr unterschiedlich entwickelt hatten. Die Analyse der dann noch verbleibenden Produktivitätslücke zwischen den französischen und deutschen Sektoren sowie denen der USA offenbarte zudem weiteres Verbesserungspotenzial, das zur Steigerung der Produktivität insbesondere in den beiden europäischen Ländern noch genutzt werden kann. Insgesamt entstand so ein vollständiges Bild von Hemmnissen und potenziellen Ansätzen für künftiges Produktivitätswachstum.

# Das Fahrzeug: Innovation ist der Motor – inadäquate Regulierung bremst

*Die Entwicklung und Verbreitung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse ist die einzige nachhaltige Quelle für Produktivitätssteigerung. Viele Innovationen der 1990er Jahre wurden erst durch den Einsatz von Informationstechnologie möglich. Wir haben beträchtliche Unterschiede zwischen den Ländern hinsichtlich des Verbreitungsgrads von Innovationen und der Ausschöpfung ihrer Vorteile durch Skaleneffekte festgestellt. Die Sektoranalysen zeigen: Hauptursache ist mangelnde Wettbewerbsintensität infolge inadäquater Regulierung. Hinzu kommen Nachfrageschwächen, unter anderem auf Grund des niedrigeren Pro-Kopf-Einkommens in Frankreich und Deutschland. Dagegen erkennt man keine Unterschiede in der Bereitschaft der Unternehmen, in IT zu investieren. Vielmehr dürften US-Unternehmen Mitte der 1990er Jahre, als IT zunehmend für grundlegende Geschäftsinnovationen eingesetzt werden konnte, einen regulativen Rahmen und ein Wettbewerbsumfeld vorgefunden haben, das zu einer flexibleren und schnelleren Umsetzung und Verbreitung solcher Innovationen führte, als dies in Frankreich und Deutschland der Fall war*

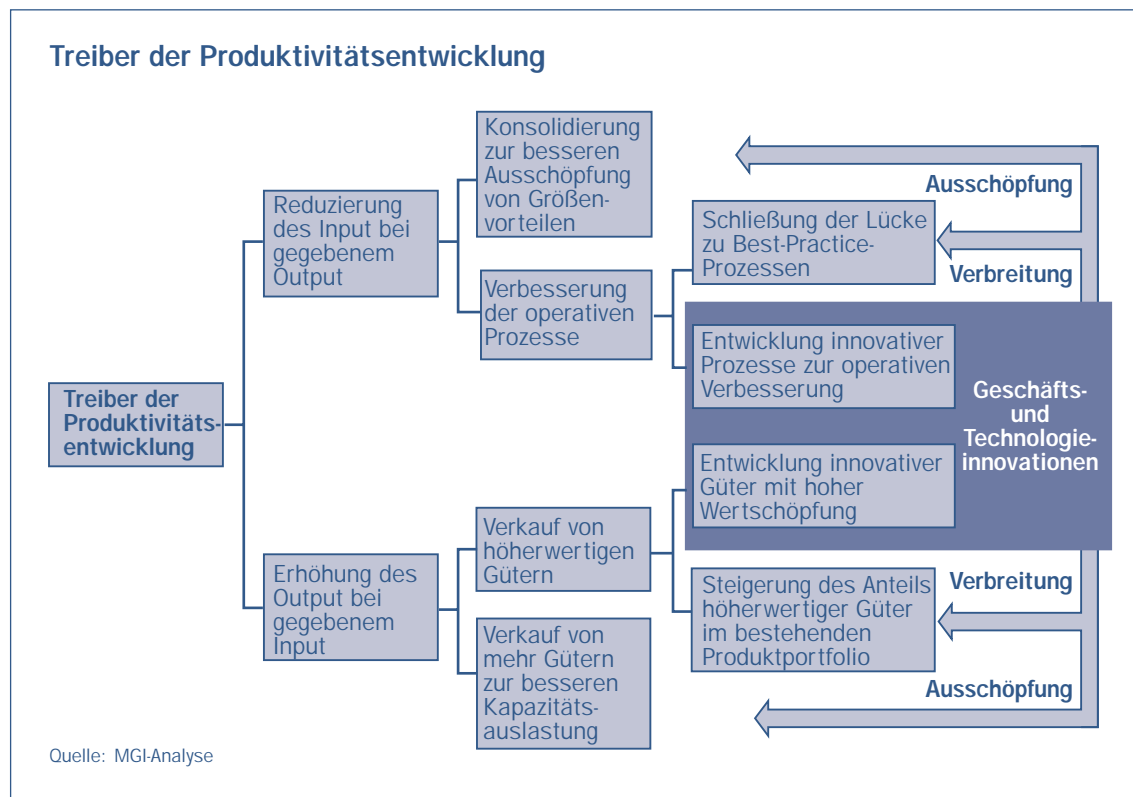
## Innovation ist der Motor für nachhaltiges Produktivitätswachstum – IT der Wegbereiter

Produktivität lässt sich auf viele Arten steigern (*Schaubild 11*). Zur Verbesserung ihrer operativen Leistungserstellung können Unternehmen entweder versuchen, intern innovative Prozesse zu entwickeln, oder bereits bestehende Konzepte anderer Unternehmen übernehmen, um die Lücke zur Best Practice zu schließen.<sup>13</sup> Die Einführung innovativer Produkte und Dienstleistungen hilft ebenfalls, die Produktivität zu steigern, da über ein modernes Produktportfolio oft eine höhere Wertschöpfung pro Stunde erzielt werden kann. Schließlich können Unternehmen mit suboptimaler Größe entweder konsolidieren oder versuchen, ihren Umsatz zu steigern, um auf diese Weise Skaleneffekte bestmöglich auszuschöpfen.

Auch wenn es einigen Sektoren in der Vergangenheit gelungen ist, Produktivitätswachstum durch Konsolidierung zu erzielen und hier kurzfristig durchaus weiteres Potenzial vorhanden ist: Auf lange Sicht kann nur die Entwicklung und Verbreitung innovativer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse nachhaltig Produktivitätssteigerungen erzeugen.<sup>14</sup> Denn sobald die Unternehmen eines Sektors die optimale Größe erreicht haben, ist eine weitere Konsolidierung nicht sinnvoll. Ab diesem Punkt bieten einzig unternehmerische oder technische Innovationen die Chance für nachhaltiges Produktivitätswachstum (*Schaubild 12*).

<sup>13</sup> Manchmal müssen Unternehmen nicht einmal innovative Prozesse einführen, sondern lediglich personelle Überkapazitäten beseitigen, um die Lücke zur Best Practice im operativen Bereich zu schließen.

<sup>14</sup> Im Sektor Retail Banking sind beispielsweise 1,5 Prozentpunkte des jährlichen Produktivitätswachstums in Deutschland auf die Konzentration von Banken und Filialen oder die Zentralisierung von Dienstleistungen zurückzuführen – und es besteht weiteres Konsolidierungspotenzial.



Dies belegen die Ergebnisse unserer Studie: Der Motor für das Produktivitätswachstum in den analysierten Sektoren, in Frankreich und Deutschland ebenso wie in den USA, waren Innovationen – innovative Produkte und Dienstleistungen ebenso wie moderne Geschäftsprozesse. In den 1990er Jahren waren an den meisten Unternehmensinnovationen Informationstechnologien erheblich beteiligt. Einige Innovationen waren sogar nur durch den Einsatz von IT möglich, für andere spielte die IT eher eine unterstützende Rolle. Einige Beispiele mögen diese beiden Bedeutungsgrade von IT verdeutlichen.

Im Mobilfunkbereich und im Retail Banking hat IT eindeutig die zentrale Rolle bei der Entwicklung produktivitätssteigernder Innovationen gespielt:

Der Erfolg der *Mobilfunktechnik* hat ein vollkommen neues Geschäftssegment geschaffen und die Produktivitätsentwicklung der Telekommunikationsindustrie in allen drei Ländern positiv beeinflusst.

Neue Technologien haben im *Retail Banking* weitere Schritte zur Automatisierung von Back-Office-Funktionen zugelassen und neue Vertriebskanäle wie das Online-Banking ermöglicht. Gemeinsam mit der Zunahme des elektronischen Zahlungsverkehrs erklären diese Entwicklungen bis zur Hälfte des gesamten Produktivitätswachstums im Retail Banking (*Schaubild 13*).

In der Automobilindustrie sowie bei der Festnetztelekommunikation und der Energieversorgung spielte IT eher eine unterstützende Rolle bei der Einführung innovativer Geschäftsprozesse:

Schaubild 12

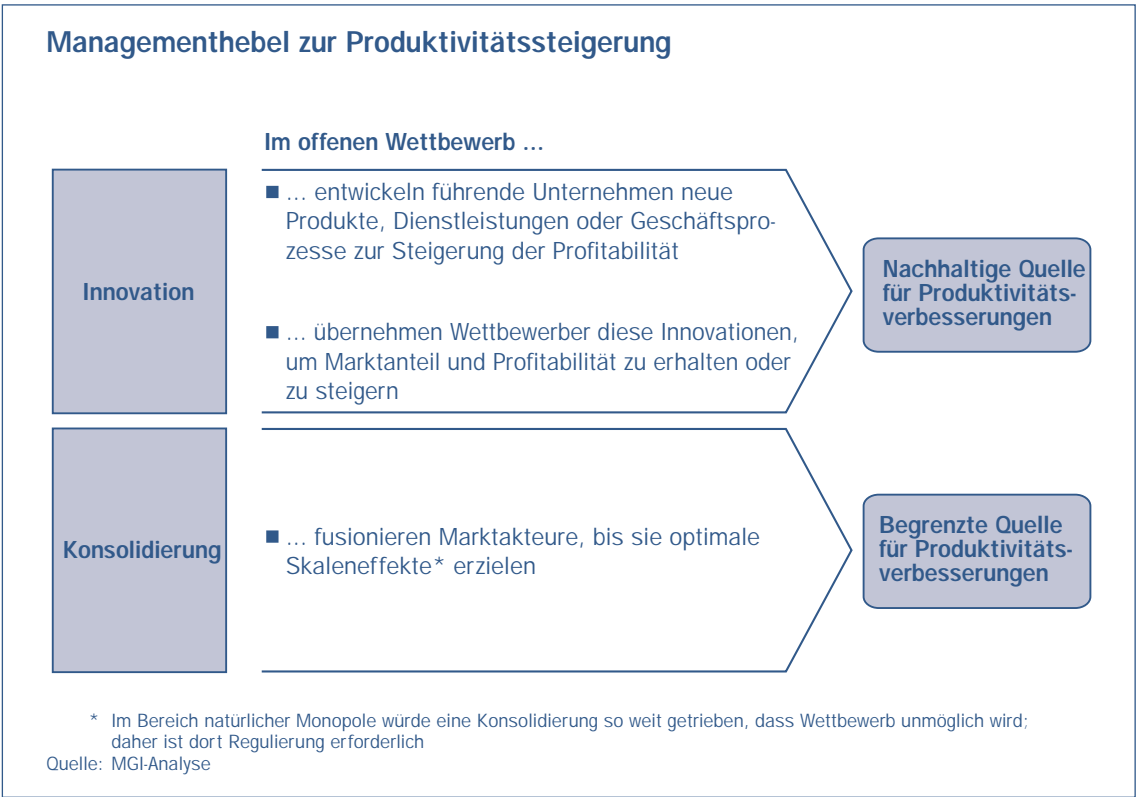
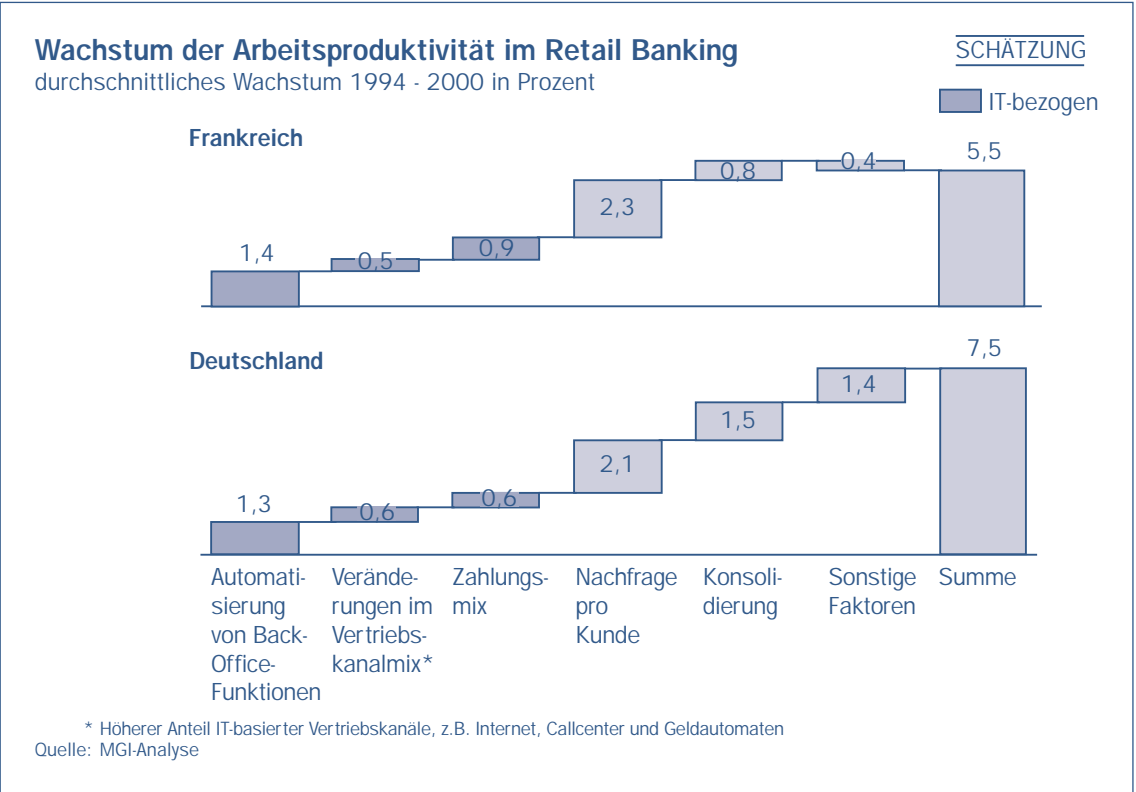
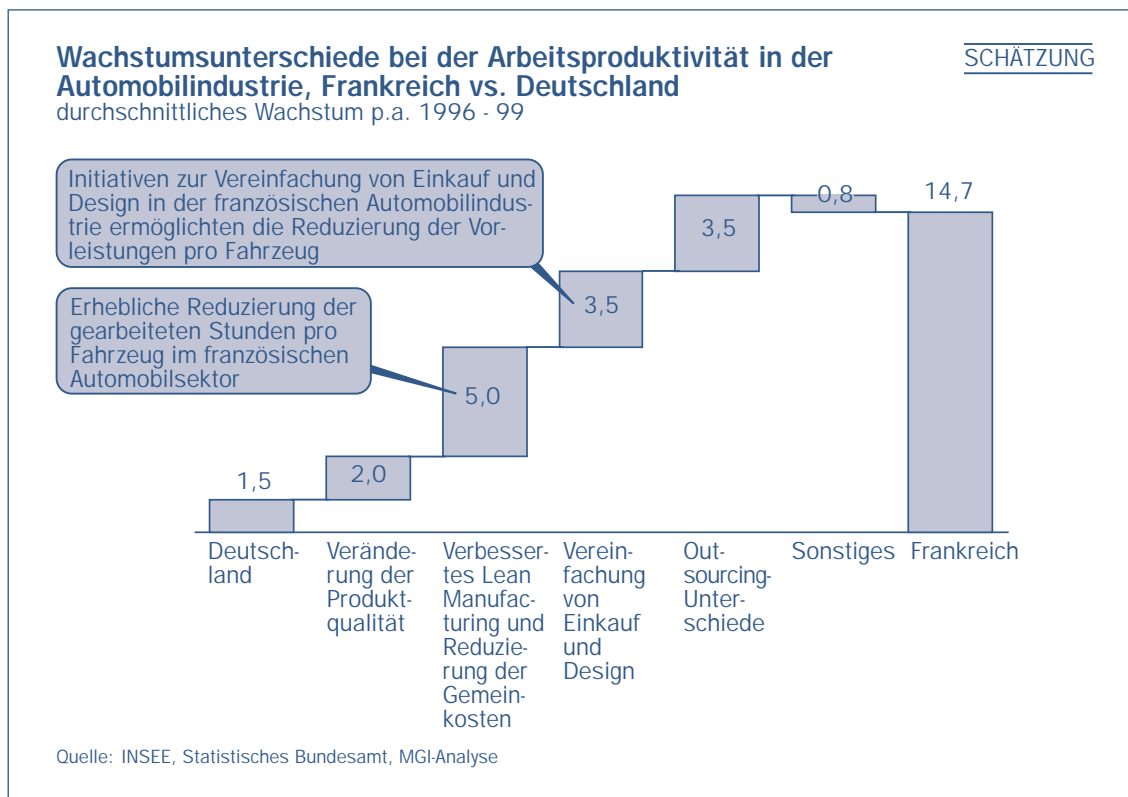


Schaubild 13





Französische *Automobilhersteller* haben Best-Practice-Prozesse wie Lean Manufacturing eingeführt, verbesserten ihre Beschaffung und reduzierten die Komplexität ihrer Produkte, was in führenden Ländern, wie den USA und Japan, bereits üblich war. Diese Schritte ermöglichten es, die Arbeitsproduktivität in den späten 1990er Jahren um nahezu 15% jährlich zu steigern (*Schaubild 14*).

In der *Festnetztelekommunikation* und in der *Energieversorgungsbranche* Deutschlands haben ebenfalls operative Verbesserungen das Produktivitätswachstum vorangetrieben. Dies geschah teilweise durch Einrichtung moderner operativer Prozesse, teilweise durch den Abbau personeller Überkapazitäten.

### Die Verbreitung und Ausschöpfung von Innovationen unterscheidet sich zwischen den Ländern

Innovationen treffen nicht in jedem Land auf gleichermaßen fruchtbaren Boden und haben daher nicht in jedem Land den gleichen Effekt auf die Produktivität (*siehe Box 3 und Schaubild 15*). Disparitäten in der Verbreitungsrate führen zu erheblichen Produktivitätsunterschieden – das ist etwa in den folgenden Sektoren zu beobachten:

**Straßengüterverkehr:** IT-basierte Netzwerkoptimierungs-Tools wurden in Frankreich und Deutschland nicht im gleichen Umfang eingeführt wie in den USA (*Schaubild 16*).

**Einzelhandel:** Einige der Best-Practice-Geschäftsprozesse, die führende Einzelhandelsunternehmen in den USA in den 1990er Jahren eingeführt haben,<sup>15</sup> sind in Frankreich und Deutschland kaum zu finden.

<sup>15</sup> Z.B. integrative Lieferantenbeziehungen in Kombination mit unterstützenden IT-Anwendungen, wie Point-of-Sale-Datenerhebungen auf Produktebene, Data Warehouses, Prognose-Tools und eine Plattform für die gemeinsame Nutzung dieser Informationen.



Schaubild 15

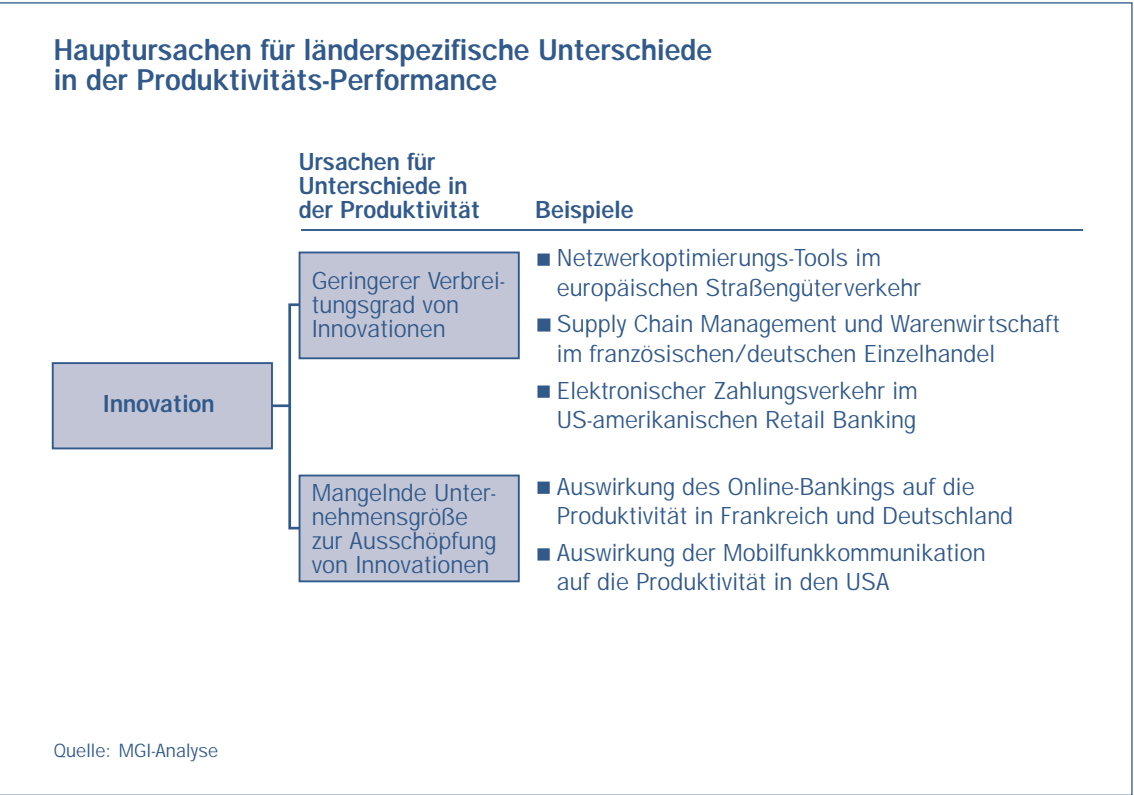
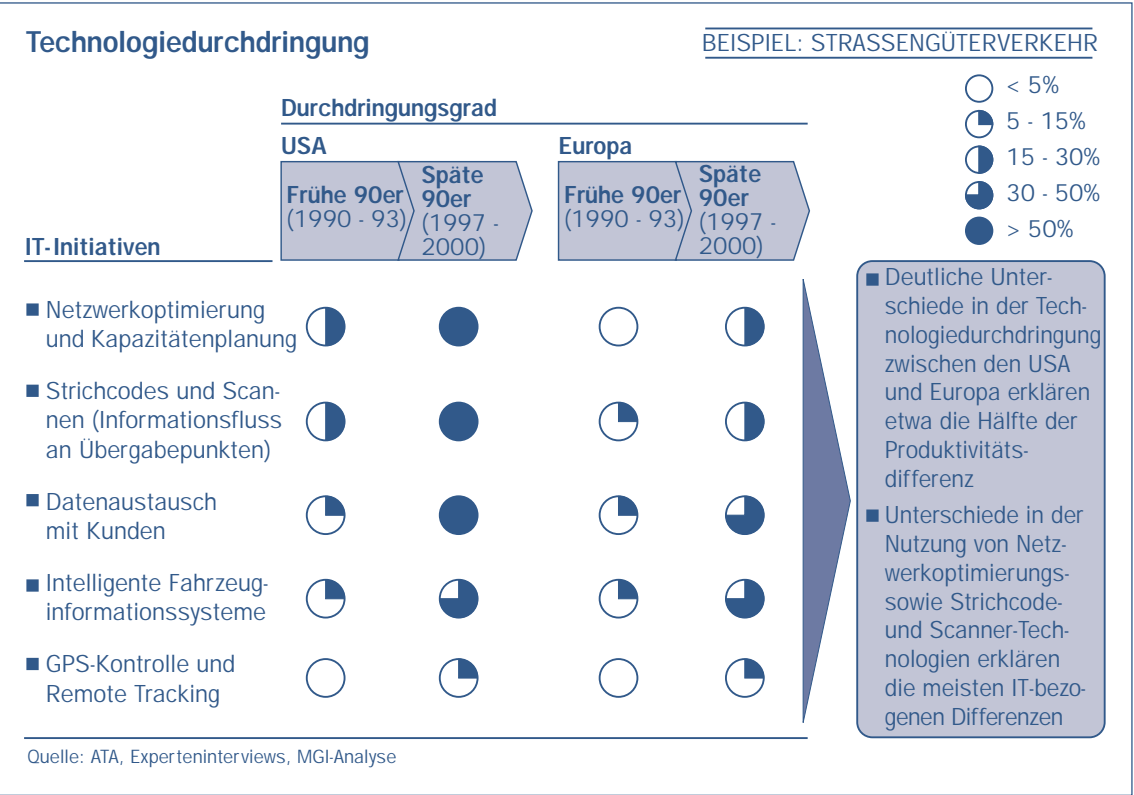


Schaubild 16



**Box 3: „Entwicklung“, „Verbreitung“ und „Ausschöpfung“: Die Wirkung von Geschäfts- und Technologieinnovationen auf die Arbeitsproduktivität**

Manche Länder profitieren hinsichtlich ihrer Arbeitsproduktivität mehr als andere von Innovationen in einem bestimmten Sektor. Dies kann an drei Faktoren liegen: Unterschiede in der Fähigkeit, innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu entwickeln; Unterschiede in der Verbreitung dieser Innovationen; und Unterschiede in der Fähigkeit, den Nutzen der Innovationen auszuschöpfen.

- 1) *Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse:* Die Entwicklung von Geschäfts- oder Technologieinnovationen führt in aller Regel zu einem Produktivitätsvorteil. Dieser ist nachhaltig, wenn die Möglichkeiten der Wettbewerber, die Innovation nachzuahmen, begrenzt sind und der Nutzen der Innovation vom First-Mover-Unternehmen internalisiert werden kann (z.B. durch Patente oder „Winner-takes-all“-Netzwerkeffekte). Nur wenn die Mehrzahl solcher Innovationen innerhalb eines Sektors von Unternehmen eines Landes entwickelt werden, kann sich dies in einem aggregierten Produktivitätsvorteil gegenüber anderen Ländern niederschlagen.
- 2) *Verbreitung von Innovationen:* Andere Geschäfts- und Technologieinnovationen können oft leichter nachgeahmt werden. Nach Abschluss ihrer Entwicklung werden sie dann von Wettbewerbern übernommen. Wenn solche Innovationen in einem Land weiter verbreitet sind als in einem anderen, kann dies zu großen Produktivitätsunterschieden führen (z.B. wenn die Hersteller nur eines Landes Lean-Manufacturing-Methoden einführen, würde dieses Land eine höhere Produktivität aufweisen).
- 3) *Ausschöpfung des Innovationsnutzens:* Selbst wenn Geschäfts- und Technologieinnovationen gleichermaßen in allen Ländern verbreitet sind, kann ihr Einfluss auf die Produktivität unterschiedlich sein; dies hängt vom landesspezifischen Sektorumfeld ab. Gerade IT-basierte Geschäftsinnovationen können manchmal nur von Unternehmen mit einer ausreichenden Größe vollständig genutzt werden. Länderspezifische Unterschiede im Konzentrationsgrad eines Sektors wirken sich damit hier auf die aggregierte Produktivität aus. Ebenso können Unterschiede im Einkaufsverhalten der Kunden zu einer geringeren Nachfrage und somit zu einer Größenbedingt geringeren Ausschöpfung des Innovationsnutzens führen.

Die Fähigkeit, innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu entwickeln, ist ein entscheidender Faktor zur Steigerung der Produktivität eines einzelnen Unternehmens. Betrachtet man jedoch die Sektoren oder die Länder als Ganzes – also die aggregierte Ebene –, so spielen die beiden anderen Faktoren, die Verbreitung und die Ausschöpfung von Innovationen, eine weitaus größere Rolle bei der Erklärung von Produktivitätsunterschieden.

*Retail Banking:* In den USA – und in geringerem Maße auch in Frankreich – sind Schecks bis heute das vorherrschende Mittel für bargeldlose Zahlung, während in Deutschland effizientere elektronische Zahlungsweisen bevorzugt werden.

Aber selbst wenn Innovationen in allen Ländern gleichermaßen angenommen wurden, war ihre Auswirkung auf die Produktivität doch stark unterschiedlich. IT-basierte Innovationen ermöglichen es den Unternehmen häufig, Größenvorteile zu erschließen und zu nutzen. Der Effekt dieser Innovationen fällt daher deutlich geringer aus, wenn die Angebotsstrukturen stark fragmentiert sind oder das Outputvolumen pro Kunde niedriger ist:

**Telekommunikation:** Mobilfunkdienstleistungen sind in den USA genauso weit verbreitet wie in Frankreich und Deutschland. Dennoch war das Produktivitätswachstum, das aus diesem neuen Geschäftssegment entstand, in Frankreich und Deutschland deutlich höher als in der stark fragmentierten US-amerikanischen Industrie. Im Jahr 2000 war in diesem Bereich die Produktivität in den USA 50% niedriger als die Frankreichs.

**Retail Banking:** Moderne Vertriebskanäle und Automatisierung von Back-Office-Funktionen wurden von Retail-Banken aller drei Länder eingeführt und hatten einen positiven Effekt auf die Produktivität, weil die Banken nun eine praktisch unbegrenzte Anzahl von Transaktionen zu marginalen Grenzkosten anbieten konnten. Die Produktivitätsvorteile dieser Innovationen waren am größten in den USA, weil dort die Anzahl der Transaktionen pro Kunde am höchsten ist.

### IT ist der Wegbereiter für Innovationen – aber kein Allheilmittel

Wie die Beispiele der Back-Office-Automatisierung im Retail Banking oder die Digitaltechnik im Mobilfunk zeigen, hat die IT häufig eine zentrale Rolle als Wegbereiter von Innovationen gespielt. Bisweilen wird sogar vermutet, dass eine unterschiedliche Bereitschaft zu Investitionen in IT erklären könnte, warum Frankreich und Deutschland bei der Verbreitung von Innovationen hinter den USA zurückliegen.

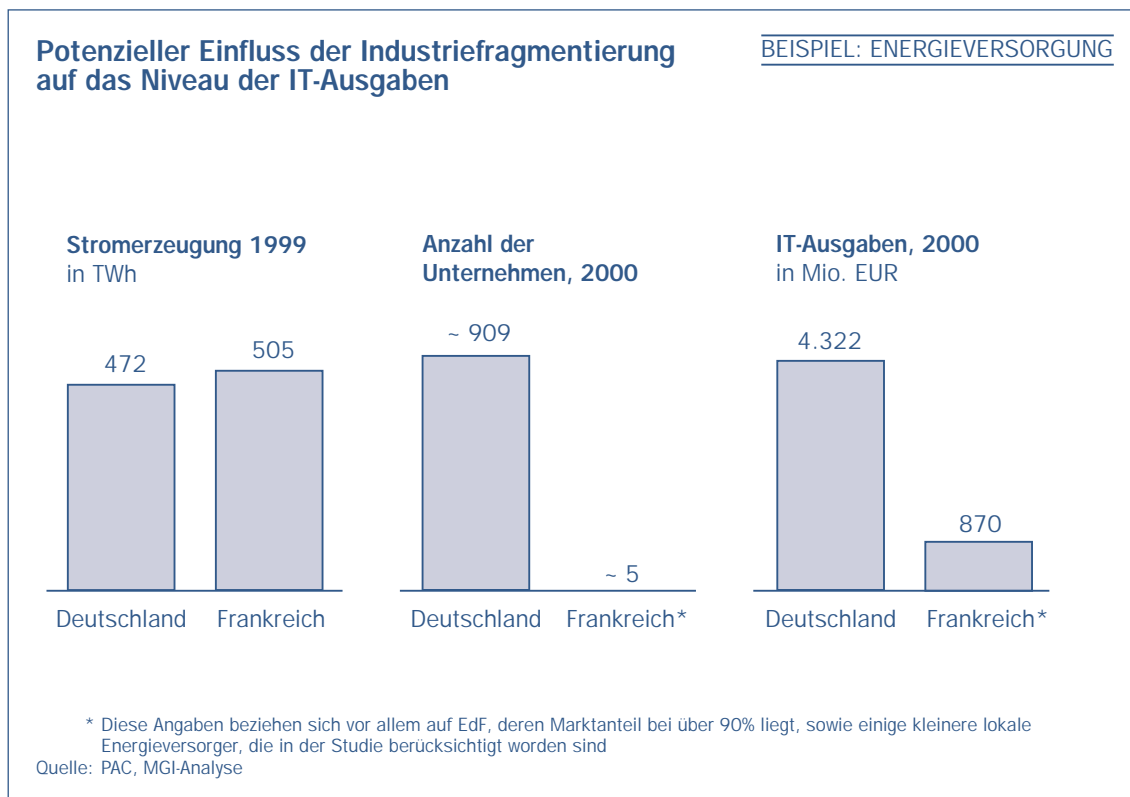
Trotz der unbestreitbar wichtigen Rolle der IT bei der Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse führen höhere IT-Ausgaben nicht automatisch zu höherer Produktivität. Auf beiden Seiten des Atlantiks gibt es eine Vielzahl von Beispielen, in denen die Wirkung von IT-Investitionen auf die Sektorproduktivität bislang enttäuschend war (z.B. CRM). Wie andere Beispiele demonstrieren, können die IT-Ausgaben vor allem deshalb je Land unterschiedlich hoch sein, weil die jeweiligen Angebotsstrukturen stark voneinander abweichen. Im Energieversorgungssektor beispielsweise sind die Gesamtausgaben der knapp Tausend Anbieter in Deutschland für ihre IT-Systeme auf Grund hoher Fixkosten natürlich höher als die des Quasi-Monopolisten EdF in Frankreich ([Schaubild 17](#)).

Es gab insgesamt keine spezielle „Killer“-Anwendung, die sektorübergreifend eine entscheidende Rolle gespielt hätte. Allerdings zeichneten sich diejenigen IT-Anwendungen, die einen starken Einfluss auf die Produktivität eines Sektors hatten, durch einige gemeinsame Merkmale aus:

Zuschnitt auf sektorspezifische Geschäftsprozesse und die wichtigsten Kosten- und Umsatztreibern im jeweiligen Sektor.

Entwicklung und Einführung im Zusammenspiel mit Geschäftsinnovationen und umfangreichen Veränderungen in den Unternehmensprozessen:

- **Einzelhandel:** Die US-amerikanischen Lebensmitteleinzelhändler haben in den letzten Jahren mehr als deutsche und französische Unternehmen Point-of-Sale-Datenerhebungen auf Produktebene, Data Warehouses und Prognose-Tools eingeführt. Um die Vorteile solcher Anwendungen tatsächlich realisieren zu können, haben sie ihre Kooperation mit den Lieferanten ausgebaut: Sie stellen ihnen die gesammelten Daten zur Verfügung und ermöglichen so die Optimierung der Produktionsplanung auf Lieferantenseite.
- **Retail Banking:** Dank technischer Innovationen und zunehmender Verbreitung des Internets konnten Banken neue effiziente Distributionskanäle aufbauen. Jedoch ist es nicht jeder Bank gelungen, dadurch ihre Produktivität



zu steigern. Nur wenn die Einführung neuer Technologien Hand in Hand ging mit Verbesserungen bei Strategien und Prozessen, konnten die Banken einen gesteigerten Nutzen aus den Anwendungen ziehen.

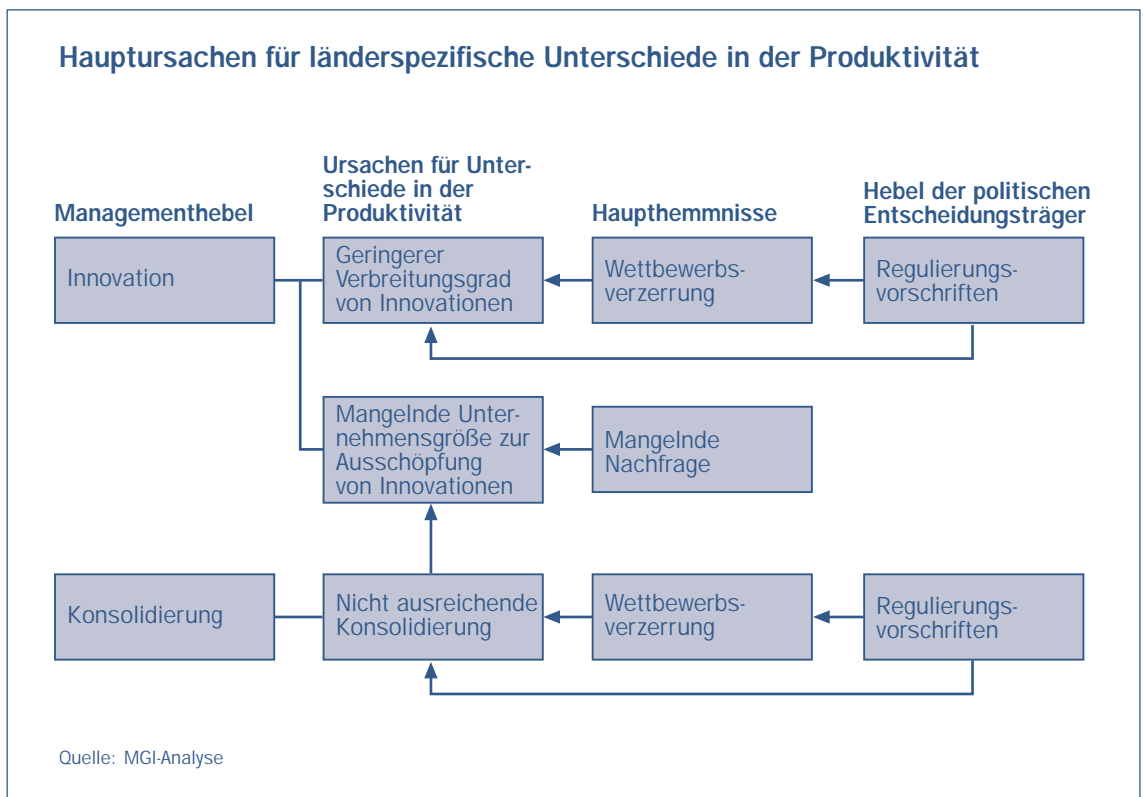
Der Unterschied in den IT-Ausgaben ist also nicht der einzige Kausalfaktor für die Produktivitätsunterschiede zwischen den USA einerseits sowie Frankreich und Deutschland andererseits. Stattdessen, das ergab die eingehende Analyse der Sektoren, sind Wettbewerbsverzerrungen als Folge inadäquater Regulierung sowie Unterschiede im Nachfrageverhalten und geringeres Pro-Kopf-Einkommen die Haupthindernisse für die Verbreitung und Ausschöpfung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Dies gilt für Frankreich ebenso wie für Deutschland, und unabhängig davon, ob die jeweiligen Innovationen den Einsatz von IT erforderten oder nicht.

#### **Schwache Produktivität durch unzureichende Wettbewerbsintensität und Marktverzerrungen – das ist das Ergebnis inadäquater Regulierung**

Das größte Hindernis für die Verbreitung von Innovationen ist die Einschränkung des Wettbewerbs durch inadäquate Regulierung, beispielsweise in Form von Beschränkungen des Markteintritts neuer oder ausländischer Wettbewerber (*Schaubild 18*). Neben dieser indirekten Wirkung über den Wettbewerb konnten wir in einigen Sektoren auch regulatorische Einschränkungen mit direkter Wirkung auf die Innovationsbereitschaft oder -fähigkeit von Unternehmen beobachten. Einige Beispiele für derartige direkte und indirekte Produktivitätsbarrieren:

**Straßengüterverkehr:** Die bis Mitte der 1990er Jahre sowohl in Frankreich als auch in Deutschland bestehende Regulierung der Preise und des Marktzugangs haben die Wettbewerbsintensität gehemmt und zu einem geringen Produktivitätsniveau im Vergleich zu den USA geführt. Denn die notwendige Konsolidierung der stark fragmentierten Branche blieb aus, und es bestand kaum die Mög-

Schaubild 18



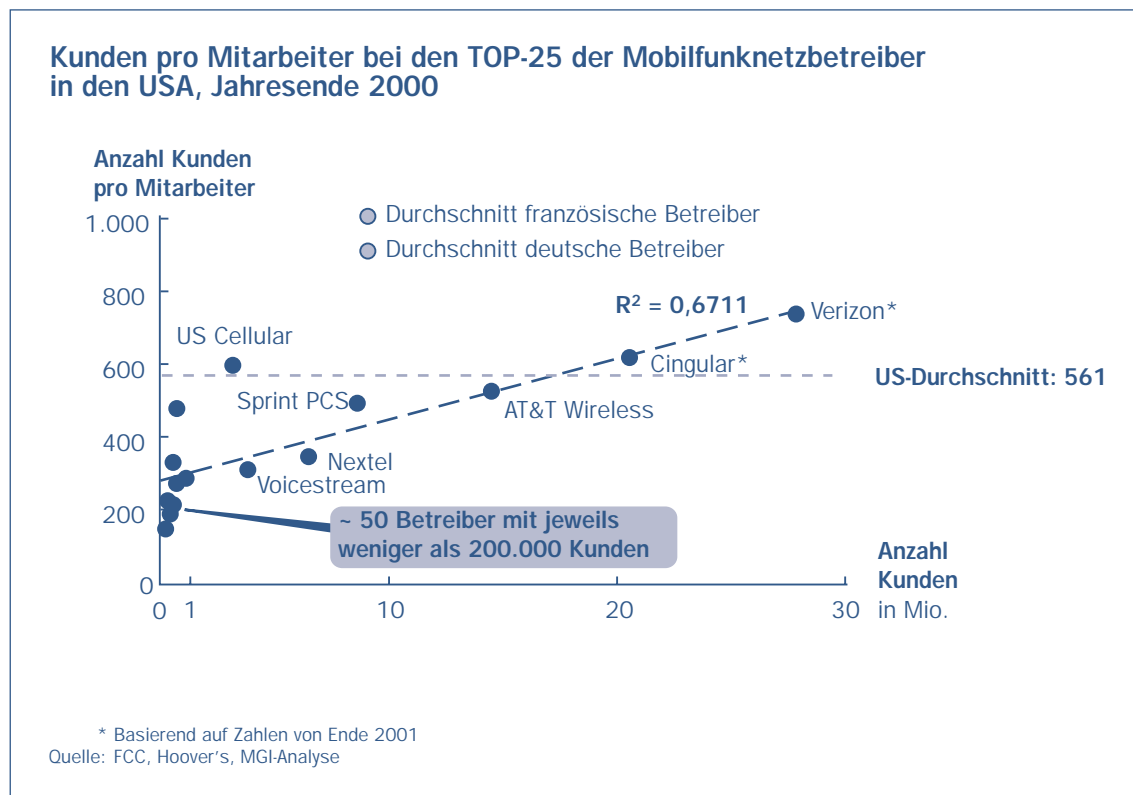
lichkeit oder Notwendigkeit, IT-basierte Netzwerkoptimierungs-Tools einzusetzen, die in den USA großen Einfluss auf die Produktivitätssteigerung hatten.

**Einzelhandel:** In Frankreich haben die großen SB-Warenhäuser eine sehr starke Marktposition erreicht und werden durch strikte Flächennutzungsvorschriften ebenso vor innovativen Wettbewerbern geschützt wie traditionell weniger produktive Formate. Die Modernisierung der Formatlandschaft wird so verlangsamt: Jegliche Veränderung und Innovation kann nur innerhalb des bestehenden Ladennetzes wirksam werden. Zwar ist der französische Lebensmitteleinzelhandel im internationalen Vergleich weiterhin führend, die Arbeitsproduktivität hat sich im Verlauf der 1990er Jahre aber vergleichsweise schwach entwickelt.<sup>16</sup>

**Retail Banking:** Die Regulierungsvorschriften für elektronischen Zahlungsverkehr in den USA<sup>17</sup> geben den amerikanischen Retail-Banken einen deutlichen Anreiz, Zahlungen per Scheck zu fördern, statt einen gemeinsamen Standard für effizientere papierlose Zahlungsmethoden einzuführen, wie es beispielsweise in Deutschland bereits in den 1970er Jahren geschehen ist. Dieses Beispiel der Produktregulierung stellt zwar kein Wettbewerbshindernis dar, verzerrt aber die Marktpreise, was wiederum zu einem ineffizienten Produktportfolio mit unnötig hohem Ressourceneinsatz führt.

<sup>16</sup> In Deutschland besteht das Hemmnis weniger in der regulatorischen Umgebung, sondern vielmehr in der bestehenden Industrie- und Eigentümerstruktur. Signifikante Überkapazitäten im Einzelhandel und die Tatsache, dass die meisten Einzelhandelsunternehmen nicht börsennotiert sind, erschweren es neuen oder ausländischen Unternehmen, Zugang zu attraktiven Einzelhandelsstandorten zu erhalten. Zudem sind Unternehmen im Privatbesitz nicht dem Kapitalmarktdruck ausgesetzt und existieren auch bei sehr geringen Erträgen weiter. Dies verlangsamt den derzeitigen Konsolidierungsprozess erheblich. Für eine Übergangszeit bedeutet dies, dass börsennotierte Unternehmen, die auf den deutschen Markt gelangen wollen, keine ausreichende Kapitalrendite erwirtschaften können, um ihre Anteilseigner zufrieden zu stellen.

<sup>17</sup> Die Regulierung des elektronischen Zahlungsverkehrs in den USA ermöglicht es Retail-Banken, die Scheckverarbeitung zu verzögern, während elektronische Zahlungen innerhalb eines Werktags bearbeitet werden müssen.



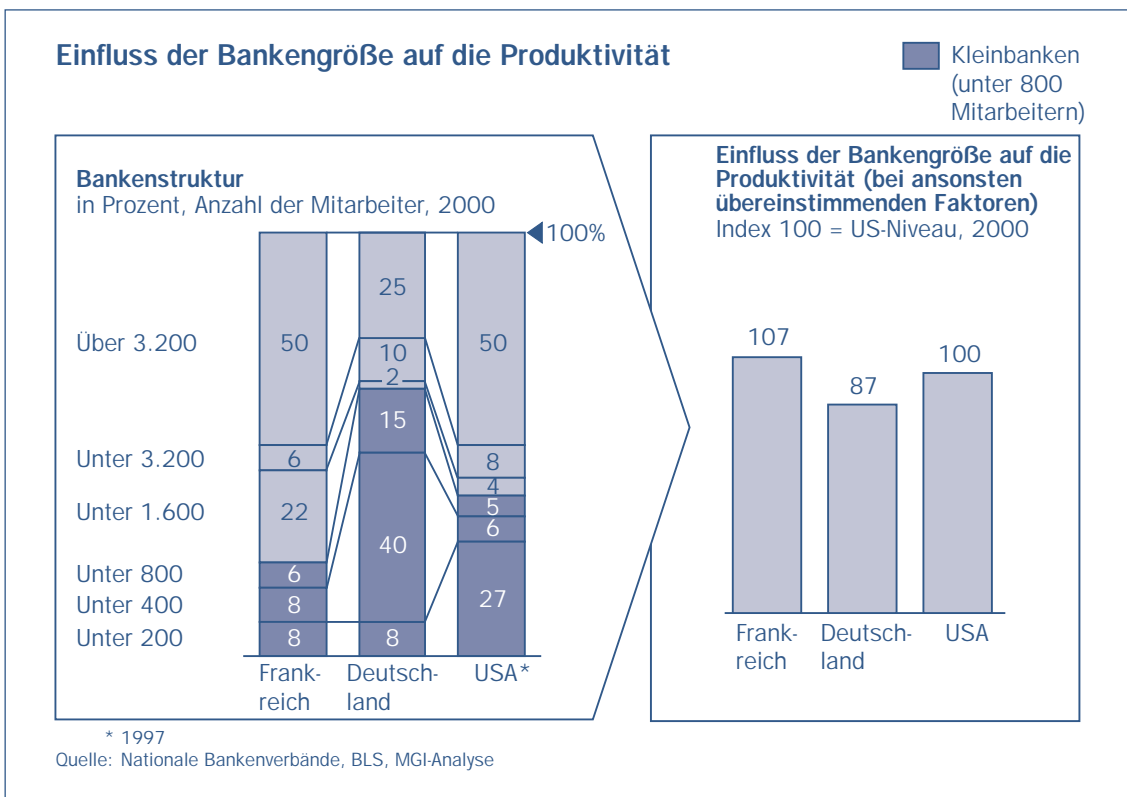
In einigen Sektoren hat inadäquate Regulierung (sowie staatlicher Einfluss auf die Eigentümerstrukturen) Unternehmen auch daran gehindert, eine effiziente Größe zu erreichen und somit größtmöglichen Nutzen aus innovativen Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen zu ziehen. Zwei Beispiele:

**Telekommunikation:** Die geringere Produktivität im Mobilfunksegment der USA erklärt sich nicht, wie häufig angenommen, aus einem fehlenden gemeinsamen Technologiestandard oder der nach wie vor eingesetzten Analogtechnik.<sup>18</sup> Der zentrale Faktor ist ein anderer: Die US-amerikanische Mobilfunkindustrie ist stark fragmentiert, mit einer Vielzahl vorwiegend kleiner Anbieter, darunter mehr als 50 Unternehmen, die über jeweils weniger als 200.000 Kunden verfügen; hingegen sind in Frankreich und Deutschland insgesamt lediglich drei bzw. vier Anbieter am Markt, die jeweils durchschnittlich 10 Mio. Kunden haben. Die Fragmentierung in den USA ist direkt auf die regionale Lizenzvergabe zurückzuführen. Obwohl die Wirkung des Wettbewerbs bereits eingesetzt hat und die Konsolidierung in den USA in vollem Gange ist, behindern die Altlasten dieses regulatorischen Ansatzes weiterhin die Produktivitätsentwicklung (*Schaubild 19*).

**Retail Banking:** Dieser Markt wird in Deutschland von relativ kleinen öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Banken dominiert. Auf Grund ihrer besonderen Eigentümerstruktur unterliegen sie nicht dem üblichen Kapitalmarktdruck. Darüber hinaus erschwert die Eigentümerstruktur den Aufbau effizienter Unternehmensgrößen. Die weitgehende Fragmentierung verursacht einen deutlichen Produktivitätsnachteil Deutschlands gegenüber Frankreich und den USA (*Schaubild 20*).

<sup>18</sup> Nur ein geringer Anteil der gesamten Produktivitätslücke kann diesen Faktoren zugeschrieben werden.

Schaubild 20



### Nachfragebesonderheiten und geringeres Gesamteinkommen führen ebenso zu Produktivitätsunterschieden

Neben inadäquater Regulierung haben auch Unterschiede im Nachfrageverhalten sowie in der Höhe des Gesamteinkommens Einfluss darauf, inwiefern ein Unternehmen Größenvorteile nutzen kann. Länderspezifische Besonderheiten wie Geografie und Klima oder auch Unterschiede in den Präferenzen der Konsumenten beeinflussen die Nachfrage nach einem bestimmten Produkt. Ebenso konsumieren Menschen mit einem höheren Einkommen in der Regel größere Mengen des gleichen Guts – oder höherwertige Güter der gleichen Produktgruppe<sup>19</sup> – als Menschen mit niedrigerem Einkommen.

Höhere Produktivität auf Grund größerer Konsummengen konnten wir in Sektoren mit einer physischen Netzwerkstruktur nachweisen. In diesen Sektoren führt ein höheres Outputvolumen zu einer verbesserten Kapazitätsauslastung. Telekommunikation und Energieversorgung fallen in diese Kategorie. Aber auch Retail-Banken profitieren von einer höheren Kapazitätsauslastung ihrer Filial- und Geldautomaten-netze.

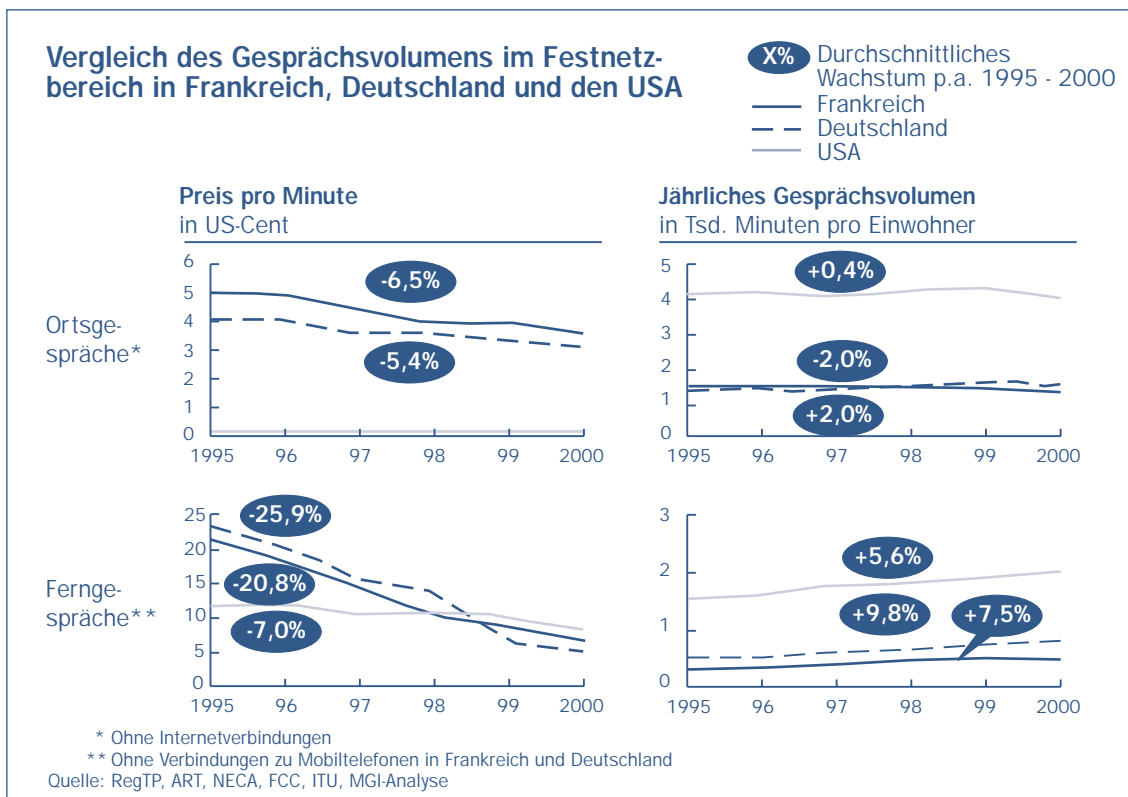
**Telekommunikation:** Die Festnetze in Frankreich und Deutschland sind weniger ausgelastet als das amerikanische Festnetz. Das Gesprächsvolumen pro Anschluss ist in den USA 2,0- bis 3,5-mal so hoch wie in Frankreich und Deutschland. Dies führt zu einem Produktivitätsnachteil von 40% für die europäischen Länder. Zwei Drittel dieser Lücke stammen aus dem Segment Ferngespräche, in dem die Preise in allen drei Ländern etwa gleich hoch sind (*Schaubild 21*).<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Z.B. Luxusgüter oder Markenartikel, bei deren Herstellung in der Regel eine höhere Wertschöpfung pro gearbeitete Stunde erzielt werden kann.

<sup>20</sup> Die Unterschiede im Gesprächsvolumen können daher nicht möglichen Unterschieden in der Regulierung zugeschrieben werden, die höhere Preise verursachen.



Schaubild 21



**Energieversorgung:** Die Auslastung des Stromnetzes ist ebenfalls von Land zu Land deutlich verschieden. Der jährliche Stromverbrauch pro Haushalt war im Jahr 2000 in den USA mehr als doppelt so hoch wie in Deutschland.<sup>21</sup>

**Retail Banking:** Die Banken in allen drei Ländern verfügen über ein Netz aus Filialen und Geldautomaten. Die Produktivität dieser Netze hängt ab von der Auslastung ihrer Kapazitäten, d.h. von der Anzahl der Transaktionen. In den USA führen Bankkunden deutlich mehr Transaktionen durch als Kunden in Deutschland oder Frankreich. Diese niedrigere Nachfrage pro Kunde beschert Deutschland einen Produktivitätsnachteil von etwa 6%, unabhängig von allen weiteren größenbasierten Verbesserungen, die aus einer Konsolidierung entstehen könnten.

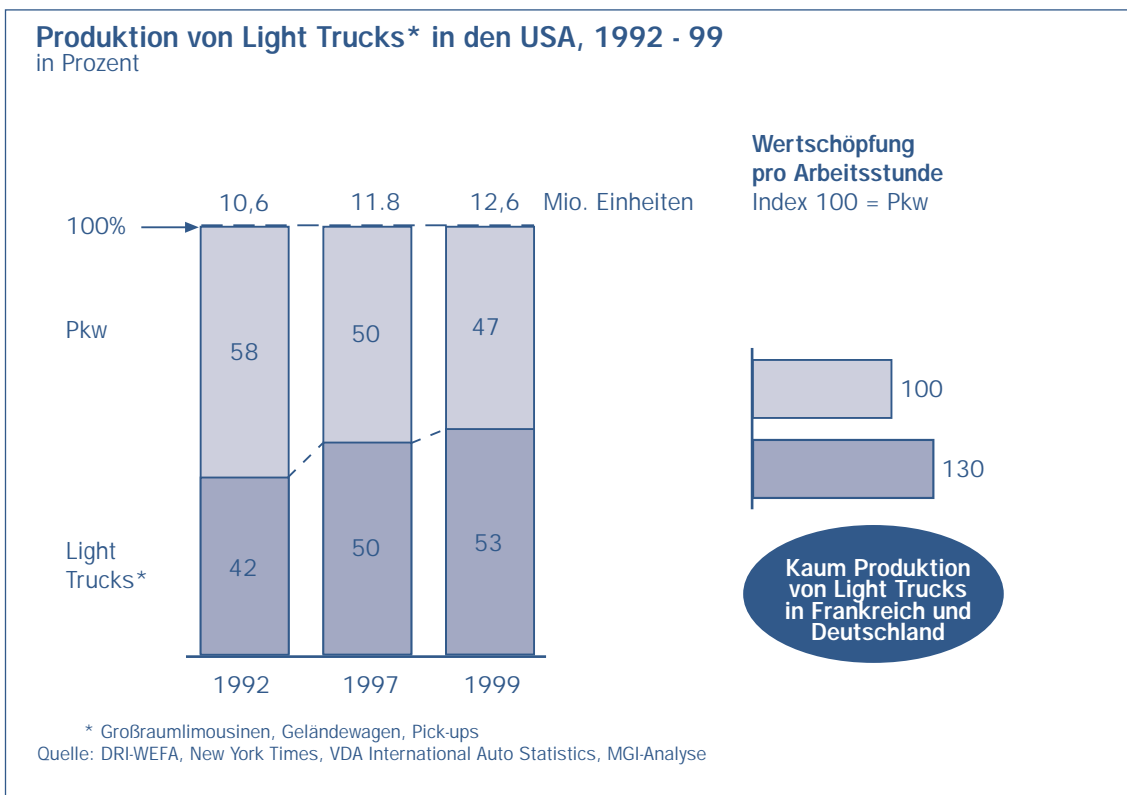
Während sich eine geringe Nachfrage auf Grund der Kapazitätsauslastung stark in der Produktivität eines Sektors niederschlagen kann, ist der Gesamteffekt auf nationaler Ebene vermutlich eher begrenzt, da nur in wenigen Sektoren die Produktivität von der Auslastung eines bestehenden physischen Netzwerks abhängt.

Jedoch spielt die Nachfrage auch in den Sektoren eine wichtige Rolle bei der Erklärung von Produktivitätsunterschieden, in denen für die Kunden Produktalternativen existieren, die mit höherer Wertschöpfung pro gearbeitete Stunde hergestellt werden können, z.B. Markenartikel oder Luxusgüter.

**Einzelhandel:** Die US-Verbraucher geben deutlich mehr für höherwertige Kleidung aus, was 12 Prozentpunkte des Produktivitätsvorsprungs der USA gegenüber Frankreich und Deutschland im Textileinzelhandel erklärt.

<sup>21</sup> Neben echten Nachfrageeffekten wie höherem Einkommen, kulturellen Unterschieden oder individuellen Präferenzen können auch höhere Preise als Konsequenz aus einer stärkeren Besteuerung den Verbrauch beeinflussen.

Schaubild 22



**Automobilindustrie:** 11 Prozentpunkte, also etwa ein Drittel der Produktivitäts-lücke zwischen den USA sowie Frankreich und Deutschland lassen sich hier durch Unterschiede in der Nachfrage erklären: Die USA haben in den letzten Jahren von einem Boom im Bereich Light Trucks<sup>22</sup> profitiert. Diese Fahrzeuge sind ver-hältnismäßig wenig aufwendig in der Herstellung, bieten aber eine hohe Wert-schöpfung pro gearbeitete Stunde. Heute gehören bereits 50% der in den USA verkauften Fahrzeuge in diese Kategorie, während in Deutschland und Frank-reich – unter anderem wegen der höheren Besteuerung des Energieverbrauchs – die Nachfrage nach kleineren, technisch anspruchsvollen Fahrzeugen steigt, die jedoch eine geringere Wertschöpfung pro gearbeitete Stunde bieten (*Schaubild 22*).

**Retail Banking:** US-Kunden halten im Durchschnitt zwei- bis dreimal so hohe Finanzanlagen und Kredite wie Kunden in Frankreich und Deutschland. Dies erklärt eine bis zu 10% geringere Produktivität in diesen beiden Ländern.

Die Effekte auf die Produktivität heben sich möglicherweise auf gesamtwirtschaft-licher Ebene auf, sofern die Unterschiede im Konsum auf landesspezifischen Präfe-renzen oder strukturellen Unterschieden beruhen: Höhere Nachfrage nach einem Gut könnte die Nachfrage nach anderen Gütern und Dienstleistungen reduzieren. Da jedoch das gesamtwirtschaftliche Einkommen in Frankreich und Deutschland um 30% unter dem der USA liegt, dürften die Verbraucher in den USA durchaus mehr und teurere Güter konsumieren als die Konsumenten in den beiden anderen Ländern. Dadurch ließe sich tatsächlich ein Teil der Produktivitätsunterschiede auf gesamtwirtschaftlicher Ebene erklären.

<sup>22</sup> Großraumlimousinen, Geländewagen, Pick-ups.

Das niedrigere Gesamteinkommen in Deutschland und Frankreich ist das Ergebnis aus geringerer Produktivität – die im Rahmen dieser Studie analysiert wird – und geringerem Arbeitseinsatz: In den USA arbeitet ein größerer Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter, auch ist die Arbeitszeit in Stunden pro Jahr deutlich höher als in Frankreich und Deutschland. Dies ist zumindest teilweise eine Folge kultureller Präferenzen: Franzosen und Deutsche haben mehr Urlaubstage, arbeiten vorzugsweise weniger Stunden pro Woche oder entscheiden sich für einen früheren Ruhestand. Im Gegenzug akzeptieren sie dafür ein niedrigeres durchschnittliches Einkommen. Frühere MGI-Studien<sup>23</sup> haben jedoch auch gezeigt, dass – neben anderen Faktoren – Beschränkungen des Arbeitsmarkts ein großes Hindernis für eine Steigerung der Erwerbsquote sind: Hohe Schwellenlöhne (d.h. Mindestlöhne und Arbeitslosenunterstützung) führen zu höherer Arbeitslosigkeit und geringerer Teilnahme von Geringqualifizierten am Erwerbsleben.

Mangelnde Wettbewerbsintensität und regulatorische Einschränkungen haben zusammen mit geringeren Gesamteinkommen in Frankreich und Deutschland ein Umfeld geschaffen, das die schnelle Verbreitung von innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen nicht begünstigt. Mit großer Wahrscheinlichkeit wirkte sich dieses Umfeld in den späten 1990er Jahren auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene zunehmend hemmend auf das Produktivitätswachstum aus, denn IT konnte in diesem Umfeld nicht die Rolle als zentraler Wegbereiter für viele wichtige Innovationen übernehmen wie in den USA.

In den folgenden beiden Kapiteln erläutern wir, wie zum einen politische Entscheidungsträger die Grundlage für ein innovationsfreundlicheres Umfeld schaffen können und wie zum anderen Unternehmensführer einen umfassenderen Ansatz bei der Betrachtung der Produktivität nutzen können, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten für ihr Unternehmen zu identifizieren.

---

23 MGI: „Removing barriers to growth and employment in France and Germany“, 1997; MGI: „Employment Performance“, 1994.

# Der Weg: Politische Entscheidungsträger müssen eine „Autobahn für die Wirtschaft“ bereitstellen

*Es ist die Aufgabe der politischen Entscheidungsträger, die Grundlagen für ein wettbewerbsorientiertes Marktumfeld zu schaffen. Diejenigen regulatorischen Verbesserungen, die in den 1990er Jahren initiiert wurden, führten durchweg zu positivem Produktivitätswachstum. Trotzdem gilt es, noch viele Hemmnisse zu beseitigen, um Wettbewerbern den Marktzugang zu erleichtern bzw. ein Umfeld für einen voll funktionsfähigen Wettbewerb auf Basis von Qualität und Preis zu schaffen. Die Schaffung eines derartigen regulatorischen Umfelds ist eine komplexe Aufgabe und erfordert intelligente Konzepte. Damit Produktivitätssteigerungen zügig in Wirtschaftswachstum und zusätzliche Arbeitsplätze überführt werden können, müssen die politischen Entscheidungsträger zugleich dafür Sorge tragen, dass innovative Sektoren ein günstiges Umfeld vorfinden und der Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse erleichtert wird.*

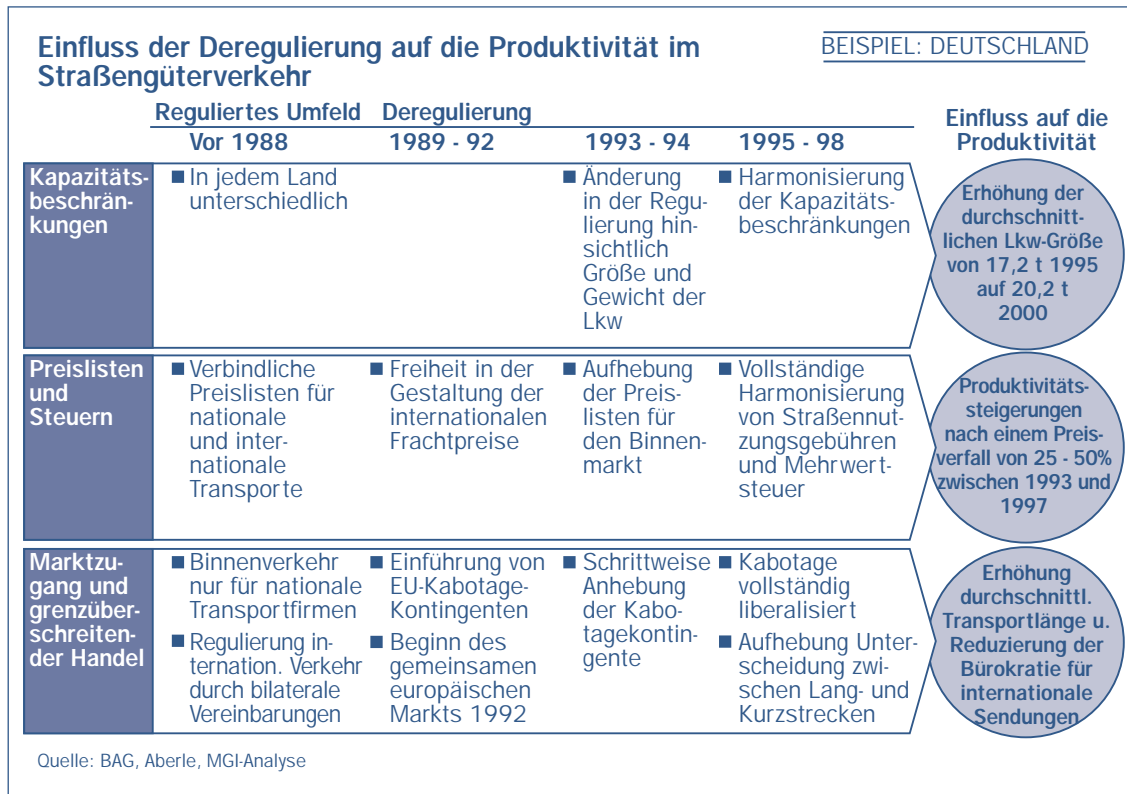
**Politische Entscheidungsträger haben partiell begonnen, die Grundlagen für ein wettbewerbsorientiertes Marktumfeld zu schaffen**

Die Sektorbeispiele zeigen, dass die Verzerrung des Wettbewerbs auf Grund inadäquater Regulierung der wichtigste Hemmschuh ist, der die Verbreitung von Innovationen behindert. Die politischen Entscheidungsträger sind gefordert, quasi die „Autobahn für die Wirtschaft“ bereitzustellen, die genau die Rahmenbedingungen bietet, unter denen die produktivsten Unternehmen erfolgreich sind.

Erfreulicherweise ist während der vergangenen Jahre bereits einiges in dieser Richtung geschehen. Die Bemühungen zur Steigerung der Wettbewerbsintensität durch die Schaffung eines verbesserten regulatorischen Umfelds im Laufe der 1990er Jahre haben sich ausgezahlt:

**Straßengüterverkehr:** Frankreich und Deutschland konnten im Laufe der 1990er Jahre den erheblichen Produktivitätsrückstand zu den USA in diesem Sektor auf ein Drittel reduzieren. Dies ist zunächst auf die Deregulierung des Zugangs zum europäischen Markt zurückzuführen, aber auch auf die Abschaffung regulierter Preislisten, die Lockerung der Kapazitätsbeschränkungen und die auf Grund der Schaffung des europäischen Binnenmarkts erhöhte Nachfrage nach grenzüberschreitenden Transporten. Der zunehmende Wettbewerb löste den Konsolidierungsprozess in der Branche aus. Überdies haben die Unternehmen auch damit begonnen, die in den USA bereits weit verbreiteten Instrumente zur Netzwerkoptimierung einzusetzen (*Schaubild 23*).

Schaubild 23



**Automobilindustrie:** Die schrittweise Beseitigung von Importquoten für japanische Autos bei stagnierenden westeuropäischen Märkten entwickelte sich zu einer ernsthaften Bedrohung für die Profitabilität der französischen Automobilhersteller. Sie reagierten mit der Implementierung von Best-Practice-Prozessen und konnten so ihre Produktivität substanziell steigern.

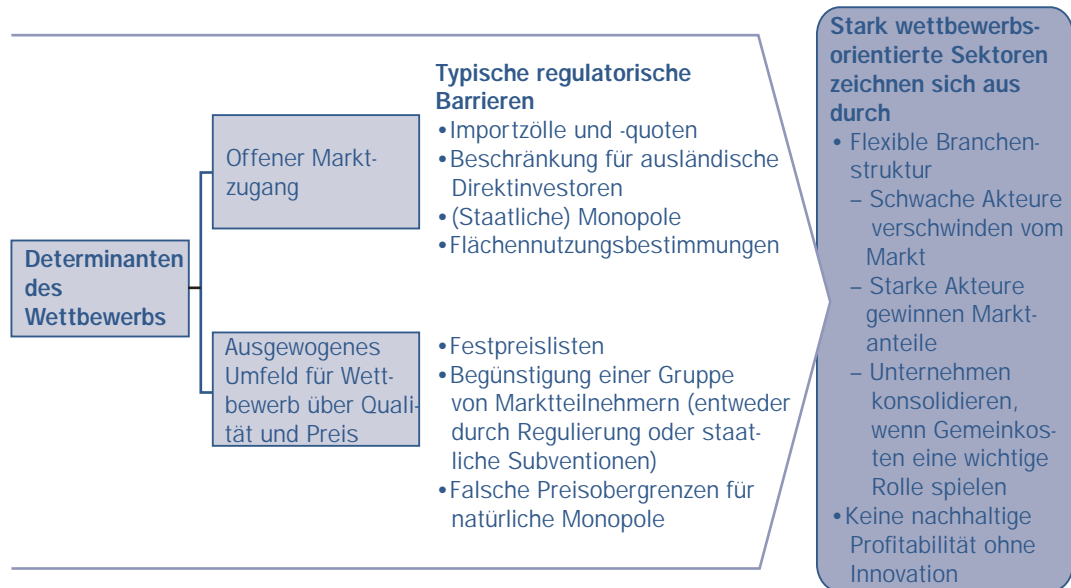
**Telekommunikation:** Die Liberalisierung des Festnetzgeschäfts durch die Öffnung der Märkte für Dritte zwang die etablierten Unternehmen dazu, ihre operativen Prozesse zu verbessern. Dies führte zu einem deutlichen Stellenabbau im Festnetzgeschäft der Deutschen Telekom, in geringerem Maße auch bei France Telecom.

**Energieversorgung:** Das Einsetzen der Liberalisierung des deutschen Strommarkts führte zu einem Rückgang der Großhandelspreise und setzte Stromerzeuger stark unter Druck. Sie waren gezwungen, ihre in der Vergangenheit niedrigen Produktivitätsniveaus zu steigern, um profitabel zu bleiben. Das Resultat: Die deutschen Stromerzeuger bauten ihren Arbeitskräfteüberschuss ab und steigerten so ihre operative Effizienz.

Die regulatorischen Verbesserungen waren häufig begleitet von Privatisierungsprogrammen. Wachsender Druck seitens der Kapitalmärkte spornte ehemals staatliche Unternehmen dazu an, ihre Produktivität zu steigern, um auch im neu geschaffenen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein. Beispiele dafür sind die partielle Privatisierung von Renault im Automobilsektor sowie die der beiden Telekommunikationsunternehmen in Frankreich und Deutschland.

Schaubild 24

## Regulatorische Wettbewerbsbarrieren



Quelle: MGI

### Noch sind nicht alle Möglichkeiten zur Verbesserung des Wettbewerbsumfelds ausgeschöpft

Leider gibt es trotz dieser regulatorischen Verbesserungen immer noch zahlreiche Wettbewerbshemmnisse in Frankreich und Deutschland – und in geringerem Maße auch in den USA<sup>24</sup>. Um die Produktivität ihrer Länder langfristig wesentlich zu steigern, müssen die politischen Entscheidungsträger diejenigen regulativen Bestimmungen überprüfen, die entweder den Markteintritt für neue oder ausländische Wettbewerber erschweren oder aber ein unausgewogenes Umfeld für den Wettbewerb über Qualität und Preis schaffen (*Schaubild 24*). Für eine wirksame Regulierung zu sorgen, ist häufig eine komplexe Aufgabe, insbesondere in netzbasierten Sektoren mit hohen Fixkosten. Hier ist sicherzustellen, dass Fehler in der regulativen Praxis zügig erkannt und korrigiert werden.

Im Rahmen unserer Sektoranalysen fanden wir zahlreiche Hindernisse für einen offenen Marktzugang oder einen ausgewogenen Wettbewerb über Preis und Qualität:

**Offener Marktzugang:** In vielen Sektoren sind – direkt oder indirekt – die Zugangsmöglichkeiten zum nationalen Markt für neue oder ausländische Wettbewerber immer noch durch regulatorische Hemmnisse eingeschränkt:

- **Automobilindustrie:** Durch die Abschaffung der verbleibenden Importzölle in Höhe von 10% würde sich der Druck auf die französische und deutsche Automobilindustrie verstärken, ihre Produktivität weiter zu steigern, um an die Performance der USA und Japans anknüpfen zu können.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Einige dieser einschränkenden Faktoren existieren durchaus aus gutem Grund, z.B. zum Schutz der Umwelt oder zur Erhaltung von belebten Stadtzentren. Andere jedoch stellen lediglich den Versuch dar, die nationalen Unternehmen vor dem Druck des Wettbewerbs zu schützen. Mit diesem Bericht sollen die wirtschaftlichen Auswirkungen dieser regulatorischen Bestimmungen transparenter gemacht werden.

<sup>25</sup> In ähnlicher Weise würde auch die Produktivität in den USA vom Abbau der dort noch bestehenden Importzölle profitieren.

- **Energieversorgung:** In den 1990er Jahren verlor der französische Energieversorgungssektor auf Grund der schleppenden Liberalisierung des Sektors und wegen des ihm gewährten Schutzes vor Wettbewerbsdruck seinen Produktivitätsvorteil. Die französische Regierung wirkte sogar einer Produktivitätsverbesserung durch EdF entgegen, indem sie das Unternehmen aus politischen Gründen dazu verpflichtete, eine erhebliche Anzahl zusätzlicher Arbeitskräfte einzustellen. Währenddessen hat in Deutschland die Liberalisierung bereits begonnen: Beispielsweise wurde die freie Versorgerauswahl für Kunden ermöglicht, was zu einem Fall der Großhandelspreise und damit zu höherem Druck auf die Betreiber führte. Dennoch besteht hier auch künftig Spielraum für weitere regulatorische Verbesserungen.
- **Einzelhandel:** Die strengen Flächennutzungsbestimmungen in Frankreich haben sich positiv auf die durchschnittliche Produktivität in diesem Sektor ausgewirkt, da so die Kapazitätsauslastung gesteigert wurde. Die daraus resultierende geringere Ladendichte im modernen Lebensmitteleinzelhandel bedeutete jedoch auch eine geringere Kundennähe. Darüber hinaus erschweren die Flächennutzungsbestimmungen den Markteintritt für Wettbewerber mit innovativeren Geschäftsprozessen und Ladenformaten. Das schützt zwar die traditionellen, weniger produktiven Läden, verlangsamt aber zugleich auch die Modernisierung der Formatlandschaft – und damit künftiges Produktivitätswachstum.

*Ausgewogenes Wettbewerbsumfeld:* Wenn die Regulierung zur Begünstigung einer Teilgruppe von – möglicherweise weniger effizienten – Marktteilnehmern führt, wird der freie Wettbewerb über Qualität und Preis behindert. Weniger effiziente Unternehmen bleiben im Geschäft, was ihnen ohne eine solche Begünstigung nicht möglich wäre. Die durchschnittliche Produktivität ist dadurch geringer, als sie es normalerweise wäre. Diese Art der Regulierung fanden wir in einer Reihe von Sektoren vor: entweder direkt in Form von Subventionen oder aber indirekt, weil effizientere Unternehmen daran gehindert werden, niedrigere Preise oder bessere Dienstleistungen anzubieten. Im deutschen Einzelhandel zum Beispiel hat die strenge Regelung der Ladenöffnungszeiten zur Folge, dass die effizienteren Ladenformate, die von einem besseren Serviceangebot in Form längerer Öffnungszeiten profitieren könnten, daran gehindert werden, dies auch anzubieten.

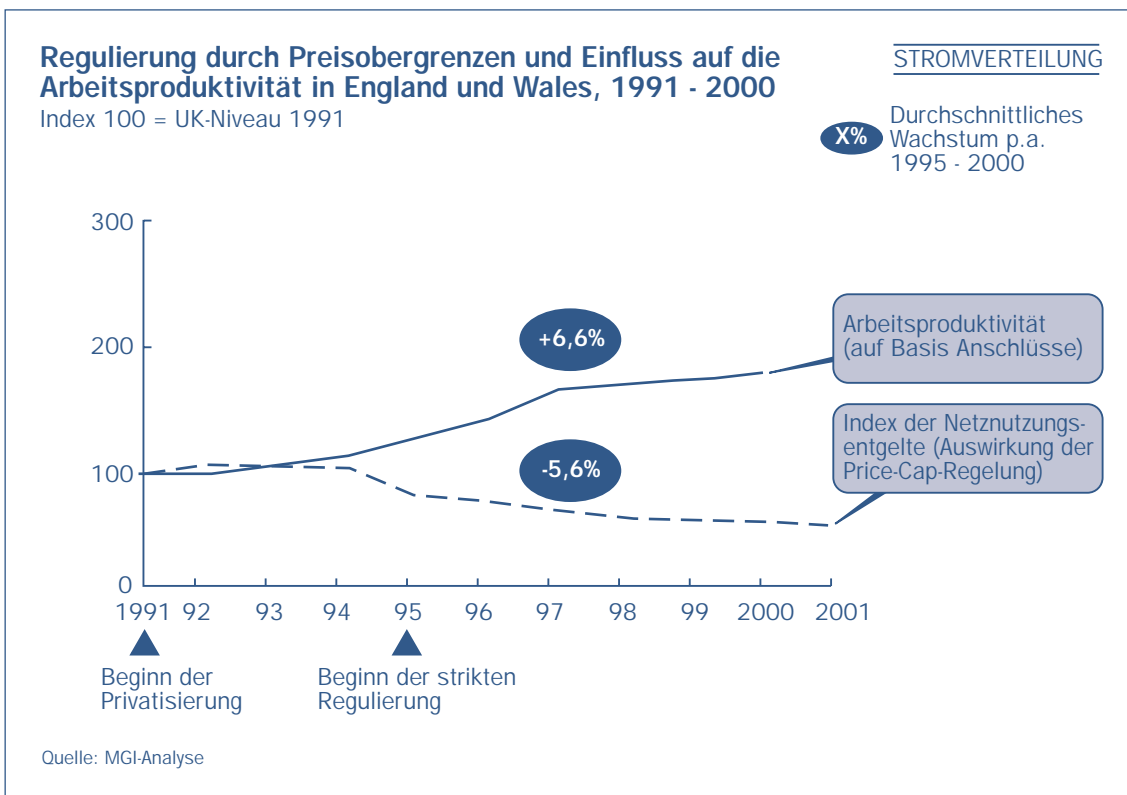
Einen offenen Marktzugang und ein ausgewogenes Wettbewerbsumfeld sicherzustellen, ist besonders problematisch in netzbasierten Sektoren mit sehr hohen Fixkosten. Der Besitz physischer Netzwerke wie das Stromnetz, die Schieneninfrastruktur oder Ortsnetze in der Telekommunikation stellt auch nach der Liberalisierung der jeweiligen Märkte ein „natürliches Monopol“ dar. Durch Regulierung muss garantiert werden, dass die Eintrittsoptionen für Drittanbieter fair sind. Anreize zur Steigerung der Produktivität sind ebenso erforderlich. Einen dazu möglichen und erfolgreichen Ansatz zeigt der britische Stromversorgungssektor:

In Großbritannien haben die Regulierer sinkende Preisobergrenzen eingeführt, was den Netzbetreiber dazu zwang, seine operative Leistung zu verbessern. Außerdem wurden transparente Regeln definiert, die den miteinander konkurrierenden Distributoren einen fairen Zugang zum Netz garantierten. Der Wettbewerb nahm zu und die Preise fielen – dadurch wurde letztlich ein höheres Produktivitätswachstum erreicht als in Frankreich oder Deutschland (*Schaubild 25*).

Beim deutschen Netzbetrieb besteht zusätzlicher Spielraum für Verbesserungen. Nach der aktuellen Regelung können Netzbetreiber die Preise in Höhe ihrer ei-



Schaubild 25



genen Kosten plus einer Gewinnmarge festlegen. Die künftige Regulierung muss ein ausgewogenes Wettbewerbsumfeld, z.B. durch Anwendung des Vergleichsmarktprinzips, für die verschiedenen Anbieter schaffen. Die „Verbändevereinbarung II plus“ zeigt bereits in die richtige Richtung.

In Frankreich wurde der Netzzugang von Drittanbietern während des Untersuchungszeitraums nicht reguliert; somit verfügte der Netzbetreiber über genügend Freiraum, um hohe Eintrittsbarrieren für neue Distributoren zu errichten.

Die Grundgedanken eines offenen Marktzugangs und eines voll funktionsfähigen Wettbewerbsumfelds sind auch im europäischen Kontext gültig. Einige Sektoren könnten langfristig von einem Heimatmarkt von europäischer – statt nationaler – Größe profitieren, wie dies beispielsweise schon im Straßengüterverkehr und in der Energieversorgung zu spüren war. Politische Entscheidungsträger sollten daher damit fortfahren, direkte und indirekte Barrieren für eine europäische Marktexpansion zu beseitigen.

Einige Sektoren könnten nicht nur von regulatorischen Verbesserungen, sondern auch von einem erhöhten Kapitalmarktdruck profitieren – sei es infolge geringeren staatlichen Anteilsbesitzes oder durch aktivere Beteiligung der Anteilseigner. Die Privatisierung von französischen Banken hat beispielsweise bislang noch nicht den erwarteten Schub zur Steigerung der Produktivität zu bringen vermocht. Denn Überkreuz-Beteiligungen von privatisierten Banken und die verbleibende Staatsbeteiligung bei La Poste verringern den Druck zur Verbesserung der Effizienz. Die kleinen öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Banken in Deutschland sind keinem Kapitalmarktdruck ausgesetzt. Weitere Sektoren mit Potenzial, das sich durch erhöhten Druck seitens der Anteilseigner ausschöpfen ließe, sind die Automobilindustrie und die Telekommunikationsbranche.

## Die Umsetzung von Produktivitätssteigerungen in Wirtschaftswachstum und Beschäftigung muss unterstützt werden

Die folgende Ansicht ist immer noch weit verbreitet: Die Steigerung der Produktivität und die Schaffung von Arbeitsplätzen seien widersprüchliche Ziele; schließlich führe höhere Produktivität ja zum Abbau von Arbeitsplätzen, so die Argumentation. Betrachtet man jedoch die wirtschaftliche Entwicklung in den USA während der 1990er Jahre, so wird deutlich, dass dieses Argument auf gesamtwirtschaftlicher Ebene keinen Bestand hat. Denn sowohl bei der Produktivitäts- als auch bei der Beschäftigungsentwicklung waren hohe Wachstumsraten zu verzeichnen – und dieses Wachstum verstärkte sich gegen Ende des Jahrzehnts sogar noch in beiden Bereichen.

Die tatsächlichen Auswirkungen von Produktivitätssteigerungen auf die Beschäftigungsentwicklung sind bereits im Rahmen einer früheren MGI-Studie detaillierter untersucht worden.<sup>26</sup> Einerseits haben Produktivitätssteigerungen in einem Sektor zwar den direkten Effekt, dass weniger Arbeitskräfte benötigt werden, um dieselbe Outputmenge zu produzieren. Andererseits jedoch führen niedrigere Kosten in einem wettbewerbsorientierten Umfeld zu niedrigeren Preisen, und dadurch wird die Nachfrage nach Produkten dieser Branche insgesamt angekurbelt. Überdies entsteht so auch eine Verbesserung der Wettbewerbsposition gegenüber ausländischen Anbietern und somit eine Ausweitung des Exports. Die gestiegene Nachfrage kann auf diese Weise wiederum eine Zunahme der Beschäftigung zur Folge haben. Zusätzlich führt höhere Produktivität zu höheren Dividenden für Aktionäre bzw. zu höheren Einkommen für die in der Branche verbliebenen Arbeitskräfte. Dadurch erhöht sich die Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen anderer Wirtschaftssektoren und – in der Folge – das Potenzial zur Steigerung der Gesamtbeschäftigung (*siehe auch Box 2 auf Seite 11*).

Um die mit diesem Prozess einhergehenden strukturellen Veränderungen voranzutreiben und die Transformation zu beschleunigen, müssen die politischen Entscheidungsträger sicherstellen, dass die Vermittlung der freigestellten Arbeitskräfte in neue Beschäftigungsverhältnisse erleichtert wird und innovative Sektoren günstige Wachstumsbedingungen vorfinden:

*Vermittlung freigestellter Arbeitskräfte in neue Beschäftigungsverhältnisse:* Zur erfolgreichen Neuvermittlung von Arbeitskräften spielt die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts eine entscheidende Rolle, da weitere regulatorische Verbesserung und technologischer Fortschritt auch in Zukunft strukturelle Veränderungen auf nationaler und internationaler Ebene mit sich bringen werden.

*Förderung von Innovation:* Die politischen Entscheidungsträger müssen ihr wirtschaftspolitisches Augenmerk darauf richten, ein für die Gründung und das Wachstum innovativer Unternehmen günstiges Umfeld zu schaffen – zum Beispiel durch die Unterstützung von Grundlagenforschung oder die Errichtung der dazu erforderlichen Infrastruktur – statt zu versuchen, stagnierende Sektoren zu sub-

---

26 MGI: „Removing barriers to growth and employment in France and Germany“, 1997; MGI: „Employment Performance“, 1994.

ventionieren, die im Wettbewerb nicht mehr überlebensfähig sind. Unternehmen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen bilden den Zellkern für innovative Sektoren. Output und Produktivität solcher Sektoren wachsen in der Regel schnell – wie die Mobilfunk- und die IT-Branche gezeigt haben. Ist eine Volkswirtschaft nicht in der Lage, am Wachstum dieser Sektoren frühzeitig teilzuhaben, so kann dies die Produktivitätssteigerung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene verzögern. Das wird auch daran deutlich, dass die IT-Produzenten in den USA einen größeren Beitrag zur Produktivitätssteigerung in ihrem Land leisten als die IT-Produzenten in Frankreich und Deutschland.

Unternehmen werden die Zahl ihrer Arbeitskräfte erhöhen, wenn sie erwarten, dass eine fortlaufend positive wirtschaftliche Entwicklung die Nachfrage weiter steigern wird. Gleichmaßen gilt, dass sich innovative Unternehmen in einem solchen Umfeld am besten entwickeln und wachsen können. Zur Förderung der Expansion dieser Unternehmen ist es deshalb erforderlich, die regulatorischen Reformen zu begleiten durch eine unterstützende makroökonomische Wirtschaftspolitik.

# Die Fahrer: Unternehmensführer müssen das Produktivitätswachstum steuern

*Für Unternehmensführer gibt es einen „natürlichen“ Anreiz, die Produktivität ihrer Unternehmen zu steigern: In einem wettbewerbsorientierten Umfeld ist das Wachstum der Produktivität der nachhaltigste Treiber von Profitabilität und eine Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen seine Marktposition halten oder ausbauen kann – möglicherweise sogar dafür, dass es überhaupt weiter existieren kann (siehe Box 4). In den von uns analysierten Sektoren erwiesen sich Innovation und – sofern Größenvorteile noch nicht ausreichend genutzt wurden – Konsolidierung als die beiden Haupthebel des Produktivitätswachstums für die kommenden Jahre. Um alle Möglichkeiten, die sich aus Produkt- und Prozessinnovationen ergeben, besser erkennen und ausschöpfen zu können, müssen Unternehmensführer ihrem strategischen Handeln einen Produktivitätsbegriff zu Grunde legen, der deutlich hinausgeht über das traditionelle Verständnis der operativen Verbesserung des Kerngeschäfts. So können sie oft weitere Verbesserungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette identifizieren – durch verstärkte Kooperation mit Geschäftspartnern oder durch Auslagerung und horizontale Bündelung einzelner Funktionen.*

**Innovation ist der wichtigste Hebel für eine nachhaltige Produktivitätssteigerung – zudem ist in vielen Sektoren der Konsolidierungsprozess noch nicht abgeschlossen**

Wie unsere Analysen zeigen, bieten sich in Frankreich und in Deutschland, aber auch in den USA noch immer zahlreiche Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität – einerseits durch Erzielung von Größenvorteilen, andererseits durch die Verbreitung von innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen.

In einigen Sektoren sind die Angebotsstrukturen im Sinne effizienter Unternehmensgrößen noch deutlich vom Optimum entfernt, zum Beispiel:

**Retail Banking:** Obwohl durch die steigende Nachfrage in Europa Größenvorteile erzielt werden konnten und – angesichts sinkender Gewinnspannen – erste Konsolidierungen bereits stattgefunden haben, gibt es immer noch genügend Raum für eine weitere Konzentration, vor allem in Deutschland. Wird dieses Potenzial erschlossen, so können bestehende physische Strukturen und vorhandene Arbeitskräfte besser ausgelastet und die Vorteile von innovativen Vertriebskanälen und Back-Office-Automatisierung besser ausgeschöpft werden.

**Einzelhandel:** Auf Grund der Überkapazitäten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ist eine Konsolidierung dringend erforderlich. Die starke Fragmentierung der Branche und der Umstand, dass die meisten Einzelhändler nicht an der Börse notiert sind, verlangsamt den Konsolidierungsprozess jedoch erheblich.

**Telekommunikation:** Welchen Einfluss Größenunterschiede auf die Produktivität haben können, wird besonders deutlich, betrachtet man den Mobilfunksektor in den USA. Hier ist die Konsolidierung noch längst nicht abgeschlossen.

**Box 4: Die Verbindung von Produktivität und Profitabilität**

Um die Beziehung zwischen Produktivität und Profitabilität darzustellen, betrachten wir zunächst zwei gleichartige Unternehmen, die in demselben regionalen Markt mit Zugang zu denselben Inputfaktoren (Arbeit und Kapital) miteinander konkurrieren. Beide haben ähnliche Produktivitäts- und Profitabilitätsniveaus. Wenn es nun einem der beiden Unternehmen gelingt, seine Produktivität zu steigern, kann es dieselbe Menge von Waren und Dienstleistungen in derselben Qualität mit weniger Arbeitseinsatz produzieren und dadurch von einem Kostenvorteil profitieren. Den so entstandenen Gewinn verwendet das Unternehmen dann für neue Investitionen oder schüttet ihn als Dividende an die Aktionäre aus. Alternativ kann das Unternehmen versuchen, durch niedrigere Preise mehr Marktanteile zu erlangen oder durch höhere Löhne besser qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen. Auch die Arbeitnehmervertreter werden anstreben, die Produktivitätssteigerungen in Lohnerhöhungen umzusetzen.

Eine einmalige Steigerung der Produktivität wird jedoch in der Regel nicht zu einem nachhaltigen Profitabilitätsvorteil führen: Um im Geschäft zu bleiben, muss das andere Unternehmen dem Beispiel folgen und seine Produktivität ebenfalls steigern. Sobald die beiden Wettbewerber wieder dasselbe Produktivitätsniveau erreicht haben, werden sie beginnen, die Preise des Konkurrenten jeweils so lange zu unterbieten, bis der ursprüngliche Profitabilitätsvorteil verschwunden ist.

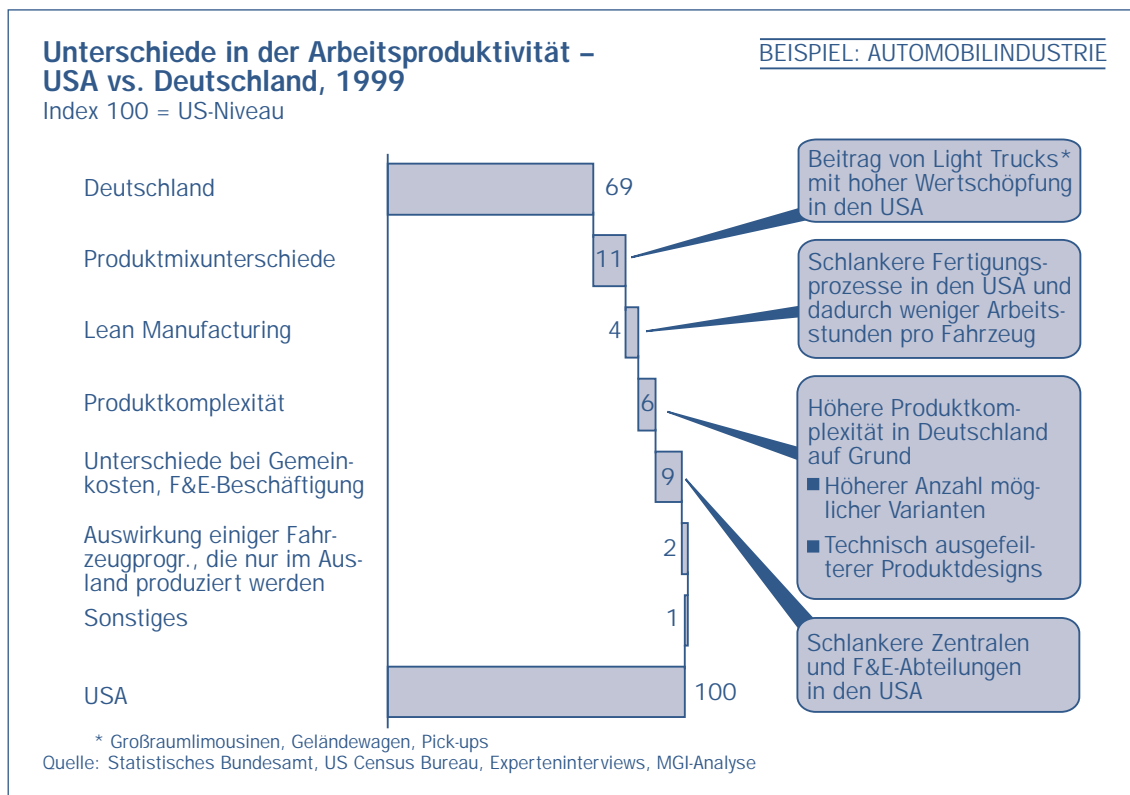
Im beschriebenen Wettbewerbsumfeld ist nur eine stetige Steigerung der Produktivität ein auf Dauer wirksamer Profitabilitätshebel. Mit anderen Worten: Profitabilität belohnt nur für begrenzte Zeit die Steigerung der Produktivität.

Dieses einfache Konzept gilt auch für komplexere Marktsituationen. Zwei Unternehmen, die in verschiedenen Ländern ihren Standort haben, aber auf einem globalen Markt direkt miteinander konkurrieren, können unterschiedliche Inputfaktorkosten haben (d.h. standortabhängig höhere Löhne oder Kapitalkosten). Unter Gleichgewichtsbedingungen kann das Unternehmen mit den höheren Einsatzfaktorkosten diesen Nachteil durch höhere Produktivität ausgleichen. Höhere Löhne spiegeln zum Beispiel die größere Produktivität der Arbeitskraft in diesem Land wider. In einem ausgewogenen Wettbewerbsumfeld löst eine Steigerung der Produktivität durch eines der beiden Unternehmen einen Prozess aus, der analog zum obigen Beispiel verläuft. Dieser Prozess kann dann letztlich zu konvergierenden Einsatzfaktorkosten in beiden Ländern führen.

Zusätzlich zur Konsolidierung bietet die Entwicklung und Verbreitung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse auf Dauer Potenzial für Produktivitätssteigerungen. Die Sektorenbispiele zeigen auf, wo eine weitere Verbreitung solcher Innovationen bevorsteht:<sup>27</sup>

**Straßengüterverkehr:** Nach einem knappen Jahrzehnt eindrucksvollen Produktivitätswachstums, das aus der Deregulierung und der Schaffung des europäischen Binnenmarkts resultierte, können Fuhrunternehmen nun ihren Fokus verlagern – weg von der Steigerung der Lkw-Kapazitäten hin zur Verbesserung der betrieblichen Prozesse durch verstärkten Einsatz von IT. Mehr als die Hälfte der 20%igen Produktivitätslücke zwischen dem Niveau der beiden europäischen Länder einerseits und dem der USA andererseits ist auf den stärkeren Einsatz von IT in den USA zurückzuführen. US-Unternehmen setzen verstärkt IT-Anwendungen zur Optimierung ihrer Netzwerke und zur Steigerung ihrer Kapazitätsauslastung ein.

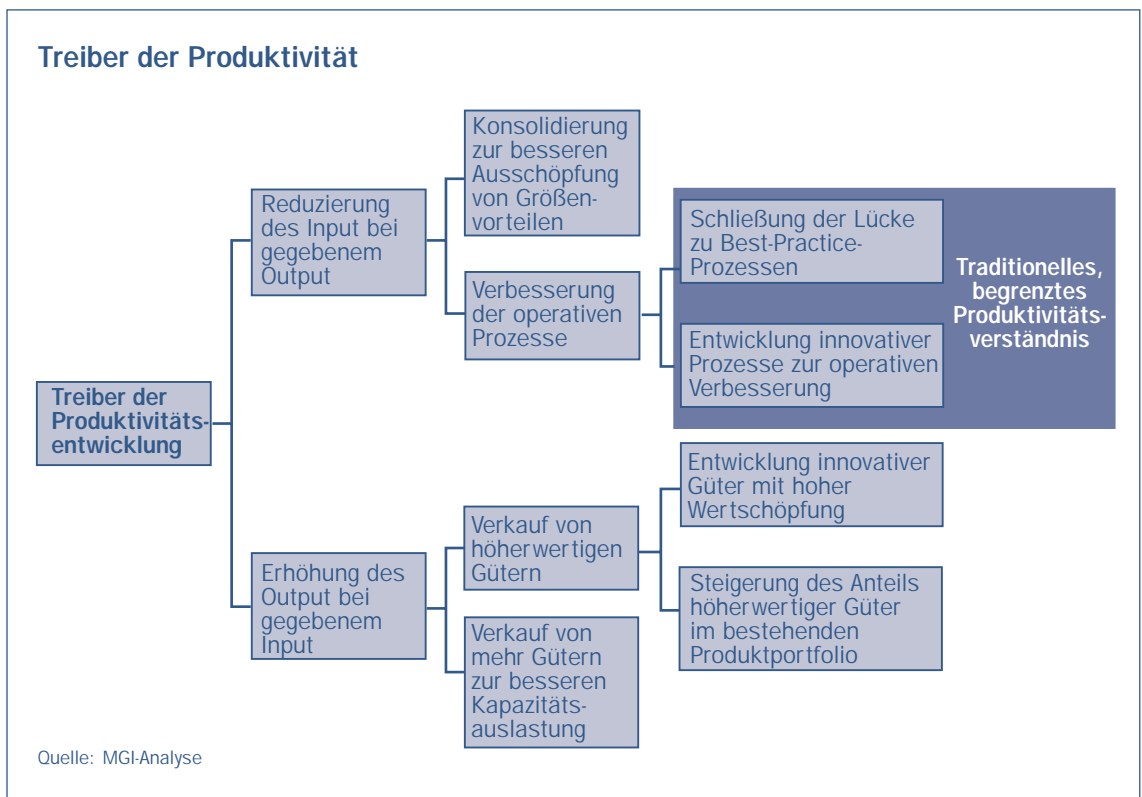
<sup>27</sup> Definitionsgemäß ist es unmöglich, auf Sektorebene Beispiele dafür zu finden, wo in absehbarer Zukunft die Entwicklung eines neuen Produkts, einer Dienstleistung oder eines Prozesses die Produktivität steigern wird. Trotzdem sind Innovationen auf Unternehmensebene entscheidend für eine höhere Produktivität und Profitabilität; vor allem dann, wenn ein Unternehmen die Vorteile der Innovation internalisieren kann, z.B. durch Patente.



**Automobilindustrie:** Während der 1990er Jahre hat die französische Automobilindustrie ihre Produktivität stark gesteigert und damit den Rückstand gegenüber den USA erheblich verringert. Trotzdem liegt sie – ebenso wie die deutsche Automobilindustrie – noch immer um gut 30% hinter US-amerikanischen und japanischen Herstellern zurück. Um diese Lücke zu schließen, müssen die Automobilhersteller beider europäischer Länder schlankere Prozesse einführen, die Zahl ihrer Mitarbeiter in der Produktion optimieren und die Produktkomplexität reduzieren. Das ist keine leichte Aufgabe. In einer Zeit, in der die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern ein Haupterfolgsweg ist, müssen Automobilhersteller das richtige Gleichgewicht zwischen einem stark kundenorientierten Ansatz und einer weiter reichenden Standardisierung von Plattformen, Modulen und Teilen finden (*Schaubild 26*).

Der Einfluss von Innovationen auf die Produktivität und die Kosteneffizienz der damit verbundenen IT-Investitionen kann sich von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheiden – je nachdem, wie gut die Innovationen in das strategische und operative Konzept passen. Zudem müssen die IT-Investitionen begleitet sein von Veränderungen in den Geschäftsprozessen, wenn sie die erwünschte Wirkung entfalten sollen. Unternehmensführer müssen prüfen, wie gut sich die Innovationen zur Erreichung ihrer strategischen Ziele eignen, und sie müssen die Produktivitäts- bzw. Ertragswirkung ihrer IT-Investitionen genau nachhalten.

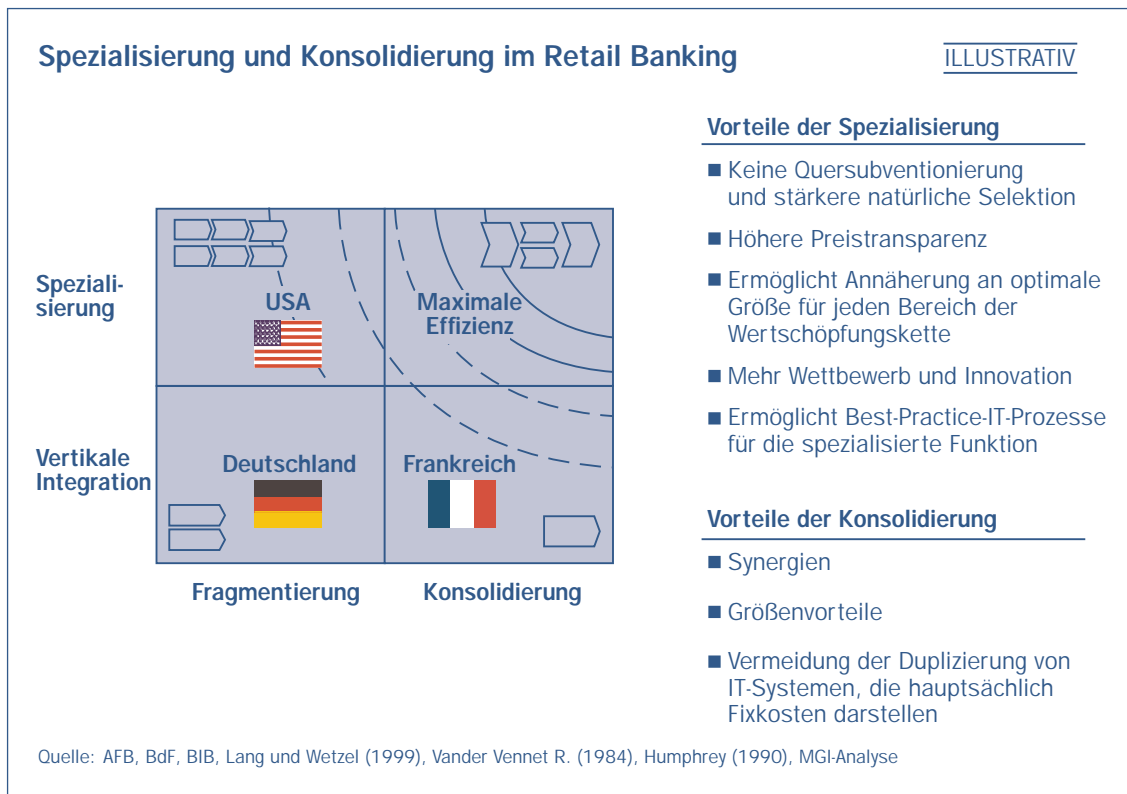
Schaubild 27



### Strategisches Management erfordert eine umfassende Berücksichtigung aller Aspekte zur Produktivitätsverbesserung

Wenn es darum geht, alle Chancen zu nutzen, die sich aus der Produkt- und Prozessinnovation ergeben, reicht das traditionelle Verständnis von Produktivität und Produktivitätssteigerung nicht mehr aus. Die traditionelle Sichtweise von Produktivitätswachstum stützt sich ausschließlich auf operative Verbesserungsmöglichkeiten: Wie kann ich meine Produkte und Dienstleistungen mit weniger Arbeitseinsatz erstellen? Sie beruht dabei auf einer Ansammlung von mehr oder weniger zusammenhängenden physischen Maßstäben wie „Stunden pro Fahrzeug“ oder „Kundenanzahl pro Mitarbeiter“. *Schaubild 27* zeigt jedoch, dass das makroökonomische Verständnis von Produktivität als realer Wertschöpfung pro Stunde über den operativen Bereich hinausgeht: Sie umfasst auch Aspekte wie Kundennutzen oder Kapazitätsauslastung. Diese ganzheitliche Betrachtungsweise wird Unternehmensführern dabei helfen, weiter gehende Potenziale zur Produktivitätssteigerung zu identifizieren, beispielsweise indem sie ihre Geschäftsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette neu überdenken. Hier ergeben sich zusätzliche Verbesserungsmöglichkeiten in zwei Dimensionen:





**Vertikale Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette:** Der Erfolg des US-amerikanischen Lebensmitteleinzelhandels basiert zum großen Teil auf einer intensiveren Zusammenarbeit mit den Lieferanten zur Verbesserung der Supply-Chain-Prozesse. Die Lieferanten können so ihre Produktionspläne optimieren; die Einzelhändler können sich auf einen kontinuierlichen Warenfluss verlassen und so ihre Bestände reduzieren. In Deutschland und Frankreich existieren solche Lieferantenbeziehungen noch nicht in gleichem Maße. Eine intensivere Verbindung zwischen Einzelhandel und Lieferanten erfordert einerseits eine stärkere Zusammenarbeit wie die Weitergabe von Nachfragedaten und -prognosen an die Lieferanten, andererseits moderne IT-Anwendungen, zum Beispiel Point-of-Sale-Datenerhebungen auf Produktebene, Data Warehouses, Prognose-Tools sowie eine gemeinsame Plattform für den Informationsaustausch.

**Horizontale Spezialisierung:** Eine Konsolidierung durch Fusionen und Akquisitionen ist nicht der einzige Weg, um Größenvorteile zu erzielen. Retail-Banken zum Beispiel haben damit begonnen, ihre Wertschöpfungskette zu zerlegen, einzelne Funktionen auszuwählen und sie auszugliedern oder extern zu vergeben. Diese Funktionen konnten somit als spezialisierte Servicegeschäfte neu organisiert werden – sei es durch das ausgliedernde Unternehmen selbst, oder durch Dritte. Die Vorteile einer Spezialisierung wurden dadurch mit jenen der Konsolidierung kombiniert (*Schaubild 28*). Die Gründung der Transaktionsbank Natexis in Frankreich, die für eine Reihe von Banken die Transaktionsverarbeitung übernimmt, ist ein Erfolgsbeispiel für eine solche funktionale Spezialisierung und horizontale Konsolidierung.

Sowohl die intensivere Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette als auch die Schaffung spezialisierter Servicegeschäfte erfordern intensiven IT-Einsatz – und damit auf Topmanagementebene eine enge Zusammenarbeit der Verantwortlichen für IT und Strategie: Das strategische Management muss verstehen, welchen Beitrag die Informationstechnologie leisten kann, um die Vorteile solcher vertikalen und horizontalen Netzwerke zu nutzen. Das IT-Management muss die strategischen Optionen kennen, die zu weitreichenden strukturellen Veränderungen in der Wertschöpfungskette führen könnten und für die möglicherweise flexible „Open Architecture“-Netzwerke notwendig sind.

\*\*\*

Frankreich und Deutschland haben also das Potenzial, ihr Produktivitätswachstum anzukurbeln. Im ersten Teil dieser Broschüre haben wir gezeigt, wie das erreicht werden kann: Innovationen sind der Motor; sie können sich aber nur dann entfalten, wenn das regulatorische Umfeld dafür Anreize schafft – vor allem über einen intensiveren Wettbewerb. Die Entscheidungsträger in der Politik müssen eine solche „Autobahn für die Wirtschaft“ bereitstellen; die Unternehmen müssen Vollgas geben und alle Möglichkeiten zur Produktivitätsverbesserung in ihren Unternehmen ausschöpfen.

Diese Erkenntnisse sind das Fazit aus sechs detaillierten Sektorstudien. Der zweite Teil der Broschüre fasst die Analyseergebnisse je Sektor zusammen.



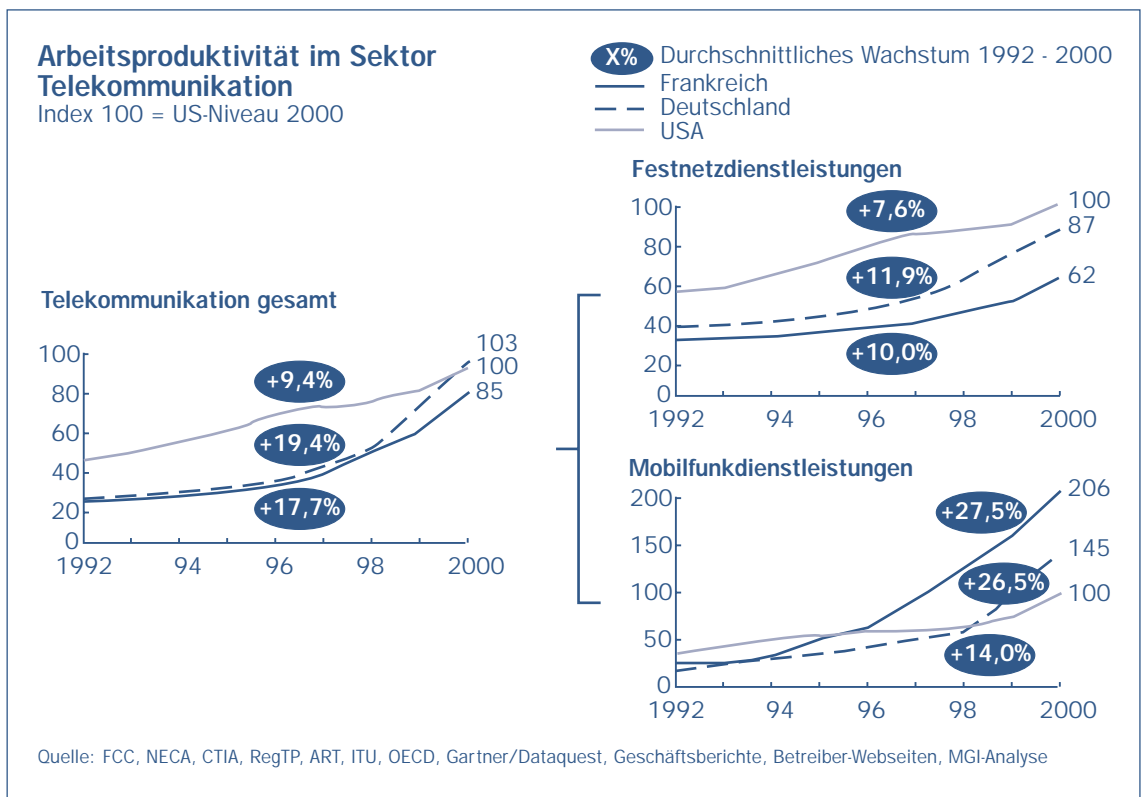
## Telekommunikation

---

*Frankreich, Deutschland und in geringerem Maße auch die USA verzeichneten in den 1990er Jahren einen Anstieg der Arbeitsproduktivität im Telekommunikationssektor, da auf Grund des zunehmenden Wettbewerbs die Preise sanken, das Gesprächsvolumen wuchs und die Betreiber ihre betrieblichen Prozesse optimierten. Auch die Einführung der digitalen Mobiltelefonie, die als Teilsektor in den späten 1990er Jahren bei der Arbeitsproduktivität Wachstumsraten von mehr als 30% pro Jahr aufwies, unterstützte diesen Trend. Während Deutschland im Festnetzbereich das höchste Wachstum der Arbeitsproduktivität vorweisen konnte, lag Frankreich bei den Mobilfunkdienstleistungen vorn. Um höhere Arbeitsproduktivität in Frankreich zu erreichen, sind weitere operative Verbesserungen im Bereich Festnetzdienstleistungen nötig. In den USA muss eine Konsolidierung des Marktes der Mobilfunkdienstleistungen für eine Steigerung der Arbeitsproduktivität sorgen. Im deutschen Mobilfunkmarkt müssen Ansätze zur Stimulierung der Nachfrage identifiziert werden.*

Während der 1990er Jahre betrug die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Arbeitsproduktivität im Telekommunikationssektor in Deutschland 19,4%, in Frankreich lag sie knapp darunter, bei 17,7%. Die USA lagen indessen mit einer jährlichen Wachstumsrate von nur 9,4% deutlich zurück. Dadurch konnten die beiden europäischen Länder die frühere Produktivitätslücke zu den USA im Laufe des Jahrzehnts deutlich reduzieren. Deutschland konnte die USA im Jahr 2000 sogar überholen.

Schaubild 29

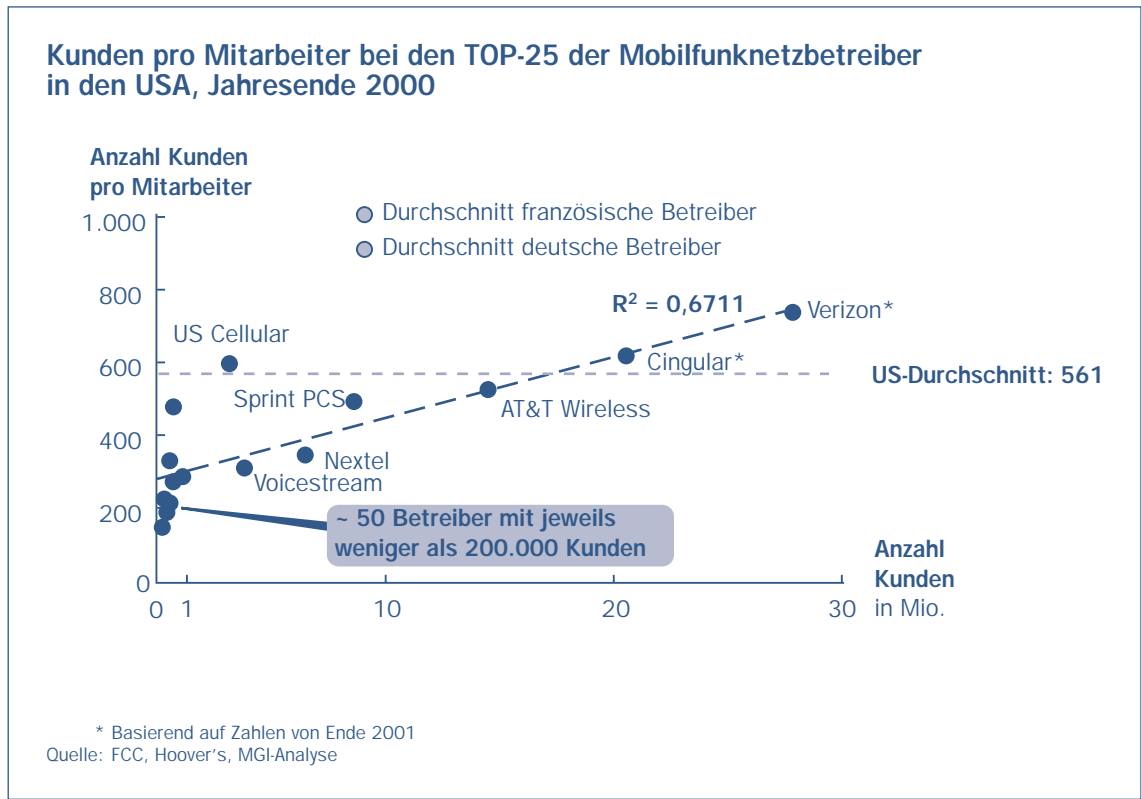


Diese aus europäischer Sicht positive Entwicklung ist weitgehend auf die Liberalisierung der Festnetzmärkte und das deutlich höhere Produktivitätswachstum bei den Mobilfunkdienstleistungen zurückzuführen. Die ähnlich hohen Wachstumsraten in Frankreich und Deutschland verschleiern jedoch beträchtliche Unterschiede zwischen den nationalen Märkten (*Schaubild 29*).

Im Festnetzbereich führten die Marktliberalisierung und Privatisierung der zuvor staatlichen Unternehmen zu erhöhter Wettbewerbsintensität und stärkerem Druck durch die Anteilseigner. In der Folge mussten die etablierten Unternehmen personelle Überkapazitäten abbauen und ihre Gesprächstarife senken. Da gleichzeitig das Gesprächsvolumen zunahm, führte dies zusammen mit niedrigeren Mitarbeiterzahlen zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Deutschland überflügelte Frankreich dabei aus zwei Gründen: erstens auf Grund des – verglichen mit France Telecom – stärkeren Arbeitskräfteabbaus im Festnetzgeschäft der Deutschen Telekom und zweitens wegen der ausgesprochen erfolgreichen Entwicklung der ISDN-Dienstleistungen in Deutschland, die durch ein ausgezeichnetes Marketingkonzept unterstützt wurde.

Im Bereich der Mobilfunkdienstleistungen dagegen ist die Situation völlig anders: Im Jahr 2000 hatte Frankreich einen Vorsprung in der Arbeitsproduktivität von 43 Prozentpunkten gegenüber Deutschland; damit war die französische Arbeitsproduktivität zugleich mehr als doppelt so hoch wie die der USA. In Deutschland lag dies an einem geringeren Gesprächsvolumen pro Kunde, in den USA daran, dass die amerikanischen Mobilfunkdienstleister für eine vergleichbare Kundenbasis wesentlich mehr Arbeitskräfte benötigen.

Schaubild 30



Zwar waren sowohl die Marktdurchdringung im Mobilfunkbereich als auch der dafür benötigte Arbeitseinsatz während des letzten Jahrzehnts in Frankreich nahezu genauso hoch wie in Deutschland, doch in Summe lag das Gesprächsvolumen pro Kunde in Frankreich deutlich höher – im Jahr 2000 war es bei 120 Minuten pro Monat im Vergleich zu lediglich 62 Minuten pro Monat in Deutschland sogar doppelt so hoch. Dies ist möglicherweise auf Unterschiede in der Komplexität der Tarife, sowie auf unterschiedliches Nachfrageverhalten der Konsumenten zurückzuführen.

Frankreich schneidet jedoch ebenfalls besser ab als die USA, was hauptsächlich darauf zurückzuführen ist, dass die amerikanischen Mobilfunkbetreiber bei einem ähnlich hohen Gesprächsvolumen einen weitaus höheren Arbeitseinsatz benötigen. Die Zahl der Kunden pro gearbeiteter Stunde ist nur halb so hoch wie in Frankreich und Deutschland, obwohl die Marktdurchdringung in allen drei Ländern nahezu gleich ist. Zentrale Ursache dieses Problems ist der US-Lizenzierungsansatz, der zu einer Fragmentierung der Industrie führte. Denn die Versteigerung der Lizenzen auf regionaler Ebene führte zum Aufkommen zahlreicher kleiner Betreiber und somit zur Vervielfältigung des volumenunabhängigen Arbeitsaufwands (Schaubild 30). Dies wiederum bedeutet, dass die Größenvorteile, von denen die landesweiten Betreiber in Frankreich und Deutschland profitieren, in den USA nicht genutzt werden.

Wie die Analyseergebnisse im Bereich Mobilfunkdienstleistungen zeigen, können Regulierer das schnelle Wachstum von Marktdurchdringungsrate und Produktivität ermöglichen, ohne eine zu starke Fragmentierung der Industrie zu verursachen. In der US-Mobilfunkindustrie würde eine weitere Konsolidierung die Annäherung der dortigen Produktivität an das französische oder deutsche Niveau erlauben. In Frankreich würden weitere operative Verbesserungen im Festnetzbereich große Produktivitätssteigerungen sicherstellen. Im deutschen Mobilfunkmarkt müssen Ansätze zur Stimulierung der Nachfrage identifiziert werden. Unabhängig davon wird die Entwicklung von Datenkommunikationsdienstleistungen – inklusive mobiler Datendienste, Festnetzdatendienste für Geschäftskunden und Breitbanddienste für Privatkunden – in den kommenden Jahren zu einem starken Wachstum der Produktivität im Telekommunikationssektor in allen drei Ländern führen.



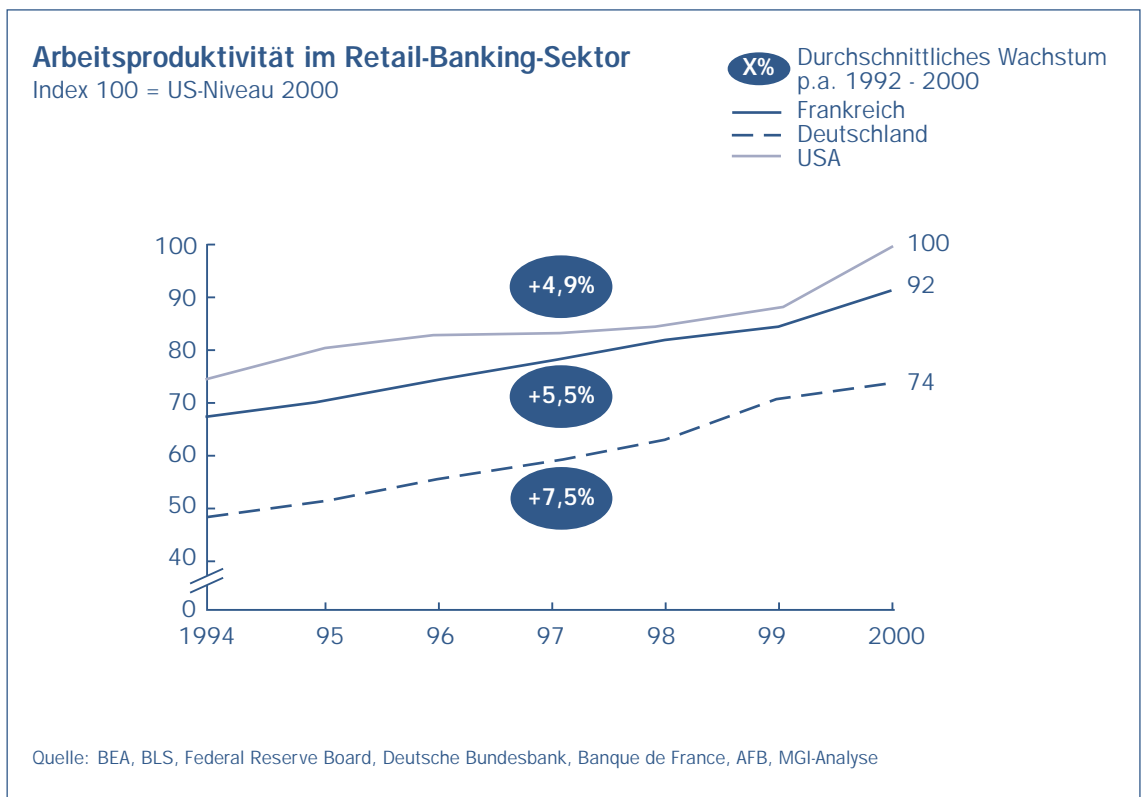
## Retail Banking

*Die Arbeitsproduktivität im Retail Banking ist in Frankreich, Deutschland und den USA in den Jahren von 1994 bis 2000 stark angestiegen. Dieses Wachstum ist zurückzuführen auf die Verbreitung neuer Geschäfts- und Technologieinnovationen, auf eine Steigerung der Nachfrage sowie auf eine fortschreitende Konsolidierung des Sektors. Doch obwohl Frankreich und Deutschland in diesem Sektor ein stärkeres Wachstum aufweisen können als die USA, liegen beide Länder am Ende des Jahrzehnts weiterhin hinter den USA zurück. Zur Schließung dieser Lücke zu den USA und zur besseren Nutzung von Innovationen ist in Deutschland eine weitere Konsolidierung der Banken erforderlich. Frankreich muss hingegen seine Zahlungssysteme modernisieren und könnte von einer Steigerung des Volumens profitieren. Anspruchsvolle Anteilseigner und eine effiziente Regulierung sind die entscheidenden Voraussetzungen für solche Entwicklungen und damit für das Schließen der Leistungslücke.*

Seit Beginn der 1990er Jahre holen Frankreich und Deutschland in ihrer Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den USA zwar auf, geschlossen werden konnte die Lücke allerdings bislang noch nicht. Denn im Jahr 2000 erreichte Deutschland nur 74% des US-amerikanischen Niveaus der Arbeitsproduktivität, während Frankreich es auf immerhin 92% schaffte (*Schaubild 31*). In beiden Ländern besteht demzufolge weiterhin erheblicher Verbesserungsbedarf. Zu weiterem hohen Wachstum kann es allerdings nur dann kommen, wenn die Haupttreiber der Produktivität gleichzeitig angegangen werden. Die Verbesserung von Geschäftsprozessen und -abläufen mit Hilfe von Informationstechnologien hat in der Vergangenheit hohe Wachstumsraten ermöglicht und kann dies auch in der Zukunft leisten. IT-basierte Verbesserungen setzen allerdings zunächst einmal hohe Investitionen voraus. Ihr volles Potenzial entfaltet sich allein dann, wenn auch in anderen Bereichen Verbesserungen greifen: Die zunehmende Nutzung moderner Zahlungsmethoden, eine weitergehende Konsolidierung



Schaubild 31

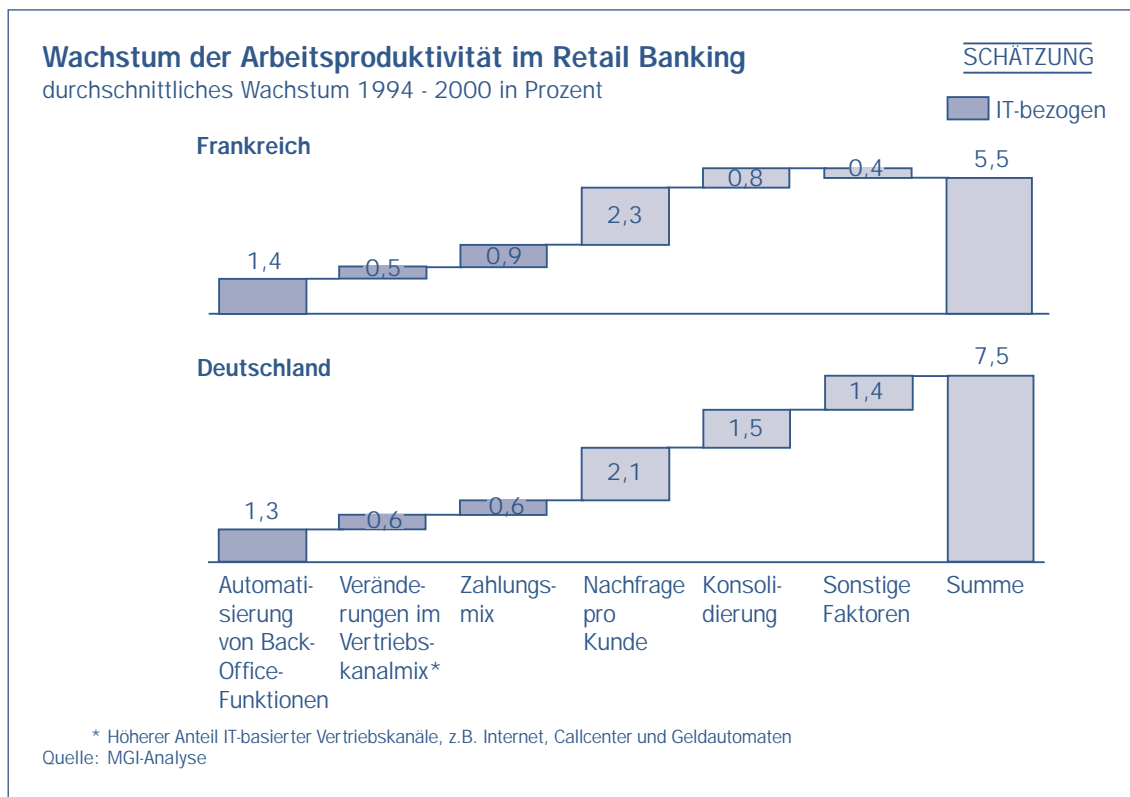


des Sektors sowie steigende Nachfrage nach Bankprodukten ermöglichen bei der Auslastung der neu geschaffenen Kapazitäten erhebliche Skalenvorteile. Genau diese sind erforderlich, will man aus den neuen Technologien den größtmöglichen Nutzen ziehen.

**Geschäfts- und Technologieinnovationen:** Mit mehr als 10% der jährlichen landesweiten Ausgaben für IT ist das Bankenwesen in Frankreich und Deutschland einer der stärksten IT-Nutzer. Dies wirkt sich auch auf das Wachstum der Produktivität des Sektors aus: Innovationen bei IT-unterstützten Geschäftsprozessen führten zu einem jährlichen Produktivitätswachstum von 1,9%. Etwa 1,3 bis 1,4 Prozentpunkte davon sind auf die zunehmende Back-Office-Automatisierung zurückzuführen – eine Folge von qualitativ hochwertigeren und kostengünstigeren Technologien wie Scanning und Bildverarbeitung, die in Verbindung mit einer oft weitreichenden Geschäftsprozess-optimierung eingeführt wurden (*Schaubild 32*). Die übrigen 0,5 bis 0,6 Prozentpunkte dieses 1,9%igen jährlichen Wachstums wurden durch die Einführung produktiverer Kanäle erzielt, z.B. Callcenter und Online-Banking. Die Steigerung des Verbreitungs- und Nutzungsgrads solcher IT-Innovationen ist noch lange nicht abgeschlossen. Beim weiteren Ausbau ihrer IT-Systeme müssen die Banken in Zukunft allerdings sicherstellen, dass diese die Skalenvorteile nutzbar machen, die durch die Konsolidierung und zunehmende Nachfrage nach Bankprodukten ermöglicht werden. Darüber hinaus muss die Komplexität der IT-Systeme reduziert und der Grad ihrer Standardisierung erhöht werden. Retailbanken, die in der Zukunft zu den Gewinnern zählen möchten, müssen daher auf beides setzen: eine hervorragende technische Anwendung von IT, die damit verbundene notwendige Anpassung der Prozesse und Geschäftssysteme, und die effiziente und effektive Nutzung ihrer IT-Ressourcen.

**Zahlungsmix.** Beim Zahlungsmix weist vor allem Frankreichs Produktivität noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial auf. Dort sind Schecks als Zahlungsmittel noch weit verbreitet, da sie von Gesetz wegen gebührenfrei sind. Die Kunden hatten daher

Schaubild 32

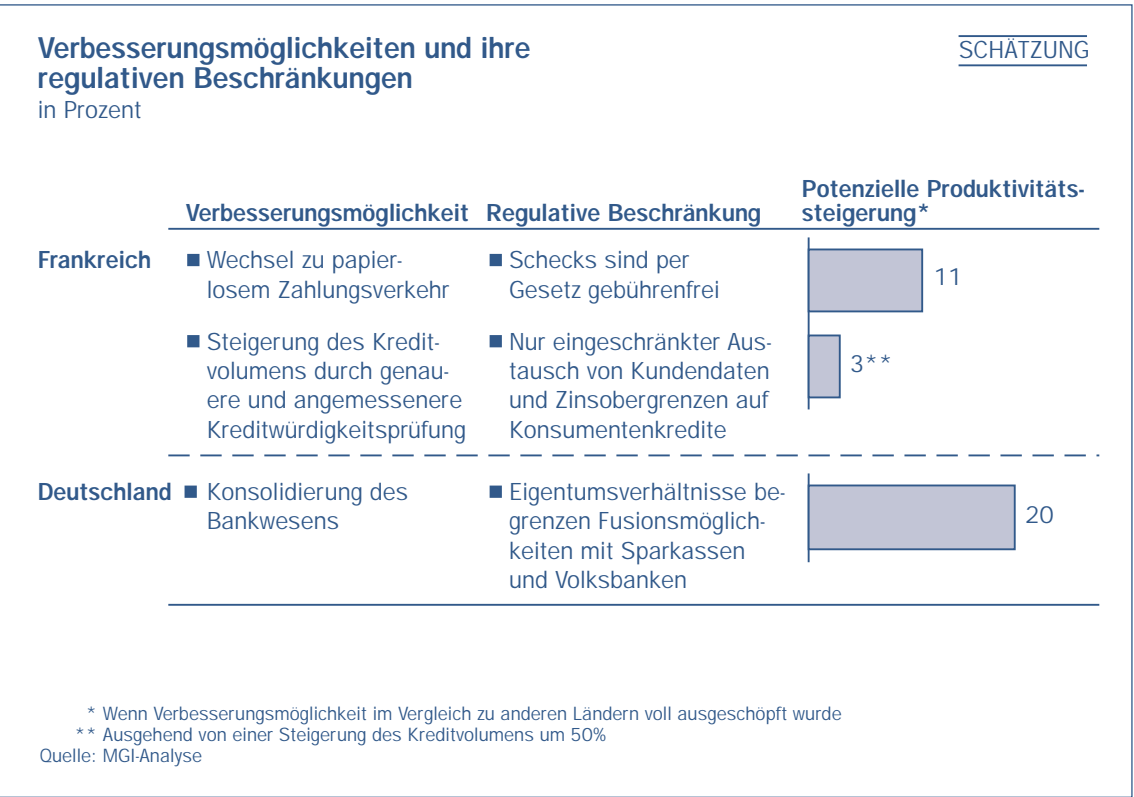


bislang keinen Anreiz, zu papierlosen Transaktionsmethoden zu wechseln. Der mit der Scheckbearbeitung verbundene hohe Arbeitsaufwand drückt die Produktivität nach unten. Eine Aufhebung dieser gesetzlichen Bestimmung sowie eine konzentrierte Aktion der französischen Banken zum Aufbau eines landesweiten standardisierten Überweisungssystems sollte folglich die Kunden dazu bringen, verstärkt zu modernen, papierlosen Methoden der Überweisung überzugehen – und damit eine Steigerung der Produktivität des französischen Bankwesens um mehr als 10% ermöglichen (*Schaubild 33*).

**Nachfrage:** Größerer Wohlstand, die rasante Entwicklung am Aktienmarkt, niedrige Zinssätze und der zunehmende Bedarf an persönlichen Pensionsplänen haben dazu geführt, dass deutsche und französische Kunden ihre Banken stärker nutzten. Aus der höheren Auslastung der vorhandenen Kapazitäten, die dies mit sich brachte, resultierte in den Jahren von 1994 bis 2000 sowohl in Frankreich als auch in Deutschland ein jährliches Produktivitätswachstum von mehr als 2% (*Schaubild 32*). Ungeachtet dieses Anstiegs liegt die Nachfrage der französischen und deutschen Kunden jedoch noch weit hinter der der amerikanischen Kunden, die mehr Transaktionen durchführen und deren Finanzanlagen und Kredite typischerweise zwei- bis dreimal höher sind. Doch auch in Deutschland und Frankreich kann die Nachfrage nach Finanzprodukten weiter steigen, wenn es den Banken beispielsweise gelingt, mit innovativen Produkten und Leistungen auf den veränderten Bedarf einer sich demografisch wandelnden Gesellschaft einzugehen. In Frankreich könnte darüber hinaus die Errichtung eines Kreditbüros – ähnlich der Schufa in Deutschland – die Kreditwürdigkeitsprüfung verbessern und infolgedessen das Kreditvolumen steigern.

**Konsolidierung:** Seit Beginn der 1990er Jahre ist die Profitabilität französischer und deutscher Banken rapide gesunken. Die Banken hatten mit außerordentlichen Verlusten infolge der allgemeinen wirtschaftlichen Lage zu kämpfen, während gleichzeitig der Wettbewerb durch die Direktbanken zunahm und einen allgemeinen Preis-

Schaubild 33



druck auslöste. Darüber hinaus wurden Einlagen – eine wichtige Basis für die Refinanzierung – immer weniger attraktiv für eine zunehmend finanziell souveränere Kundschaft. Zusammen führten diese Einzelentwicklungen zu einem zunehmenden Druck auf die Gewinnmargen der Retailbanken. Diese suchten in der Folge einen Ausweg, zum Teil in einer zunehmenden Konsolidierung und den dadurch ermöglichten Kosteneinsparungen. Doch obwohl die Skalenvorteile, die sich durch eine Konsolidierung realisieren lassen, sehr erheblich sein können, kam der Konsolidierungsprozess nur langsam voran. Insbesondere in Deutschland bleibt das Potenzial hoch, vor allem für die Vielzahl von kleinen Banken. Frankreich ist den Deutschen hier um einiges voraus: Auf Grund des dort erreichten höheren Grads an Konsolidierung liegt das französische Produktivitätsniveau um 17% über dem deutschen.

Ohne Fortschritte auf dem Weg der Konsolidierung bleibt auch der Nutzen beschränkt, der sich aus der IT ergeben kann, da sich die Skaleneffekte in Grenzen halten und so das volle IT-Potenzial nicht ausgeschöpft werden kann. Entscheidend in diesem Zusammenhang: Konsolidierung ist nicht nur durch Fusionen und Akquisitionen möglich; auch eine Konsolidierung von Funktionen durch Zentralisierung oder Outsourcing kann enorme Skaleneffekte erzeugen. So ist es beispielsweise in Frankreich bereits durch die Gründung der Transaktionsbank Natexis zu einem höheren Maß an Zentralisierung gekommen. Auch der Aufbau von zentralen „Kreditfabriken“ – entweder als Bestandteil von Banken oder als eigenständige Unternehmen – ist in Frankreich und Deutschland im Ansatz bereits erkennbar. Durch ein solches Poolen von Funktionen könnten sich gerade kleine lokale Banken immer stärker auf ihre Funktion als Distributions- und Beratungsfilialen spezialisieren, während ihre Back-Office-Funktionen von Skalenvorteilen profitieren. Das Tempo einer solchen Transformation ist abhängig vom Verbesserungsdruck, dem sich die Banken ausgesetzt sehen: Anspruchsvollere Anteilseigner, insbesondere in Deutschland, sollten diesen Druck auf die Banken erhöhen, damit diese sich gezwungen sehen, das volle Verbesserungspotenzial auszuschöpfen.



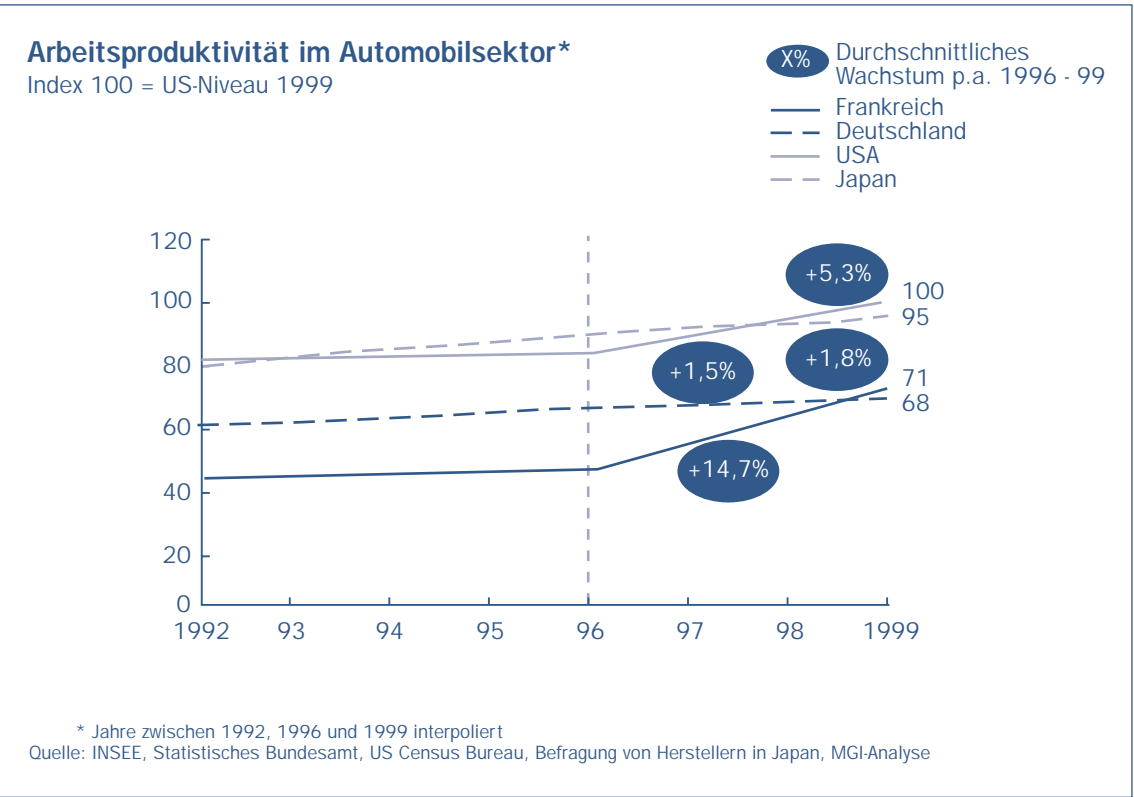
## Automobilindustrie

---

*In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ist die Arbeitsproduktivität in der französischen Automobilindustrie um jährlich 15% gestiegen. Die Produktivität in Deutschlands Automobilindustrie dagegen verbesserte sich jährlich nur um weniger als 2%. Anfang der 1990er Jahre konzentrierten sich die Franzosen angesichts der Bedrohung durch rückläufige Absatzzahlen und stagnierende Fahrzeugmärkte im In- und Ausland auf die Steigerung der Produktivität. Die Deutschen hingegen stellten die Ausweitung ihres Produktportfolios in den Mittelpunkt. Inzwischen liegen Frankreich und Deutschland hinsichtlich ihrer Produktivität etwa gleichauf, allerdings noch immer weit hinter Japan und den USA. Wollen die französische und insbesondere die deutsche Automobilindustrie ihre starke Position beibehalten, müssen sie in den kommenden Jahren stärker an der Steigerung ihrer Produktivität arbeiten (Schaubild 34).*

Zu Beginn der 1990er Jahre entwickelten sich japanische Hersteller zu einer Bedrohung für die Automobilindustrien anderer Länder. Sie waren um ein Drittel produktiver und gewannen – verglichen mit Deutschland – mehr Marktanteile in den USA. Selbst die EU lockerte ihre Importbeschränkungen für japanische Autos. Diese Umstände spornten die französische und deutsche Automobilindustrie dazu an, ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Beide Länder entwickelten dazu jedoch unterschiedliche Strategien.

Schaubild 34

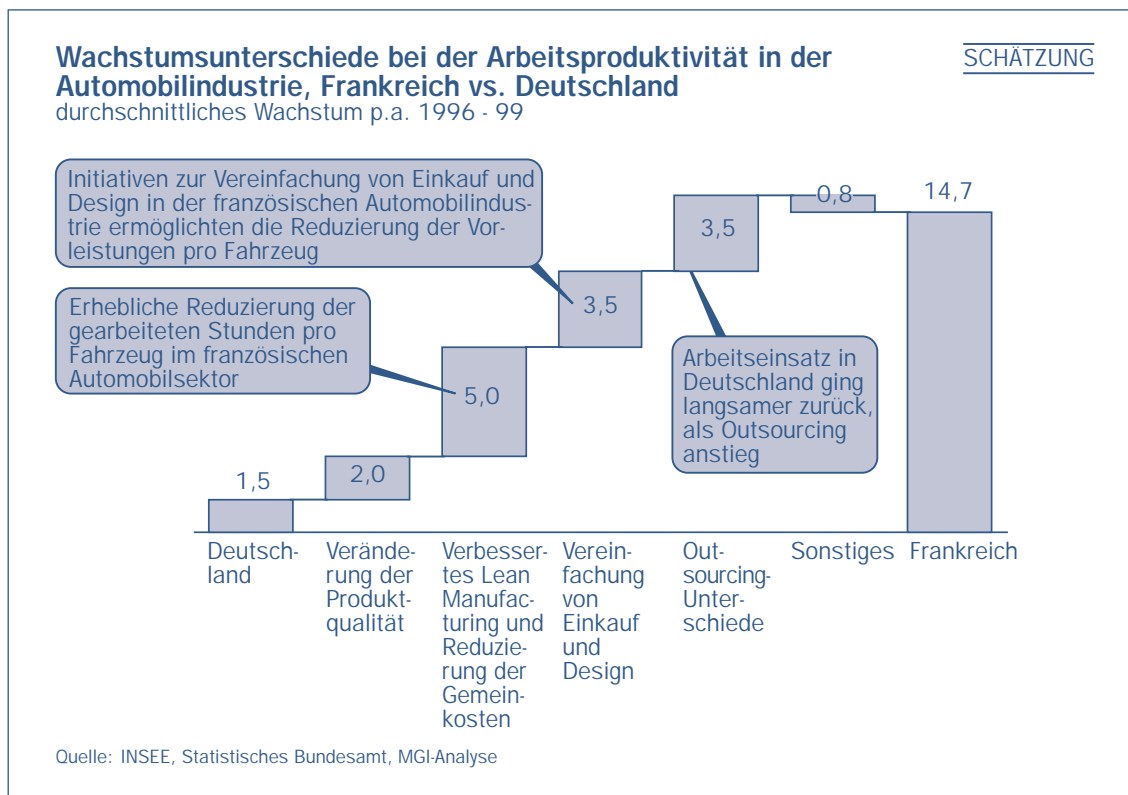


Die französischen Hersteller PSA und Renault verloren Marktanteile in den stagnierenden Märkten – besonders in ihren Kernländern Frankreich und Spanien. In Frankreich zum Beispiel betrug ihr Verlust am Marktanteil 3 Prozentpunkte, während japanische und koreanische Hersteller ihren Anteil von 4 auf 7% ausbauen konnten. Die Ertragskraft der französischen Hersteller ging rapide zurück: Renault schrieb zwischen 1995 und 1996 sogar rote Zahlen. Nun war es dringend notwendig zu handeln. Die führenden Automobilhersteller setzten sich zum Ziel, ihre Produktivität zu steigern. Unterstützt wurde diese Zielsetzung von der teilweisen Privatisierung von Renault sowie einer Veränderung des Managements bei beiden Herstellern.

Zeitgleich führten die französischen Automobilhersteller Lean-Manufacturing-Techniken ein, gestalteten die Verwaltung schlanker, verbesserten die Beschaffung sowie die Sicherheits- und Komfortausstattung der Autos und vereinfachten ihre Konstruktion. Sie schafften es dadurch, nicht nur ihre Produktivität zu steigern, sondern auch ihre Prozesse und die Produktqualität zu optimieren (*Schaubild 35*).

Das führte dazu, dass die Arbeitsproduktivität in der französischen Automobilindustrie zwischen 1996 und 1999 jährlich um 15% anstieg. Schon bald hatte Frankreichs Automobilindustrie die deutschen Hersteller eingeholt: In noch nicht einmal drei Jahren büßte Deutschland seinen Produktivitätsvorsprung von immerhin 30% gegenüber Frankreich ein und hinkte nun um 4% hinterher.

Während die französischen Automobilhersteller in der ersten Hälfte der 1990er Jahre ernsthaft unter Druck gerieten, ging es der deutschen Konkurrenz in diesem Zeitraum weitaus besser. Ihr europäischer Marktanteil stieg weiter, und die Exporte nach Übersee liefen gut, besonders in die USA, wo die deutschen Hersteller von ihrer Modellpalette und den günstigen Wechselkursen profitierten.

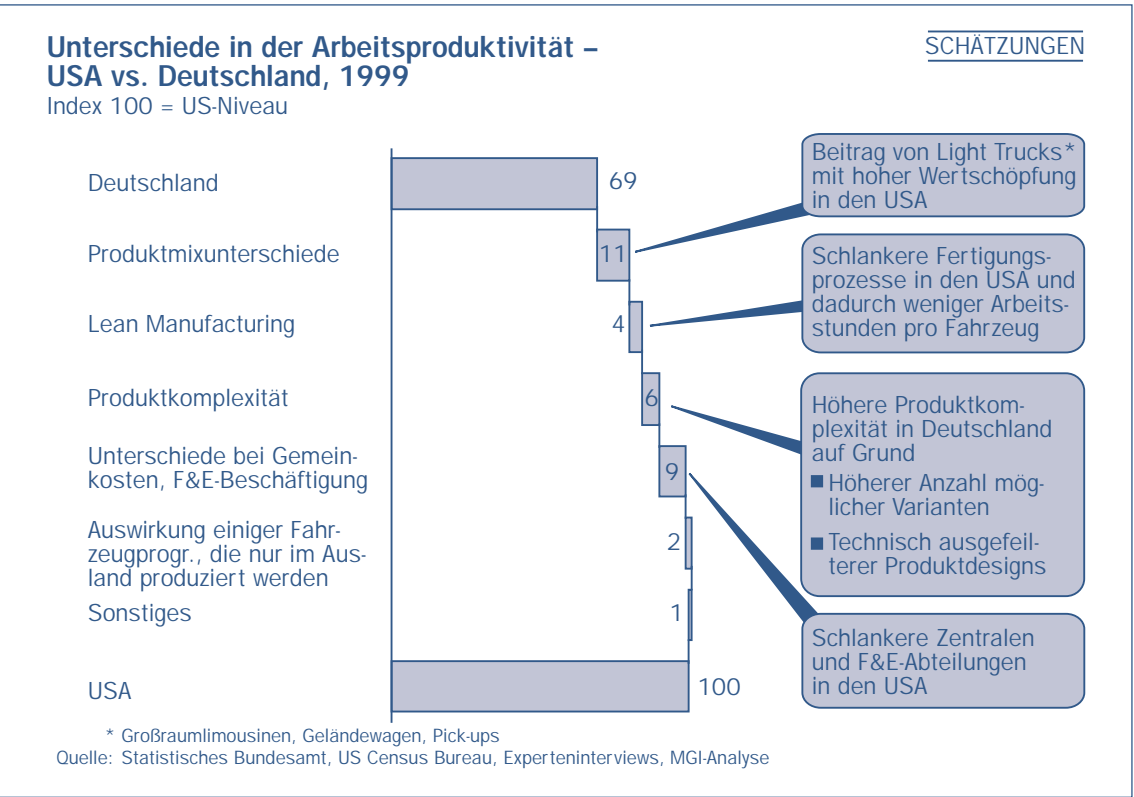


Die Strategie der deutschen Automobilhersteller bestand in der Konzentration auf die Produktqualität und ein attraktives Produktportfolio. Die Hersteller führten neue Modelle für den Massen- und für den Nischenmarkt ein. Auf diese Weise konnte die Produktion zwischen 1992 und 1999 jährlich um 2% gesteigert werden. Das ging jedoch zu Lasten der Prozesseffizienz. Einige Innovationen wirkten sich sogar negativ auf die Produktivität aus. Um die Vorlaufzeit für die Einführung neuer Modelle zu reduzieren, wurden zum Beispiel der Bereich F&E und Teile der Produktion an Lieferanten ausgelagert. Die Folge: erhöhte Prozesskomplexität und sinkende Produktivität. Insgesamt wuchs die Zahl der Arbeitskräfte in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1996 und 1999 um 110.000 Mitarbeiter an. Im gleichen Zeitraum reduzierten die Franzosen ihre Belegschaften um 20.000 Mitarbeiter.

Ein Großteil der Produktivitätsverbesserungen bei den F&E-Prozessen beider Länder ebenso wie in anderen Bereichen der Wertschöpfungskette wurde durch IT-Investitionen ermöglicht. Unterschiede in der Arbeitsproduktivität zwischen Frankreich und Deutschland lassen sich aber nicht durch einen unterschiedlichen Einsatz von IT erklären. Vielmehr sind sie Ergebnisse der grundsätzlich verschiedenen Strategien, die die Automobilhersteller als Antwort auf den externen Druck zu Beginn der 1990er Jahre entwickelten. Auf Grund ihrer Produktportfoliostrategie baute die deutsche Automobilindustrie die Arbeitskräfte nicht ab, die durch IT-gestützte F&E-Prozesse eingespart werden konnten. Sie wurden stattdessen umgeschichtet, um weitere Fahrzeugprogramme entwickeln zu können. Damals war das die richtige Strategie für die deutschen Unternehmen, um zu Branchenführern in der Produktattraktivität zu werden.



Schaubild 36



Durch ihre Konzentration auf die Ausweitung des Produktportfolios fielen die deutschen Unternehmen bezüglich ihrer Produktivität hinter Frankreich zurück. Die Produktivitätsraten sowohl von Frankreich als auch von Deutschland wiederum liegen weit hinter jenen von Japan oder der USA. Zurzeit müssten deutsche und französische Hersteller ihre Produktivität um 30% steigern, um mit Japan oder den USA Schritt halten zu können. Ein Vergleich mit den USA zeigt jedoch: Für 11 Prozentpunkte der Produktivitätsdifferenz sind Unterschiede in der Nachfrage verantwortlich. So konnten die USA in den letzten Jahren von der starken Nachfrage nach Light Trucks<sup>28</sup> profitieren. Diese Fahrzeuge lassen sich günstig produzieren und ermöglichen den Herstellern eine hohe Wertschöpfung. Heute fallen 50% aller in den USA verkauften Fahrzeuge in diese Kategorie. In Deutschland und Frankreich hingegen wächst zuletzt wegen der höheren Besteuerung des Energieverbrauchs die Nachfrage nach kleinen, hoch entwickelten Fahrzeugen, deren Wertschöpfung geringer ist. Andere Faktoren, die für die höhere Arbeitsproduktivität in den USA verantwortlich sind, ließen sich jedoch auch in Frankreich oder Deutschland umsetzen. Dazu zählen schlankere Prozesse, weniger Mitarbeiter in Verwaltung und F&E sowie eine geringere Produktkomplexität. Diese Faktoren sind für nahezu 20 Prozentpunkte des Produktivitätsvorsprungs der USA verantwortlich (*Schaubild 36*).

Die deutsche und die französische Automobilindustrie müssen ihre Leistung steigern, wollen sie mit Japan und den USA mithalten. Die Hersteller müssen ein Gleichgewicht finden zwischen einem stark kundenorientierten Ansatz und einer größeren Standardisierung von Plattformen, Modulen und Teilen. Nur so werden sie auch auf lange Sicht eine effiziente und differenzierende strategische Positionierung erreichen. Erhöhter Druck seitens der Anteilseigner und die Beseitigung von Wettbewerbshindernissen – wie Importzöllen – können den Herstellern Anreize geben, mit der Neuausrichtung baldmöglichst zu beginnen.

<sup>28</sup> Großraumlimousinen, Geländewagen, Pick-ups.



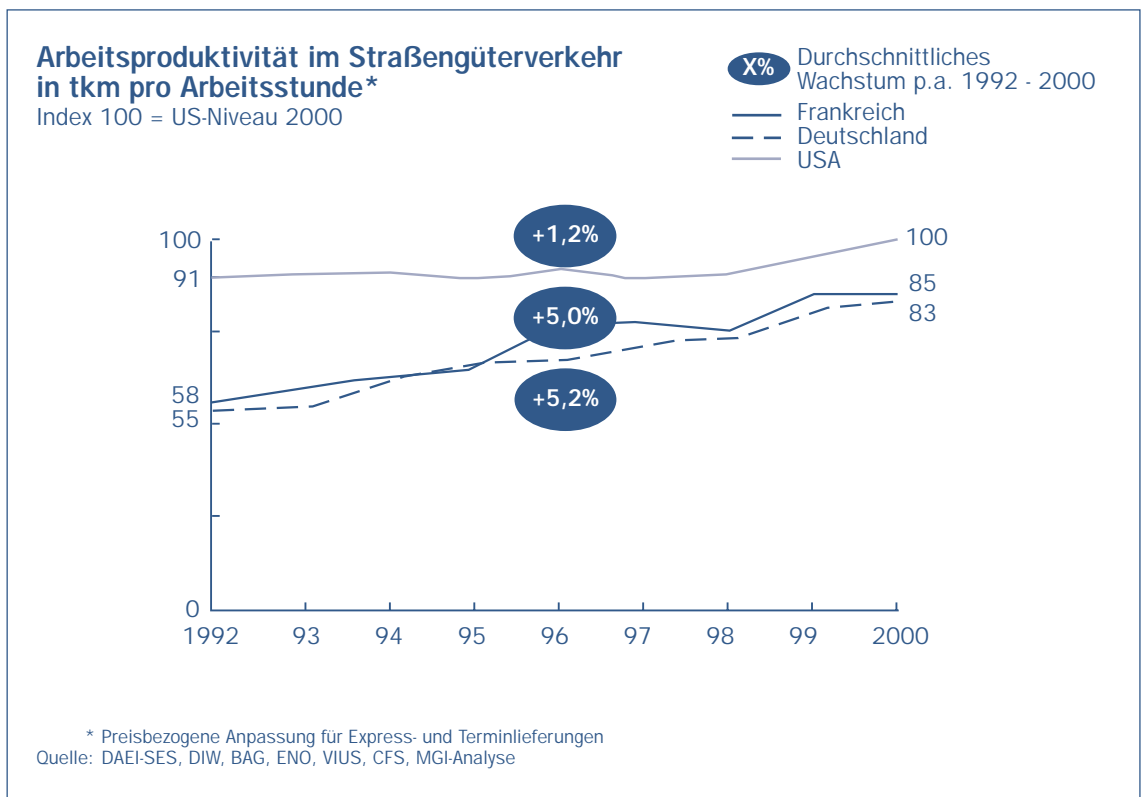


## Straßengüterverkehr

*Französische und deutsche Fuhrunternehmen müssen verstärkt die Vorteile von IT nutzen, wenn sie überleben wollen. Nach einem Jahrzehnt beeindruckenden Produktivitätswachstums, hervorgerufen durch Deregulierung und Schaffung eines gemeinsamen europäischen Markts, müssen französische und deutsche Unternehmen nun ihren Fokus verlagern. Statt lediglich auf die steigende Kapazität ihrer Lkws zu schauen, müssen sie jetzt an einer Verbesserung der betrieblichen Prozesse und kontinuierlichen Konsolidierung arbeiten. Anderenfalls werden die Unternehmen Deutschlands und Frankreichs im europäischen Wettbewerb an Boden verlieren. Der erhöhte IT-Einsatz wird zu Verbesserungen in den betrieblichen Abläufen führen. Die beiden Länder haben damit die Chance, die hohen Wachstumsraten der 1990er Jahre fortzusetzen.*

Französische und deutsche Fuhrunternehmen erleben schwierige Zeiten. Sinkende Preise führen zu niedrigen Margen und die Akquisitionswelle der späten 1990er Jahre hat lediglich zum Aufbau von eher locker geknüpften, unabhängigen Distributionsnetzwerken geführt. Osteuropäische Unternehmen mit niedrigeren Lohnkosten warten auf den Tag ihrer Aufnahme in den gemeinsamen europäischen Markt. Die Kunden werden immer anspruchsvoller, der Wettbewerb von Tag zu Tag härter. Wollen die Unternehmen diesen Bedrohungen entkommen, müssen sie ihre Produktivität steigern: durch weitere Konsolidierung und intensiveren IT-Einsatz.

Schaubild 37



Von 1992 bis 2000 ist die Arbeitsproduktivität im französischen und im deutschen Straßengüterverkehrssektor jährlich um bemerkenswerte 5% gewachsen. Der Abstand zu den USA verkleinerte sich damit um über 60% (*Schaubild 37*). Gefördert wurde das starke Wachstum von unterschiedlichen Faktoren: der Deregulierung von Marktzugang und Preislisten, der erhöhten Nachfrage nach internationalen Transporten durch den geöffneten europäischen Markt sowie dem Anstieg von Express- und Terminlieferungen.

Die äußeren Veränderungen im französischen und deutschen Güterverkehr – die Deregulierung und der gemeinsame europäische Markt – erhöhten die Wettbewerbsintensität und führten zur Industriekonsolidierung. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, haben die Unternehmen größere Lkws eingesetzt; dies wurde möglich durch die Lockerung der Kapazitätsvorschriften und Verbesserungen im Kapazitätsmanagement (*Schaubild 38*).

Während dieser Zeit waren die Auswirkungen von IT auf das Produktivitätswachstum noch beschränkt. IT verbesserte die Produktivität vor allem durch eine verstärkte Optimierung bestehender Netzwerke und durch Back-Office-Automatisierung. Allerdings ist lediglich ein Prozentpunkt des jährlichen 5%igen Wachstums während dieser Zeit auf IT-Investitionen zurückzuführen. Seit den späten 1990er Jahren dienten IT-Investitionen dann hauptsächlich dazu, die Übersichtlichkeit zum Beispiel bei Ladungen oder der Kapazitätsauslastung zu erhöhen oder die IT-Systeme akquirierter Unternehmen zu integrieren. Die durch diese Investitionen erreichten Produktivitätsvorteile werden sich erst innerhalb der nächsten Jahre bemerkbar machen.

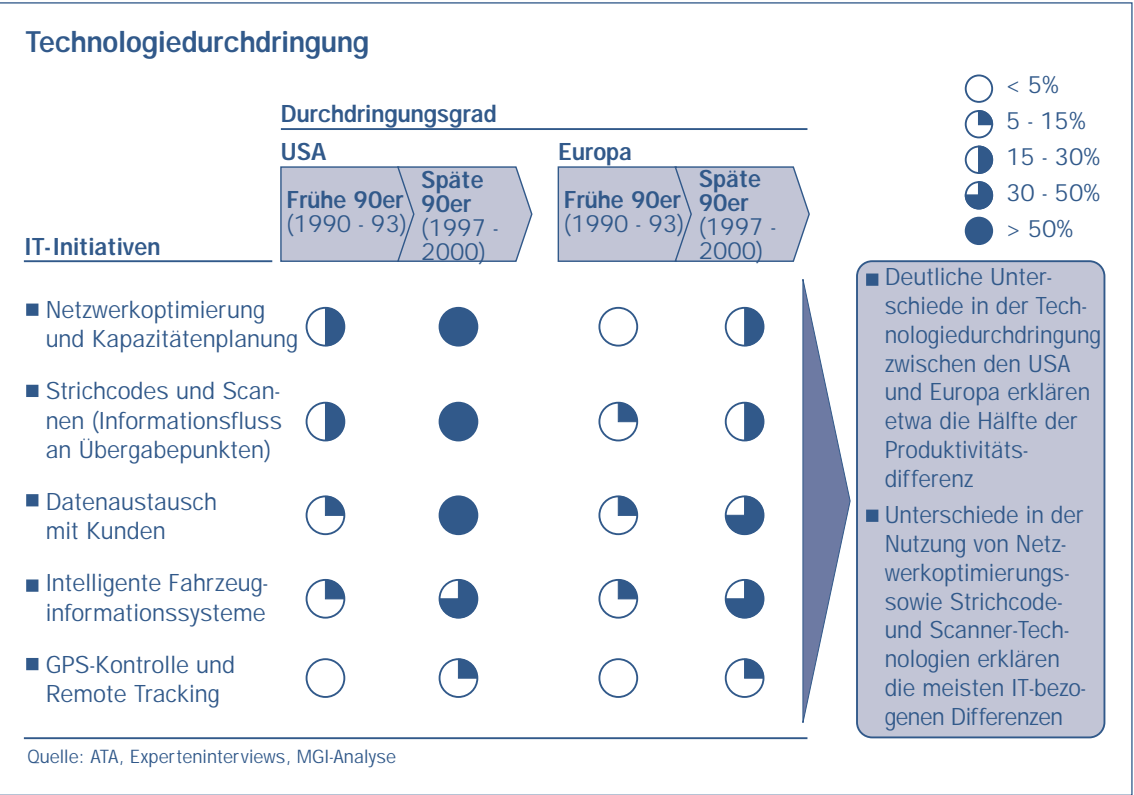
Einfluss der Deregulierung auf die Produktivität im Straßengüterverkehr					Einfluss auf die Produktivität
	Reguliertes Umfeld Vor 1988	Deregulierung 1989 - 92	1993 - 94	1995 - 98	
Kapazitätsbeschränkungen	■ In jedem Land unterschiedlich		■ Änderung in der Regulierung hinsichtlich Größe und Gewicht der Lkw	■ Harmonisierung der Kapazitätsbeschränkungen	Erhöhung der durchschnittlichen Lkw-Größe von 17,2 t 1995 auf 20,2 t 2000
Preislisten und Steuern	■ Verbindliche Preislisten für nationale und internationale Transporte	■ Freiheit in der Gestaltung der internationalen Frachtpreise	■ Aufhebung der Preislisten für den Binnenmarkt	■ Vollständige Harmonisierung von Straßennutzungsgebühren und Mehrwertsteuer	Produktivitätssteigerungen nach einem Preisverfall von 25 - 50% zwischen 1993 und 1997
Marktzugang und grenzüberschreitender Handel	■ Binnenverkehr nur für nationale Transportfirmen ■ Regulierung internationalen Verkehr durch bilaterale Vereinbarungen	■ Einführung von EU-Kabotagekontingenten ■ Beginn des gemeinsamen europäischen Markts 1992	■ Schrittweise Anhebung der Kabotagekontingente	■ Kabotage vollständig liberalisiert ■ Aufhebung Unterscheidung zwischen Lang- und Kurzstrecken	Erhöhung durchschnittl. Transportlänge u. Reduzierung der Bürokratie für internationale Sendungen

Quelle: BAG, Aberle, MGI-Analyse

Allerdings werden die Maßnahmen der 1990er Jahre kaum ausreichen: Selbst unter Einbeziehung der oben beschriebenen Investitionen liegt die Produktivität der französischen und deutschen Unternehmen noch immer um etwa 15% hinter jener amerikanischen Unternehmen. Mehr als die Hälfte des amerikanischen Vorsprungs lässt sich durch den breiteren IT-Einsatz in den US-Unternehmen erklären. Der Rest des Vorsprungs ergibt sich aus strukturellen Unterschieden in der Nachfrage, verursacht zum Beispiel durch im Durchschnitt doppelt so lange Transportwege oder den unterschiedlichen Mix von transportierten Waren.

Der Hauptgrund für die weit intensivere Nutzung von IT in den USA ist der frühere Zeitpunkt der Deregulierung. In Frankreich und Deutschland fand sie in den 1990er Jahren statt; die Unternehmen versuchten damals, ihren Marktanteil durch die Akquisition anderer Firmen zu steigern. Die amerikanischen Unternehmen dagegen machten die Deregulierungsphase bereits in den 1980er Jahren durch und operierten zehn Jahre später schon in einem stärker konsolidierten Markt. Sie konnten sich dadurch voll auf die IT-Nutzung zur Optimierung ihrer Netzwerke konzentrieren und ihre Kapazitätsauslastung verbessern. Aus diesem Grund sind die US-Unternehmen auch heute besser positioniert hinsichtlich neuer Technologien, etwa zur Netzwerkoptimierung oder für das Ladungsmanagement ([Schaubild 39](#)). Etwa die Hälfte des amerikanischen Produktivitätsvorsprungs lässt sich durch diese Unterschiede in der IT-Nutzung erklären. Für Frankreich und Deutschland bedeutet das eine Chance, innerhalb der nächsten Jahre zu den USA aufzuholen.

Schaubild 39



Auch in Zukunft wird der Wettbewerb im französischen und deutschen Straßengüterverkehr zunehmen – hauptsächlich auf Grund externer Faktoren wie der EU-Expansion und steigender Kundenansprüche. In einem solch gnadenlosen Wettbewerbsumfeld ist es für die Unternehmen lebensnotwendig, ihre Produktivität zu erhöhen. Die deutschen und französischen Unternehmen haben einen schnellen Effekt bereits durch die Erhöhung der Lkw-Kapazität und die Optimierung des Back Office erzielt. Jetzt müssen sie dem Vorbild der US-Firmen folgen und sich darauf konzentrieren, ihre Akquisitionen durch verstärkten IT-Einsatz besser zu integrieren und transparenter zu gestalten.



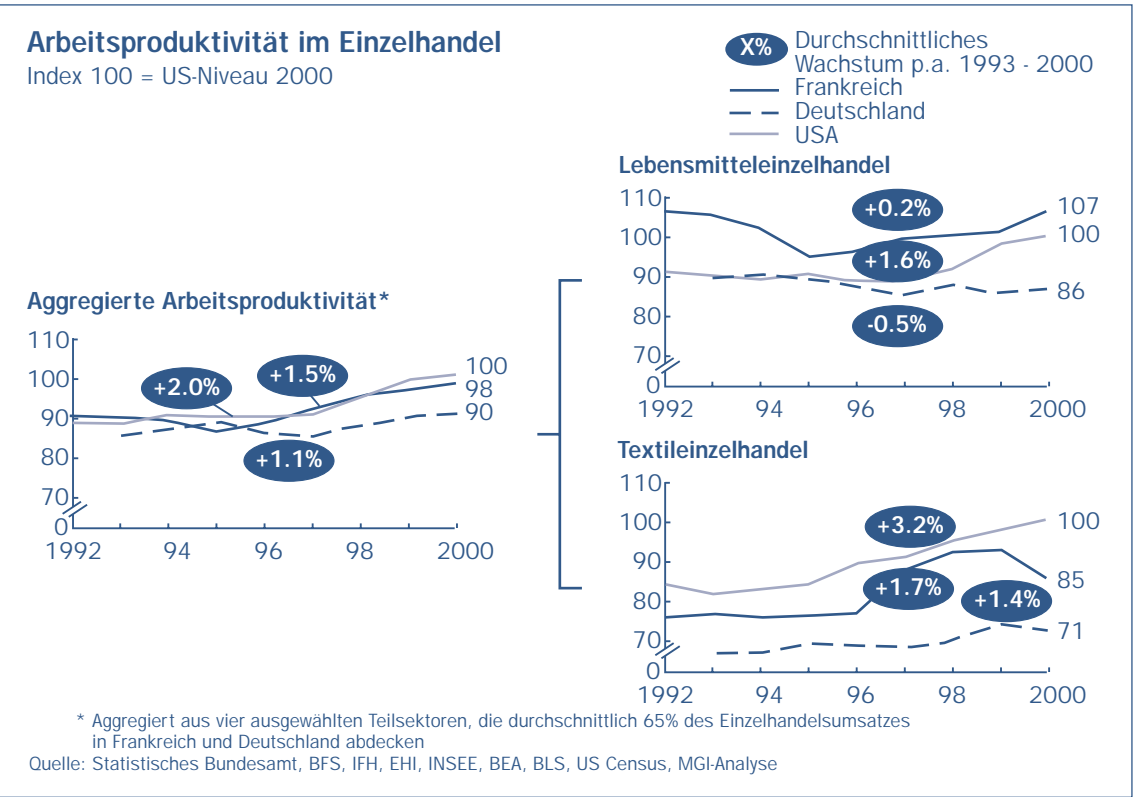
## Einzelhandel

*Die USA weisen die höchste Arbeitsproduktivität im Einzelhandel auf – knapp gefolgt von Frankreich. Deutschland liegt weiter zurück, hier ist der Einzelhandel 10% weniger produktiv. Zwei Hauptfaktoren haben die Produktivitäts-Performance der Länder beeinflusst: die vorhandenen Verkaufsflächen und der Verbreitungsgrad moderner Prozesse. Frankreichs Stärke ist die extrem effiziente Flächennutzung im modernen Lebensmitteleinzelhandel (z.B. Supermärkte und SB-Warenhäuser), die das Ergebnis von restriktiven Genehmigungsverfahren ist. Die USA können sich dagegen auf besonders effiziente Geschäftsprozesse verlassen. Um zu den USA aufzuschließen oder sie zu überholen, müssen Einzelhändler in Frankreich oder Deutschland verstärkt schlanke Prozesse einführen. Dies kann erreicht werden durch verbesserte Nutzung von IT und eine stärkere Integration der Lieferanten.*

Die Arbeitsproduktivität des französischen Einzelhandels ist sehr hoch und erreicht nahezu US-amerikanische Werte. Eine Aufschlüsselung der Zahlen macht deutlich, dass ein einzelner Teilsektor diese Effizienz vorantreibt. Der moderne französische Lebensmitteleinzelhandel ist 19% effizienter als sein Gegenstück in den USA und sogar 34% effizienter als die deutschen Märkte der gleichen Kategorie (*Schaubilder 40 und 41*). Dieses Segment umfasst Discounter, Super- und Verbrauchermärkte sowie SB-Warenhäuser und, in den USA, vergleichbare großflächige Formate wie Wal-Mart-Supercenter.



Schaubild 40

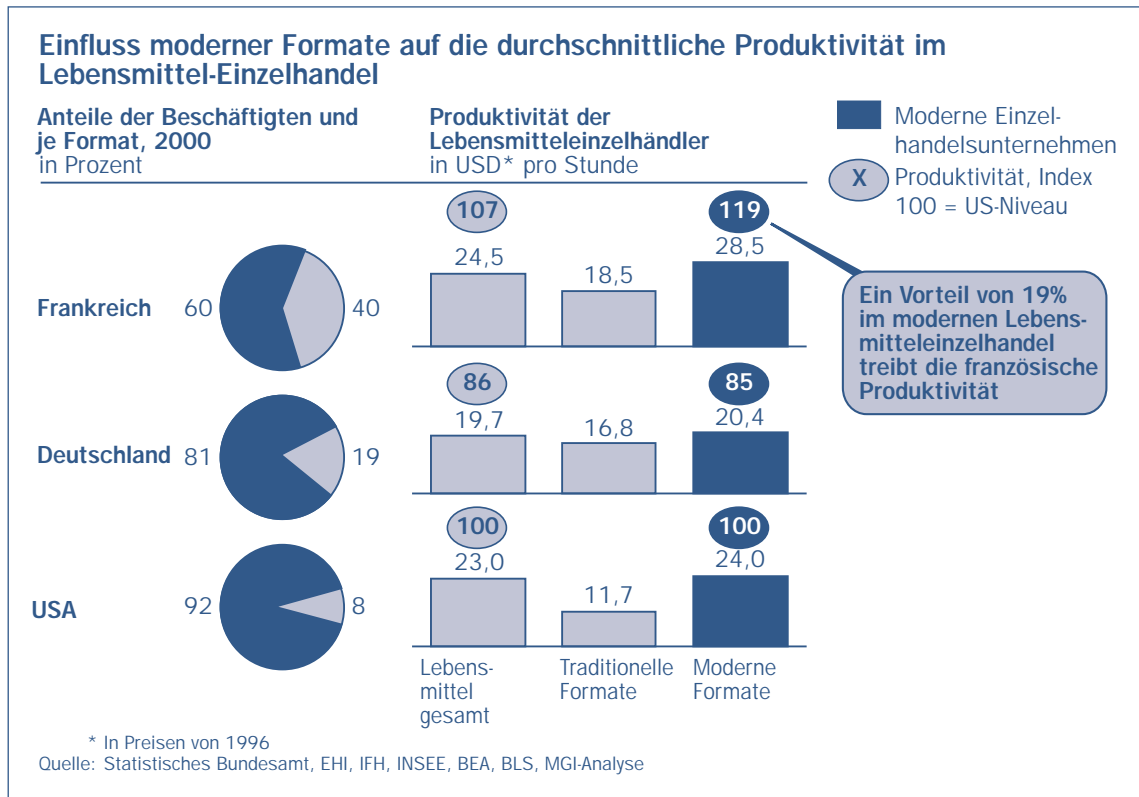


Frankreichs großer Produktivitätsvorsprung in dieser Kategorie resultiert aus dem regulatorischen Umfeld. Zwar spielen Arbeitsgesetzgebung und die Regelung der Ladenöffnungszeiten eine Rolle, den größten Einfluss haben jedoch die Flächennutzungsbestimmungen. Strikte Flächennutzungsvorschriften in Frankreich begrenzen die Öffnung neuer Geschäfte, die groß genug für dieses Segment wären, sowie die Expansion bestehender Märkte. In den letzten fünf Jahren wurden beispielsweise nur 13 neue SB-Warenhäuser in Frankreich eröffnet.

Daher bewältigen französische Lebensmittelmärkte in diesem Segment etwa den doppelten Output vergleichbarer Geschäfte in den anderen beiden Ländern – ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand für umsatzunabhängige Aufgaben, wie Filialleitung oder Preisauszeichnung. Selbst wenn man berücksichtigt, dass die geringere Zahl von Lebensmittelmärkten zu längeren Einkaufswegen für die Kunden führt und somit den „Wert“ des Outputs reduziert, bewirken allein die Flächennutzungsvorschriften einen Produktivitätsvorsprung der modernen französischen Lebensmittelmärkte von 19% gegenüber vergleichbaren amerikanischen und sogar 24% gegenüber deutschen Geschäften (Schaubild 42).

Lässt man die Effekte externer Faktoren, etwa des regulatorischen Umfelds, außen vor, so behaupten die USA ihren Vorsprung in der Arbeitsproduktivität mit 5% vor Frankreich und 15% vor Deutschland. Die US-amerikanischen Einzelhändler steigern ihre Produktivität durch Innovationen in den Bereichen Warenwirtschaft, Supply Chain Management und Filialprozesse. Eine fortschrittliche Warenwirtschaft ermöglicht es den Einzelhändlern, ihr Produktangebot genauer auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen. Verbessertes Supply Chain Management kann Reibungsverluste beseitigen, besonders an den Schnittstellen zu den Lieferanten. Beispiels-

Schaubild 41

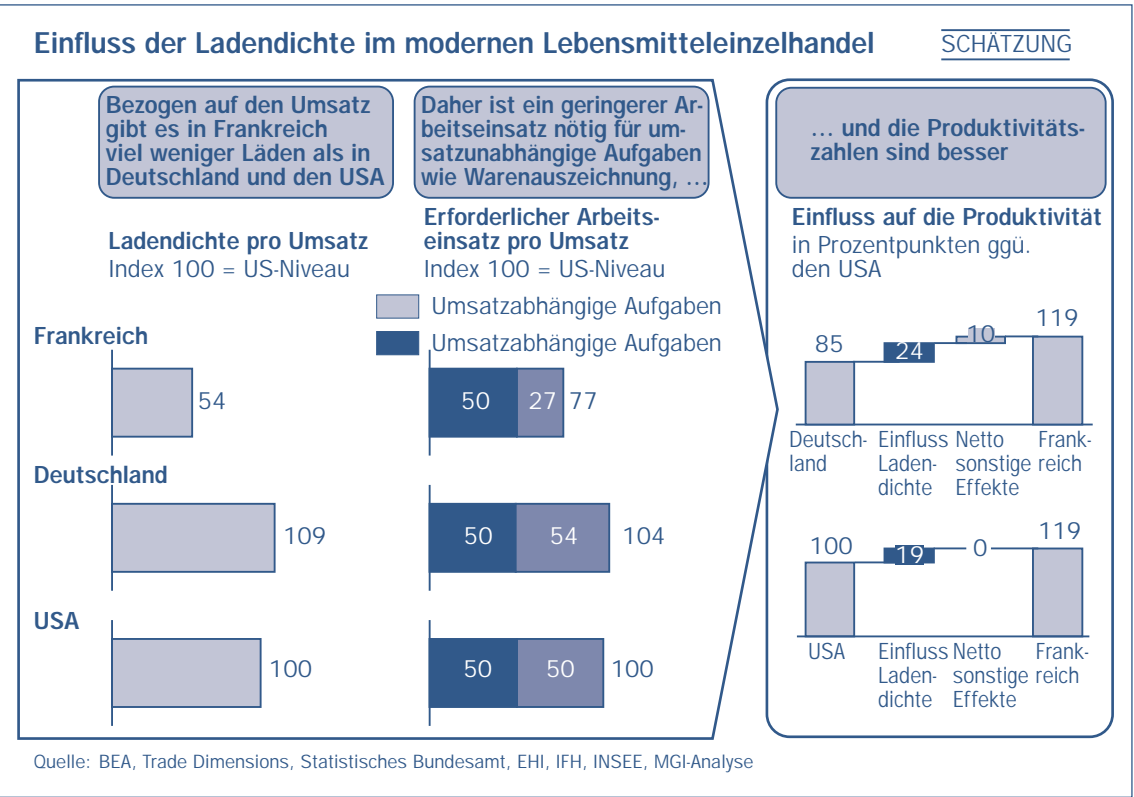


weise kann ein Lieferant seine Reaktionszeiten bei Bestellungen verringern, während der Einzelhändler im Gegenzug den Lieferanten durch bessere Nachfrageprognosen unterstützen kann. Schließlich fördern Verbesserungen der Filialprozesse, wie zum Beispiel die flexible Anpassung des Personalbestands an die Nachfrage, die Steigerung der Produktivität.

Das Innovationstempo in diesen Bereichen war in Frankreich und Deutschland geringer als in den USA. In den zwei europäischen Ländern konzentrieren sich die Einzelhändler vor allem darauf, durch Einsatz ihrer Marktmacht von den Lieferanten Preisnachlässe zu erzwingen. Zwar werden Verhandlungen zwischen Einzelhändlern und Lieferanten in den USA nicht weniger hart geführt als in Frankreich und Deutschland, allerdings verstehen es die US-amerikanischen Einzelhändler offenbar besser, mögliche Effizienzgewinne gemeinsam mit den Lieferanten zu identifizieren und auszuschöpfen. Im deutschen Markt hat überdies unzureichende Konsolidierung zu Überkapazitäten bei den Verkaufsflächen geführt, die die Margen drücken und damit den Spielraum für Investitionen zur Erreichung langfristiger Effizienzziele beschränken. Zudem sind in Frankreich und Deutschland die Eintrittsbarrieren für innovative Unternehmen hoch: Flächennutzungsvorschriften und – in Deutschland – bestehende Überkapazitäten haben den Markteintritt neuer Anbieter bisher erschwert.



Schaubild 42



Zur Ausschöpfung des Produktivitätspotenzials innovativer Prozesse müssen französische und deutsche Einzelhändler die Art der Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten modernisieren und zeitgleich unterstützende IT-Anwendungen einführen. Ein höherer Grad an Integration der Lieferanten erfordert auch ein größeres Maß an Zusammenarbeit, zum Beispiel die gemeinsame Nutzung von Nachfragedaten und -prognosen. Dies erlaubt Lieferanten, ihre Produktionsplanung zu optimieren. Auch die Einzelhändler profitieren davon, weil sie sich auf einen beständigen Warenfluss verlassen und ihre Bestände reduzieren können.

Solche Vorteile können allerdings nur zur Entfaltung kommen, wenn die dafür erforderlichen IT-Anwendungen vorhanden sind, wie Point-of-Sale-Datenerhebungen auf Produktebene, Data Warehouses, Prognose-Tools und eine Plattform für die gemeinsame Nutzung solcher Informationen. Natürlich erfordert dies Investitionen, aber hierfür besteht Handlungsspielraum. 1999 haben US-Einzelhändler 8% ihrer Bruttomargen in IT investiert; Frankreich und Deutschland lagen deutlich zurück mit nur 6,3 bzw. 6%. Vor allem die deutschen Einzelhändler müssen ihre Margen durch bessere Kapazitätsnutzung erhöhen – das spricht für eine Konsolidierung der Branche. Dies könnte helfen, den Weg für höhere IT-Investitionen zu ebnen und neue Impulse für Einzelhändler in Frankreich und insbesondere in Deutschland zu geben.

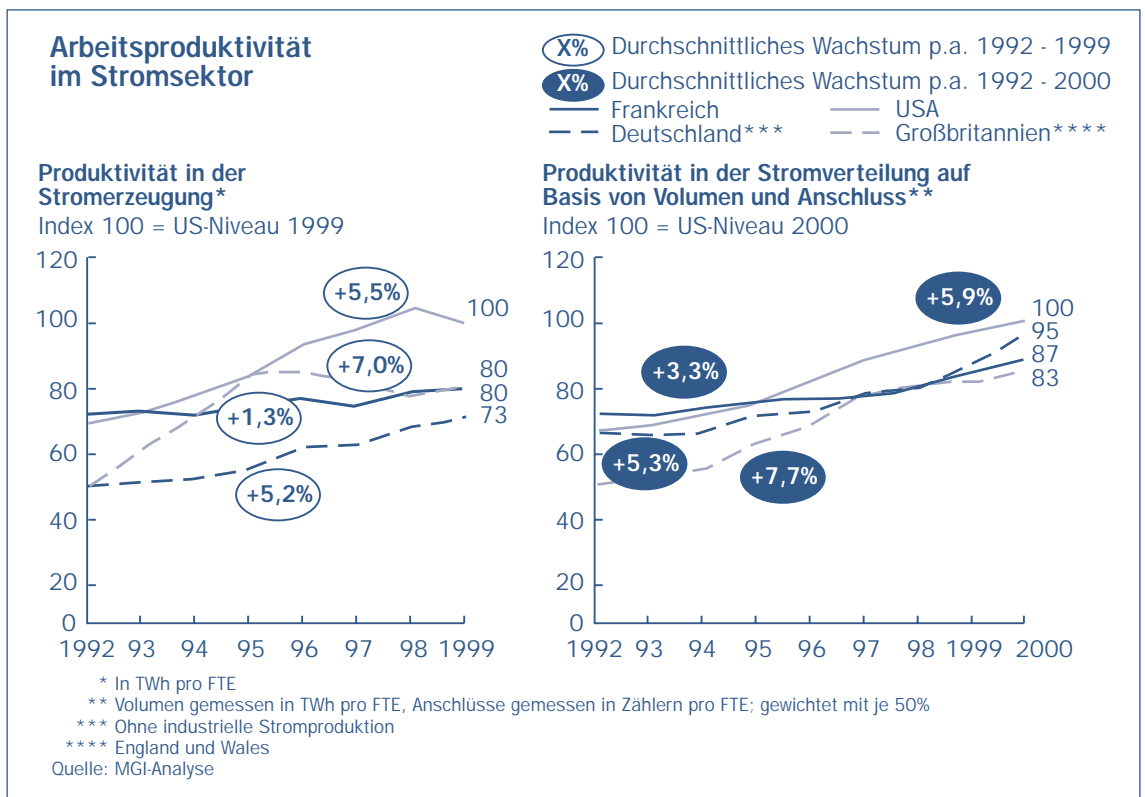
A stylized graphic showing a hand in profile, holding a large electrical transmission tower. The hand is rendered in shades of blue and yellow, with a blue sleeve featuring white circular patterns. The tower is a dark blue lattice structure with power lines extending from it. The background is a gradient of blue and yellow.

# Energieversorgung

*Liberalisierung und Änderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen des Energiemarkts haben die Arbeitsproduktivität der Energieversorgungsunternehmen in den 1990er Jahren angekurbelt. In Ländern wie den USA und Großbritannien, die den Wettbewerbsdruck in den 1990er Jahren durch regulatorische Änderungen massiv erhöhten, stieg die Arbeitsproduktivität im Energieversorgungssektor um mehr als 5% jährlich. Deutschland erzielte ähnlich hohe Wachstumsraten, getrieben allerdings mehr durch die Erwartung von regulatorischen Änderungen und Liberalisierungsfolgen und weniger durch die erst Ende der 1990er Jahre tatsächlich eingetretenen Auswirkungen der Liberalisierung. Zusätzlich besteht in Deutschland weiterhin ein erheblicher Spielraum für Verbesserungen in den regulatorischen Rahmenbedingungen. Frankreich, das seinen Energieversorgungssektor vor allzu starkem Wettbewerb beschützte, büßte seinen Produktivitätsvorsprung vom Beginn der 1990er Jahre vollständig ein. In den nächsten Jahren können sowohl französische als auch deutsche Energieversorger hohe Produktivitätswachstumsraten erzielen, wenn zunehmender Wettbewerbsdruck und weitere regulatorische Änderungen sie dazu bewegen, an der Effizienz ihrer Prozesse zu arbeiten.*

In den 1990er Jahren stieg die Arbeitsproduktivität im Energieversorgungssektor in Deutschland und den USA schneller als in Frankreich; die Arbeitsproduktivität in der Stromerzeugung wuchs in den USA jährlich um 5,5% und in Deutschland um 5,2%, während sie in Frankreich lediglich um moderate 1,3% anstieg. Im Bereich Stromverteilung (Netz- und Vertriebsaktivitäten) ergab sich ein ähnliches Bild mit einem Produktivitätswachstum von jährlich 5,9% in den USA, 5,3% in Deutschland und 3,3% in Frankreich (*Schaubild 43*).

Schaubild 43

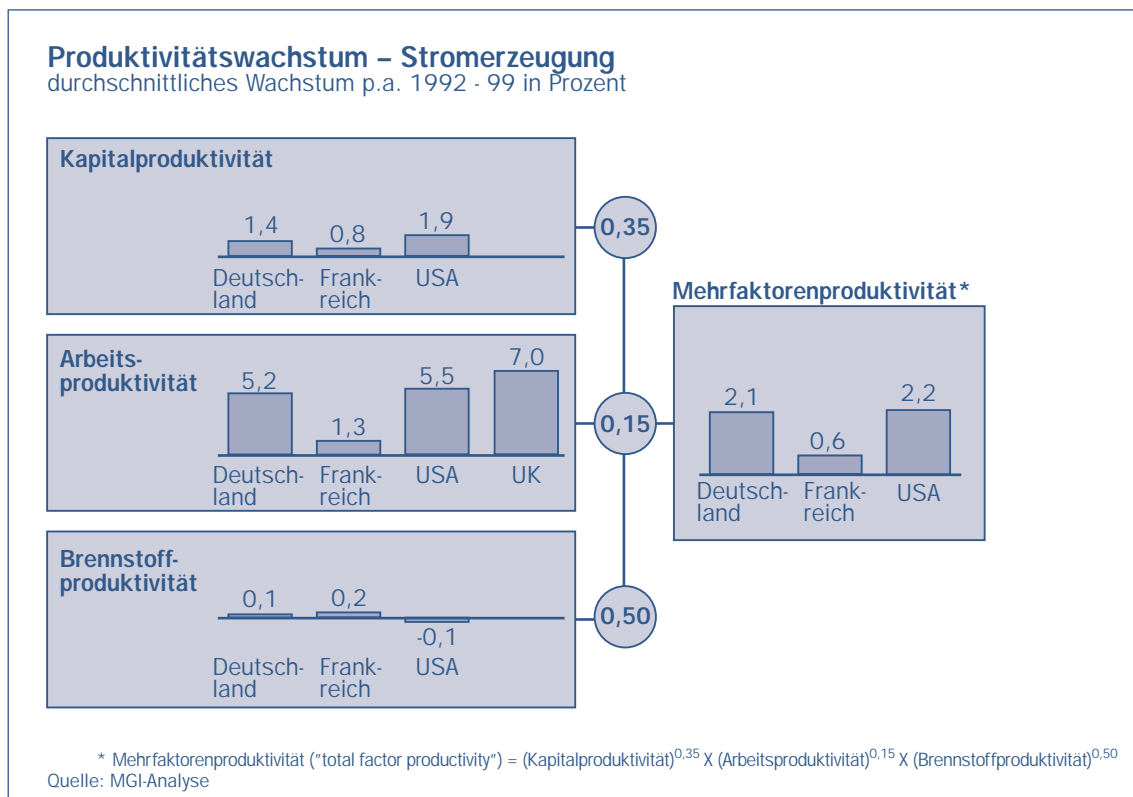


Eine ähnliche Tendenz zeigt sich beim Wachstum der Mehrfaktorenproduktivität in der Stromerzeugung, d.h. der Kombination von Arbeits- mit Kapital- und Brennstoffproduktivität. Frankreich weist auch hier die niedrigste Steigerung mit 0,6% pro Jahr auf und hat seine ehemalige Führungsposition verloren: Im Jahr 1999 betrug die Mehrfaktorenproduktivität nur noch 90% des US-Niveaus; Deutschland erzielte zu diesem Zeitpunkt 87% des US-Niveaus (*Schaubild 44*). Im Bereich Stromverteilung ist das Wachstumsmuster der Mehrfaktorenproduktivität ähnlich dem der Arbeitsproduktivität. Die USA erzielten die höchsten Wachstumsraten, während Frankreich deutlich geringere Steigerungen aufwies. Insgesamt war der Abstand allerdings geringer als bei der Arbeitsproduktivität: Deutschland musste beispielsweise in den 1990er Jahren verstärkt in seine Infrastruktur investieren, wodurch das Wachstum der Kapitalproduktivität gedämpft wurde.

Alle drei Länder wurden jedoch im Wachstum ihrer Arbeitsproduktivität über den betrachteten Zeitraum von Großbritannien übertroffen, das mit jährlichen Wachstumsraten von 7% in der Stromerzeugung<sup>29</sup> und 7,8% in der Stromverteilung aufwarten konnte, wenn auch ausgehend von einem niedrigen Startniveau mit wesentlichem Nachholpotenzial. Großbritannien hatte einen radikaleren Weg zur Liberalisierung gewählt: Es führte für Industrie- und Privatkunden die freie Wahl der Versorger in einem Zug ein, entbündelte Stromerzeugung und Stromverteilung, erlaubte unabhängigen und neuen Anbietern einen transparenten Zugang zum Stromnetz<sup>30</sup> und verzichtete weitgehend auf politische Eingriffe in den Markt. Gleichzeitig zwang die Regulierungsbehörde die Netzbetreiber, die Preise für die Netznutzung regelmäßig auf Basis eines Price-Cap-Prozesses zu reduzieren. Daher sahen sich die Betreiber gezwungen, die Produktivität substantiell zu erhöhen, um ihre Margen erhalten zu können (*Schaubild 45*).

<sup>29</sup> Die Bewertung der aktuellen Entwicklung in Großbritannien (Finanzkrise beim Stromerzeuger British Energy) hinsichtlich eines eventuellen regulatorischen „Verschuldens“ bleibt hier unbeachtet.

<sup>30</sup> Das Netz ist ein „natürliches Monopol“, weil die Koexistenz mehrerer paralleler Netze nicht ökonomisch sinnvoll wäre. Daher muss das Netz reguliert werden, um zu gewährleisten, dass Drittanbieter faire Zugangsbedingungen erhalten und die Zugangskosten niedrig sind.

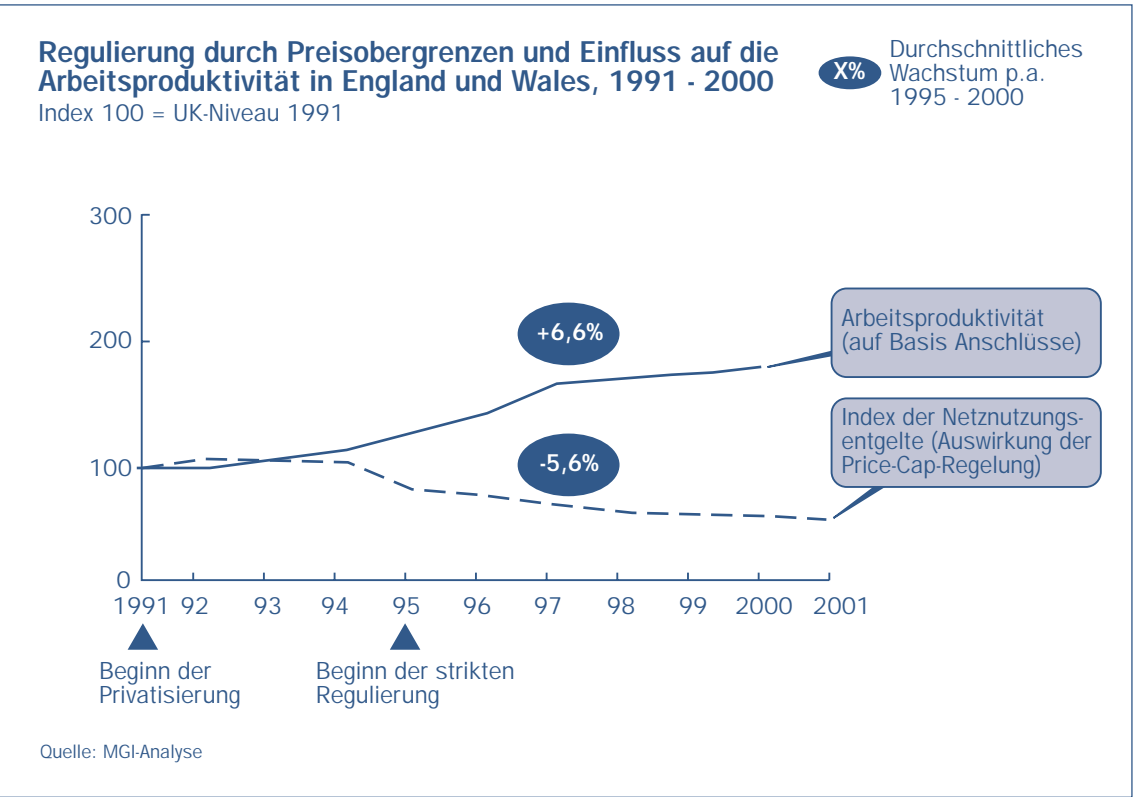


Deutschlands hohes Wachstum der Arbeitsproduktivität beruht ebenfalls auf Liberalisierungseffekten – auch wenn diese erst ab 1998 realisiert wurden, als Deutschland die uneingeschränkte Wahl des Stromanbieters einführte und eine getrennte Buchführung von Stromerzeugung und Stromverteilung forderte. Die Liberalisierung des deutschen Strommarkts führte zu einem massiven Preisverfall, vor allem bei den Großhandelspreisen, und zwang Stromerzeuger dazu, ihre bis dahin niedrige Produktivität zu verbessern, um profitabel zu bleiben. Deutsche Energieversorger bauten zügig überhöhte Personalbestände ab und steigerten so ihre operative Effizienz. Die Modernisierung der ostdeutschen Kraftwerke gab der Produktivitätsentwicklung einen zusätzlichen Schub. Netzbetreiber begannen ebenfalls damit, ihre Produktivität zu steigern und die betrieblichen Prozesse zu konsolidieren – nicht nur auf Grund des jeweils aktuellen regulatorischen Drucks, sondern auch in Erwartung einer zukünftigen „Verschlechterung“ des regulatorischen Umfelds.

Das hohe Wachstum der Produktivität in Deutschland wird voraussichtlich auch in den kommenden Jahren Bestand haben, weil steigender Wettbewerbsdruck speziell in der Stromerzeugung die Versorgungsunternehmen dazu zwingt, ihre Effizienz noch weiter zu erhöhen. Zudem besteht hier auch künftig Spielraum für weitere Verbesserungen in den regulatorischen Rahmenbedingungen, vor allem bei den Netznutzungsentgelten. Die aktuelle Regelung lässt es zu, dass deutsche Netzbetreiber die Preise in Höhe ihrer eigenen Kosten plus einer Gewinnmarge festlegen. Die künftige Regulierung des Netzes muss ein ausgewogenes Wettbewerbsumfeld, z.B. durch Anwendung des Vergleichsmarktpinzips, für die verschiedenen Anbieter schaffen und entsprechenden Druck auf die Netzbetreiber zur Verbesserung ihrer Produktivität ausüben können. Die „Verbändevereinbarung II plus“<sup>31</sup> vom Dezember 2001 zeigt hier bereits in die richtige Richtung.

31 Freiwillige Vereinbarung deutscher Industrieverbände bezüglich Netzzugang und Netznutzungsentgelt.

Schaubild 45



Frankreich ist in den 1990er Jahren von einer relativ komfortablen Position aus gestartet: Die Arbeitsproduktivität in der Stromerzeugung lag 6% über der US-amerikanischen und 30% über der deutschen; ein ähnliches Bild bot sich in der Stromverteilung. Bis Ende der 1990er Jahre war dieser Vorteil allerdings verloren gegangen, und Frankreich lag schließlich 20% unter dem Produktivitätsniveau der USA. Nach Bereinigung um den abweichenden Kapazitätsmix in der Erzeugung wird zudem sichtbar, dass Frankreichs Stromerzeugung auch eine Produktivitätslücke gegenüber Deutschland aufweist. Im Bereich Stromverteilung lag das Produktivitätsniveau Frankreichs 12% hinter dem der USA bzw. 8% hinter Deutschland. Die Ursache hierfür: die langsame Liberalisierung des Sektors und dessen Schutz gegenüber dem erhöhten Marktdruck verhinderten eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität in den 1990er Jahren. Bereits von EdF geplante Verbesserungen wurden sogar von der Regierung dadurch verhindert, dass sie EdF (gemeinsam mit GdF) dazu verpflichtete, 10.000 zusätzliche Mitarbeiter zu beschäftigen. So blieb das Wachstum der Arbeitsproduktivität während der 1990er Jahre signifikant unter dem angestrebten Niveau.

In dieser Situation haben die französischen Stromanbieter gute Chancen, in den kommenden Jahren ein beträchtliches Produktivitätswachstum zu erzielen. Die Einführung freier Anbieterwahl für die Kunden, die Entbündelung von Stromerzeugung und Stromverteilung, die Öffnung des Netzzugangs für Drittanbieter zu fairen und transparenten Bedingungen sowie eine produktivitätsorientierte Regulierung der Netznutzungsentgelte würden französische Versorgungsunternehmen stärker dem Wettbewerb und einem höheren regulatorischen Druck aussetzen und damit Anreiz bieten, ihre Produktivität zu steigern.



---

## Anhang I: Methodik

Zur Erstellung dieser Studie haben wir eine Methodik angewandt, die sich bereits in früheren Studien des McKinsey Global Institute bewährt hat: Zunächst haben wir die Produktivität von sechs Sektoren in Frankreich, Deutschland und den USA gemessen, dann die Gründe für die Unterschiede beim Produktivitätsniveau und bei den dazugehörigen Wachstumsquoten der drei Länder ermittelt:

*Messung der Arbeitsproduktivität* – Die Arbeitsproduktivität wird berechnet als das Verhältnis von Produktionsleistung (Output) zu Arbeitseinsatz (Input). Zunächst haben wir daher für jeden Sektor die Messgröße für den Output festgelegt. In einigen Industrien ist die Verwendung physischer Produktionsmengen als Messgröße vollkommen angemessen. In anderen Sektoren hingegen mussten dazu monetäre Werte verwendet werden. Theoretisch sollten beide Methoden jedoch zu den gleichen Ergebnissen führen:

- *Physischer Output* – Diese Form der Messung wurde in den Sektoren Telekommunikation, Energieversorgung, Straßengüterverkehr und Retail Banking verwendet. In jedem dieser Sektoren wurden sehr unterschiedliche Arten von physischem Output separat erfasst und dann unter Verwendung relativer Werte aggregiert. Im Sektor Telekommunikation haben wir beispielsweise Gesprächsminuten im Festnetz und im Mobilfunknetz zunächst unabhängig voneinander gemessen. Anschließend dienten ihre relativen Preise dazu, sie zusammenzufassen. So erhielt schließlich eine Gesprächsminute im Mobilfunknetz einen effektiv höheren Wert zugewiesen als eine Gesprächsminute im Festnetz. Der Vorteil dieser Methodik besteht darin, dass so ein Vergleich im Zeitverlauf und zwischen den Ländern ohne Inflations- oder Wechselkursverzerrungen möglich wird.
- *Monetäre Bemessung* – Im Automobil- und Einzelhandelssektor wurde die reale Wertschöpfung als Messgröße für den Output verwendet.<sup>32</sup> Die Wertschöpfung wird berechnet als die Differenz zwischen den Umsätzen aus dem Kundengeschäft einerseits und dem Aufwand für Lieferanten und Dienstleister andererseits. Sie stellt somit den Wert dar, der durch den Einsatz von Arbeit und Kapital generiert wird. Diese Daten wurden um Inflationseinflüsse bereinigt. Der Ländervergleich erfolgte unter Berücksichtigung der Kaufkraftparitäten, so dass Verzerrungen durch Wechselkursschwankungen vermieden werden konnten.

In allen sechs Sektoren ist der Arbeitseinsatz als die Anzahl der gearbeiteten Stunden gemessen worden. Dadurch ließen sich Unterschiede in der Arbeitszeit pro Mitarbeiter berücksichtigen.

*Erklärung der Kausalität* – Um zu erklären, warum die Produktivität sowohl im Zeitverlauf als auch von Land zu Land variiert, haben wir ein systematisches Konzept verwendet, mit dessen Hilfe sich die Produktivitätsunterschiede auf drei hierarchischen Kausalitätsebenen analysieren ließen. Zudem konnten so kausale Zusammenhänge zwischen Faktoren auf unterschiedlichen Kausalitätsebenen erarbeitet werden. Ausgangspunkt unserer Betrachtung waren Unterschiede auf Unternehmensebene, z.B. bei der Kapazitätsauslastung. Anschließend haben wir dann analysiert, inwiefern sich die Ergebnisse auf Unternehmensebene erklären lassen anhand von Faktoren, welche die Dynamik einer Industrie bestimmen (z.B. die Wettbewerbsintensität), sowie externen Faktoren wie Regulierung. Unsere Analysen basieren auf öffentlich verfügbaren Daten, Umfragen und Unternehmens- oder Experteninterviews. Diese breite Informationsbasis hat es uns ermöglicht, die relative Bedeutung der Einflussfaktoren zur Erklärung der Produktivitätsunterschiede in jedem Sektor einzuschätzen.

---

<sup>32</sup> Im Einzelhandel wurde die Bruttomarge als Näherungsgröße für die Wertschöpfung verwendet.

---

## Anhang II: Wichtige Fakten zu McKinsey & Company und dem McKinsey Global Institute

### McKinsey & Company

McKinsey & Company ist eines der weltweit größten und einflussreichsten Topmanagement-Beratungsunternehmen. Seit der Gründung im Jahr 1926 ist es stets das Ziel von McKinsey, seine Klienten dabei zu unterstützen, substanzielle und nachhaltige Verbesserungen ihrer Performance zu erzielen.

Mit mehr als 6.500 Beratern aus 82 Offices in 44 Ländern berät McKinsey führende Unternehmen zu strategischen, operativen, organisatorischen und technologischen Fragestellungen. Wir arbeiten für die größten und angesehensten Unternehmen in jedem Markt, in dem wir tätig sind. Darüber hinaus beraten wir eine Vielzahl von Regierungen, Institutionen des öffentlichen Sektors und gemeinnützigen Organisationen zu den Fragen des Managements und der Strategiebestimmung. Seit 1964 unterhält McKinsey Büros in Frankreich und Deutschland, von wo aus wir viele der Spitzenunternehmen in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Hightech, Automobilindustrie, Grundstoffe und Konsumgüter unterstützen.

### Das McKinsey Global Institute

Das McKinsey Global Institute (MGI) ist der Think Tank von McKinsey & Company und wurde 1990 mit Sitz in Washington, DC, gegründet. Das MGI führt Studien zu globalen ökonomischen Fragestellungen durch, insbesondere zum Wirtschaftswachstum, deren Ergebnisse für Klienten und internationale Führungspersonlichkeiten von Interesse sind.

Das Besondere an der Arbeit des MGI ist die Kombination von zwei Wissensbereichen: der Makroökonomie und der Unternehmensführung. Diese beiden Disziplinen beschäftigen sich zwar mit wirtschaftlichem Wachstum, aber keine von beiden ist so angelegt, dass sie das Phänomen „Wirtschaftswachstum“ vollständig erfassen kann: Die Ökonomen erhalten kaum Einblick in die echten Probleme aus der Praxis, mit denen Unternehmensführer konfrontiert werden, während es diesen wiederum häufig an Zeit und Motivation mangelt, über ihre eigene Situation hinausblicken und sich mit weitreichenderen Fragestellungen zur Produktivität in ihrer Branche oder zur wirtschaftlichen Entwicklung insgesamt zu beschäftigen. Die volle Kombination der akademischen Strenge und Breite der Wirtschaftswissenschaft mit dem tief gehenden und praxisbezogenen Branchenwissen sowie der Expertise in Managementfragen, die wir in unserer täglichen Klientenarbeit einsetzen. Die Forschungsarbeit des MGI stützt sich auf eine einzigartige Sammlung von Fakten und mikroökonomischen Analysen, auf welche die akademische und staatlich geförderte Forschung größtenteils keinen Zugriff erhält. Unsere Teams haben umfangreiche Analysen zu 15 Ländern aller Kontinente durchgeführt, darunter sowohl solch fortgeschrittene Volkswirtschaften wie die der USA, Japans, Großbritanniens, der Niederlande, Frankreichs und Deutschlands als auch die von ökonomisch weniger weit entwickelten Ländern wie Indien, Russland und Brasilien. In jedem Land wurde eine repräsentative Auswahl von Wirtschaftssektoren untersucht und dabei ein breites Spektrum von Produkten und Dienstleistungen abgedeckt. Die Ergebnisse dieser Analysen liefern einzigartige Erkenntnisse zur Produktivität und deren Beitrag zum Wirtschaftswachstum.



---

## Danksagung

Ein Team von Beratern aus dem McKinsey Global Institute sowie aus den französischen und deutschen Offices von McKinsey & Company hat diesen Bericht erstellt:

Olivia Antelmann, Mourtaza Asad-Syed, David Bergonzo, Alena Brunn, Carsten Dörfler, Hans-Marc Erking, Anne Gacon, Arne Germeyer, Marion Grote-Westrick, Moritz Gruber, Thomas Gutjahr-Löser, Marcus Kleinfeld, Jeanne Lubek, Harald Meilicke, Guntram Nöth, Michael Otremba, Baudouin Regout, Dirk Reiche, Vincent Rondot, Jack Sheu und Bedii Can Yucaoglu.

Zusätzliche sektorspezifische Expertise haben beigesteuert: Tony Blanco, François Bouvard, Frank-Detlef Drake, François Glemet, Michael Kliger, François Lepicard, Peter Leukert, Christian Malorny, Jean-Christophe Mieszala, Eric Monnoyer, Carl-Stefan Neumann, Jürgen Schrader, Lothar Stein, Sandra Sultan, Tidjane Thiam und Andreas Zielke.

Redaktion und Produktion haben übernommen: Jörg Hanebrink, Ivan Hutnik, Marc-Daniel Kress, Catherine Leroy-Jay, Ginni Light, Christiane Özmen-Flor, Claudia Rouchdi, Naima Sboron, Ulrich Scholz und Jonathan Turton.