



## PRESSEMITTEILUNG

17. Mai 2008

### „Heuschrecken“ sind die besseren Manager

Unternehmensführung: Deutsche Manager neigen zur Selbstüberschätzung

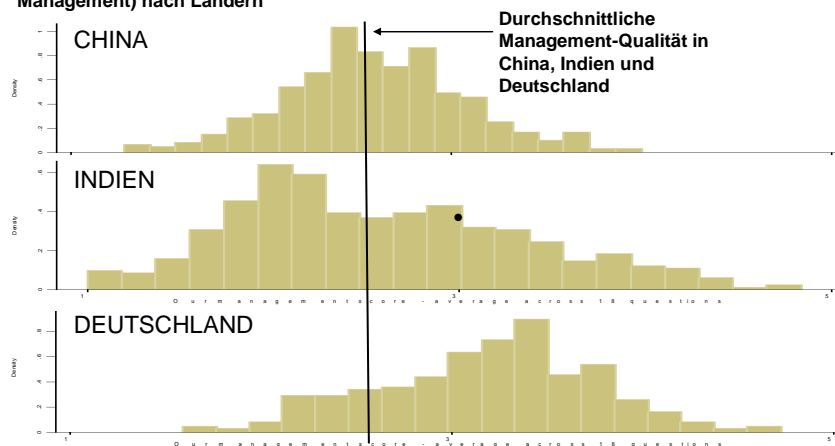
Private-Equity-Unternehmen, die in Deutschland als so genannte Heuschrecken in Verruf geraten sind, verstehen mehr von Betriebsführung als Unternehmen mit anderer Eigentümerstruktur. Am weitesten verbreitet ist mangelhaftes Management in Familienbetrieben. Familienunternehmen, die ohne Nachfolger dastehen, sind also gut beraten, die Betriebsführung einem Manager von außen zu überlassen.

Zu diesen und anderen Ergebnissen kommt eine Langzeitstudie des renommierten Centre for Economic Performance an der London School of Economics. Die Studie, die von der Deutsch-Britischen Stiftung (Berlin/London) und dem britischen Economic and Social Research Council gefördert wird, zeigt auch große Unterschiede bei der Qualität der Unternehmensführung innerhalb der untersuchten Länder in Europa, Asien und in den USA.

Für alarmierend halten die Wissenschaftler etwa die Tatsache, dass 15 Prozent der produzierenden Unternehmen in Deutschland schlechter geführt werden als das Durchschnittsunternehmen in China und Indien.

#### 15 Prozent der produzierenden Unternehmen in Deutschland werden schlechter geführt als das Durchschnittsunternehmen in China und Indien\*

Auswertung der 18 Fragen zur Management-Qualität (1=schlechtestes Management, 5=bestes Management) nach Ländern



\* Mehr Zahlen und Grafiken gibt es unter <http://www.agf.org.uk/press/ManagementCharts.pdf>

Das Forscherteam des in London angesiedelten Projekts hat innerhalb der vergangenen zwei Jahre mit den Managern von mehr als 4000 zumeist mittelständischen Betrieben auf drei Kontinenten über Fragen der Betriebsführung und Management-Praktiken gesprochen. Die Studie zu „Management Practices,“ die fortgesetzt wird und zuletzt um Daten aus China und Indien ergänzt wurde, wurde in mehreren Schritten ausgewertet. Die in Deutschland bisher unveröffentlichten Ergebnisse sind unter anderem:

- Deutsche Manager neigen zur Selbstüberschätzung. Nur neun von 346 befragten Firmenbossen geben zu, dass die Betriebsführung in ihrem Unternehmen unterdurchschnittlich ist. Der typisch deutsche Manager hingegen ordnet seinen Betrieb auf einer Skala von 1 bis 10 im Bereich zwischen 8 und 10 ein, was mit außerordentlich guten Managementfähigkeiten gleichzusetzen ist.
- Die Selbsteinschätzung deutscher Manager steht in keinem Verhältnis zum tatsächlichen Unternehmenserfolg und zur Betriebsführung. Dies macht deutlich, dass die meisten deutschen Manager nicht in der Lage sind, ihr eigenes Unternehmen realistisch zu bewerten. Ein Beispiel: Das Unternehmen, das die eigene Betriebsführung am kritischsten bewertet, gehört in Wirklichkeit zu den am besten geführten Unternehmen.
- Auch in anderen Ländern fehlt es an realistischer Bewertung der eigenen Situation: Chinesische und indische Manager überschätzen ihre Managementfähigkeiten ebenfalls in besonderem Maß. Der Durchschnittsbetrieb in China und Indien hält sich für besser gemanagt als das durchschnittliche Unternehmen in Frankreich, Italien, Japan, Polen, Schweden, Großbritannien und den USA.

### **Produktivität steigt mit Management-Qualität**

- Gute Management-Praktiken sind unmittelbar verbunden mit höherer Produktivität und anderen Faktoren, an denen der Unternehmenserfolg ablesbar ist, wie etwa Kapitalrendite, Pro-Kopf-Umsatz und Umsatzwachstum. Unterschiede in der Produktivität, zwischen Ländern ebenso wie zwischen Unternehmen, sind zu etwa einem Drittel zurückzuführen auf die Qualität der Unternehmensführung.
- Die Überlegenheit der USA bei Fragen der Unternehmensführung hat vor allem mit hervorragender Personalführung zu tun. Beim Management von Produktionsabläufen schneiden Schweden, Frankreich, Italien, Japan und Deutschland besser ab.
- Europäische Länder, die gegenüber den USA eine Produktivitäts-Lücke beklagen, haben in Wirklichkeit wohl eher eine Management-Lücke.
- Herausragende Unternehmensführung hat viel zu tun mit der Eigentümerstruktur. Private-Equity-Unternehmen, die in Deutschland als „Heuschrecken“ in Verruf gerieten, werden deutlich besser gemanagt als Betriebe in Familienbesitz oder mit mehreren Eigentümern.

### **Erben sind die schlechteren Chefs**

- Die traditionelle Übergabe der Chefposition an den ältesten Sohn ist unter dem Aspekt optimaler Unternehmensführung die schlechteste Lösung. Am stärksten betroffen sind Frankreich, Griechenland, Italien, Portugal und Großbritannien, wo etwa 10 Prozent der Produktionsbetriebe in Familienbesitz sind mit dem ältesten Sohn an der Spitze. Ausgerechnet die Betriebsübergabe an ein Familienmitglied wird in einzelnen Ländern steuerlich begünstigt.
- Auch wenn Medien in China und Indien dem Einfluss von Prinzipien einer „schlanken Produktion“ zuletzt viel Aufmerksamkeit schenken, ist das durchschnittliche Unternehmen in diesen Ländern nicht auf dem neuesten Stand, was moderne Methoden der Betriebsführung und der Produktion betrifft. Das gleiche gilt für die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg und die Personalführung.
- Portugal und Griechenland haben bei der Unternehmensführung kaum noch Vorsprung gegenüber China und Indien. Die Studie legt den Schluss nahe, dass der Vorsprung der OECD-Länder bei der Unternehmensführung nicht überschätzt werden sollte und China und Indien dabei sind, aufzuholen.

## Schlechtes Zeugnis für Joint-Ventures

- Obwohl der durchschnittliche Betrieb in China und Indien im Management-Vergleich schlecht abschneidet, gilt schon heute: Die besten chinesischen und indischen Firmen werden so gut gemanagt wie die besten Unternehmen in den USA und Europa. Und während etwa ein Drittel der gut gemanagten Betriebe in Indien und China in der Hand von ausländischen, multinationalen Konzernen sind, sind die restlichen zwei Drittel ausgezeichnet geführte einheimische Firmen.
- Die am schlechtesten geführten Unternehmen in China und Indien sind ausländische Joint Ventures, Staatsbetriebe und Unternehmen in Familienbesitz.
- Chinesische und indische Unternehmen sind wesentlich stärker hierarchisch und zentralistisch organisiert als Firmen in Nordeuropa und den USA. Weil dezentrale Strukturen aber eine Voraussetzung für den produktiven Einsatz von Informationstechnologie sind, verweist dies auf ein potenzielles Zukunftsproblem. Denn je stärker Produktionstechniken sich auf den Einsatz von Computern stützen, desto weniger effizient werden Firmen sein, die stark zentralisierte Managementstrukturen haben.

**Professor Nick Bloom, einer der an der Studie beteiligten Wissenschaftler, sagt:**

„Wenn Manager die eigene Unternehmensführung bewerten sollen, fühlt man sich unwillkürlich erinnert an jene Umfragen, bei denen die Leute sagen sollen, wie gut sie selbst Auto fahren und wo dann die meisten antworten, dass sie selbst besser als der Durchschnitt fahren.“

„Eine kritische Haltung von Managern sich selbst gegenüber ist offenbar gleichbedeutend mit der Tatsache, dass das betreffende Unternehmen gut geführt wird.“

„Die Ergebnisse unserer Studie machen zwar deutlich, dass die Unternehmensführung in chinesischen und indischen Betrieben unterdurchschnittlich ist, vor allem wegen des starken Einflusses von schlecht geführten Staatsunternehmen und Familienbetrieben. Aber mit zunehmender Entwicklung der regionalen Märkte und der Eigentümerstrukturen wird der Anteil dieser Firmen rasch zurückgehen.“

„Neu strukturierte und sich verändernde Unternehmen, die eine wettbewerbsfähige Betriebsführung einführen, dürften dafür sorgen, dass die durchschnittlichen Maßstäbe der Unternehmensführung sich denen in Europa und den USA annähern. Dies könnte dazu führen, dass eine Verbesserung der Unternehmensführung Nachteile wie höhere Rohstoffpreise und steigende Lohnkosten wettmacht.“

„Eine der entscheidenden Fragen wird sein, ob chinesische und indische Unternehmen ihre eigenen Strukturen in demselben Maß modernisieren können wie ihre Unternehmensführung. Denn die hierarchisch organisierten Unternehmen behindern, wie unsere Studie belegt, die effiziente Einführung der Informationstechnologie.“

*Die in Deutschland bislang unveröffentlichten Ergebnisse der Studie „Management Practices“ des Centre for Economic Performance (CEP) wurden von den wissenschaftlichen Autoren zuletzt in zwei Artikeln für das Magazin „CentrePiece“ (<http://cep.lse.ac.uk/centrepiece/>) der London School of Economics zusammengefasst:*

"What drives good management around the world"  
finden Sie unter [www.agf.org.uk/press/PrivateEquityManagement.pdf](http://www.agf.org.uk/press/PrivateEquityManagement.pdf)

"Can better management sustain growth in China and India?"  
finden Sie unter [www.agf.org.uk/press/ManagementChinaIndia.pdf](http://www.agf.org.uk/press/ManagementChinaIndia.pdf)

*Interessierten Journalisten ist die Deutsch-Britische Stiftung gerne bei der Vermittlung von Kontakten zu den an der Studie beteiligten Wissenschaftlern behilflich.*

**Weitere Information  
zur Deutsch-Britischen Stiftung**

Annette Birkholz,  
Presse & Kommunikation  
Deutsch-Britische Stiftung  
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2  
10178 Berlin

Telefon: 030 2063 4985  
Email: [ab@agf.org.uk](mailto:ab@agf.org.uk)

**Weitere Information  
zu den Ergebnissen der Studie**

Winfried Konrad  
Pressereferent  
Deutsch-Britische Stiftung  
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2  
10178 Berlin

Telefon: 030 2063 4985  
Email: [wk@agf.org.uk](mailto:wk@agf.org.uk)

Die **Forschungsarbeit** ist im Rahmen einer umfassenden Initiative der Deutsch-Britischen Stiftung entstanden, die unter dem Titel **Creating Sustainable Growth in Europe (csge)** verschiedene Forschungsprogramme zur Erarbeitung von Politikvorschlägen für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung umfasst.



**Nähere Informationen zur Initiative der Stiftung unter:**

[www.agf.org.uk/currentprogramme/CreatingSustainableGrowthInEurope.php](http://www.agf.org.uk/currentprogramme/CreatingSustainableGrowthInEurope.php)