



# Aufmerksamkeit als Produktionsfaktor: Warum Konzentration über Produktivität und Unternehmenserfolg entscheidet

Ute Pappelbaum

Die von Adobe beauftragte Studie zum "Business Impact of Focus Report" kommt zu einem bemerkenswerten Ergebnis: 47 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass mangelnde Konzentration bereits zu Umsatzverlusten geführt habe. Ein Teil beziffert diese sogar auf sechs- oder siebenstelligen Beträge. Unabhängig davon, wie exakt diese Selbsteinschätzungen den tatsächlichen Schaden abbilden, verweist die Untersuchung auf einen strukturellen Wandel der Unternehmensführung: Aufmerksamkeit entwickelt sich zunehmend zu einem eigenständigen Produktionsfaktor.

## Management-Aufmerksamkeit wird zum neuen Engpass der Wirtschaft

Die eigentliche ökonomische Aussage der Studie liegt deshalb nicht in den genannten Umsatzsummen, sondern in der Frage, warum Konzentration überhaupt zu einer knappen Ressource geworden ist. Während klassische Produktivitätsdebatten lange von Kapital, Arbeit und Technologie geprägt waren, rückt heute die Fähigkeit in den Mittelpunkt, Informationsflüsse zu steuern und Prioritäten konsequent durchzusetzen. Führungskräfte arbeiten in einem Umfeld permanenter Erreichbarkeit, steigender regulatorischer Anforderungen, geopolitischer Unsicherheit

und wachsender Datenmengen. Aufmerksamkeit wird damit selbst zum Engpass.

## Finanzielle Unsicherheit verschlechtert die Qualität unternehmerischer Entscheidungen

Bemerkenswert ist, dass finanzielle Belastungen mit 41 Prozent als wichtigste Ursache für Ablenkung genannt werden. Inflation, Lohnforderungen oder Kostendruck sind damit nicht lediglich betriebswirtschaftliche Herausforderungen, sondern beeinflussen unmittelbar die Qualität unternehmerischer Entscheidungen. Das verändert die Wirkungsmechanik von Krisen: Wirtschaftliche Unsicherheit reduziert nicht nur Investitionsbereitschaft,

sondern bindet zugleich Managementkapazitäten. Unternehmen verlieren damit doppelt – durch schlechtere Marktbedingungen und durch sinkende Entscheidungsqualität.

## Produktivitätsverluste treffen vor allem operative Bereiche und den Kundenservice

Die Ergebnisse verdeutlichen außerdem, dass sich Konzentrationsverluste nicht gleichmäßig über Organisationen verteilen. Besonders häufig werden operative Bereiche sowie der Kundenservice als betroffen genannt. Genau dort entstehen jedoch Produktivität, Lieferfähigkeit und Kundenzufriedenheit. Werden Entscheidungen verzögert oder Prioritäten ständig verändert, steigen Prozesskosten, Fehlerquoten und Reibungsverluste. Die eigentlichen Schäden entstehen daher weniger durch einzelne Fehlentscheidungen als durch dauerhaft sinkende organisatorische Effizienz.

## Altersunterschiede zeigen unterschiedliche Führungsrealitäten

Interessant sind auch die Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Jüngere Führungskräfte berichten häufiger über finanzielle Einbußen infolge von Ablenkungen, während ältere Manager verstärkt Burnout-Tendenzen im Team beobachten. Diese Differenz spricht weniger für unterschiedliche Belastungen als für unterschiedliche Führungsrealitäten. Berufseinsteiger stehen häufig unter höherem Erfolgsdruck und müssen schneller Entscheidungen treffen, während erfahrene Führungskräfte die langfristigen Folgen permanenter Überlastung innerhalb ihrer Organisation deutlicher wahrnehmen.

## Regionale Unterschiede liefern Hinweise, aber keine Beweise

Auch die regionalen Unterschiede verdienen eine differenzierte Betrachtung. Höhere gemeldete Umsatzverluste in Niedersachsen oder Berlin lassen sich aus den Daten allein nicht erklären. Branchenstruktur, Unternehmensgrößen oder regionale Wirtschaftsprofile bleiben unberücksichtigt. Die Zahlen zeigen daher eher unterschiedliche Wahrnehmungen als belastbare volkswirtschaftliche Unterschiede. Für weitergehende

Schlussfolgerungen wären repräsentativere Datensätze erforderlich.

## Digitalisierung erhöht Effizienz – und zugleich die Komplexität

Die Digitalisierung erzeugt ein strukturelles Spannungsfeld, da sie darauf ausgerichtet ist, Arbeitsprozesse zu beschleunigen und Effizienz zu steigern, in der Praxis jedoch häufig gegenläufige Effekte hervorruft. Anstelle einer Reduktion von Komplexität entstehen zusätzliche Tools, ein höheres Kommunikationsaufkommen sowie ein wachsender Abstimmungsbedarf im Arbeitsalltag. Daraus folgt: Technologie kann die Fokussierung unterstützen, sie ersetzt sie jedoch nicht – und kann sie unter bestimmten Bedingungen zusätzlich beeinträchtigen.

## Gute Organisation schlägt technische Einzelmaßnahmen

Vor diesem Hintergrund überrascht es kaum, dass Führungskräfte vor allem auf organisatorische Maßnahmen setzen. Ein belastbares Team, motivierte Mitarbeitende und eine funktionierende Work-Life-Balance werden deutlich häufiger als Erfolgsfaktoren genannt als technische Lösungen. Das verweist auf einen wichtigen Zusammenhang: Konzentration ist weniger eine individuelle Eigenschaft als das Ergebnis funktionierender Organisationsstrukturen. Unternehmen mit klaren Verantwortlichkeiten, stabilen Prozessen und einer konsistenten Priorisierung reduzieren den permanenten Entscheidungsdruck ihrer Führungskräfte.

## KI und Software können unterstützen, lösen das Grundproblem aber nicht

Adobe verbindet diese Erkenntnisse erwartungsgemäß mit dem Einsatz eigener Softwarelösungen und KI-gestützter Dokumentenprozesse. Diese Anwendungen können tatsächlich Routinearbeiten reduzieren und administrative Abläufe beschleunigen. Die Studie selbst liefert jedoch keinen empirischen Nachweis dafür, dass gerade diese Werkzeuge die beobachteten Produktivitätsverluste beseitigen oder unmittelbar zu höheren Umsätzen führen. Hier endet die Aussagekraft der Untersuchung und beginnt das Produktmarketing.

## Konzentration entwickelt sich zum strategischen Wettbewerbsvorteil

Die eigentliche wirtschaftliche Erkenntnis reicht deshalb über den Einzelfall hinaus. In einer zunehmend komplexen Wirtschaft wird Aufmerksamkeit zu einer knappen Ressource mit direktem Einfluss auf Produktivität, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen investieren seit Jahren in Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz. Der nächste Produktivitätsschub dürfte jedoch weniger aus zusätzlichen Technologien entstehen als aus einer besseren Organisation von Entscheidungen.

Wer die Aufmerksamkeit seiner Führungskräfte dauerhaft fragmentiert, verliert nicht nur Zeit – sondern verschlechtert systematisch die Qualität unternehmerischer Steuerung. Konzentration entwickelt sich damit von einer persönlichen Fähigkeit zu einer strategischen Unternehmensressource.

Quelle: [Adobe, Business Impact of Focus Report](#), repräsentative Online-Befragung von 350 Führungskräften in Deutschland, durchgeführt vom Marktforschungsinstitut 3Gem im Auftrag von Adobe Acrobat, Erhebungszeitraum: 14. bis 19. Februar 2026.

Versicherungs- und Finanznachrichten

# expertenReport



<https://www.experten.de/id/4951089/Aufmerksamkeit-als-Produktionsfaktor-Warum-Konzentration-ueber-Produktivitaet-und-Unternehmenserfolg-entscheidet/>