

Die Zukunft des Managements ... hat bereits begonnen!

Pioniere einer neuen Unternehmensführung sind Organisationen mit netzwerkartigen Strukturen, mit relativen wettbewerbsorientierten Zielen und mit starken Unternehmenskulturen. Sie führen jenseits von «Kommando und Kontrolle» und jenseits von Budgets. Das Managementkonzept «Beyond Budgeting» beschreibt, was diese erfolgreichen wegweisenden Unternehmen auszeichnet.

Vorherrschende Managementphilosophie ist Problem und nicht Lösung

Erinnern Sie sich daran, wie wir im Mathematikunterricht lernten, Gleichungen mit unbekanntem Grössen zu lösen? Zuerst lösten wir Aufgabenstellungen mit bloss einer Variablen mittels einer einfachen Gleichung. Dann setzten wir uns mit mathematischen Problemen mit mehreren Variablen auseinander und lernten Gleichungsmodelle höheren Grades kennen. Wir erkannten, dass Gleichungen höheren Grades zwar etwas anspruchsvoller in der Anwendung sind, wir aber damit völlig andere, ungleich schwierigere mathematische Probleme bewältigen können. Umgekehrt zeigte sich auch, dass wir mit einer einfachen Gleichung keine komplexen Probleme mit mehreren Unbekannten lösen können. Der blosser Versuch war reine Zeitverschwendung.

Stehen wir heute bei Managementfragen nicht an derselben Stelle? Benötigen wir für die Aufgabenstellungen im angebrochenen Informationszeitalter nicht andere Managementlösungen als im vergangenen Industriezeitalter?

Die Grundfunktionalitäten des heute vorherrschenden Managementkonzepts wurden im Industriezeitalter für das Industriezeitalter entwickelt.

Es wurde vor rund 100 Jahren entworfen, um die grösste Herausforderung der damaligen Zeit zu bewältigen, nämlich die Steigerung der Produktivität von kapitalintensiven industriellen Maschinen. Der Absatz stellte kein Problem dar, die Märkte kennzeichneten sich durch enorme Nachfrageüber-



Franz Rösli

Der Autor studierte Betriebswirtschaftslehre in St. Gallen. Viele Jahre sammelte er Erfahrungen in Führungspositionen in KMU und Grossunternehmen. 2001 schloss er das Nachdiplomstudium «Executive Master of Business Engineering» an der Universität St. Gallen ab. Seit April 2005 ist Franz Rösli Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Director des Beyond Budgeting Round Table (BBRT), einer internationalen mitgliederbasierten Forschungsgemeinschaft. Er ist zuständig für den BBRT im deutschen Sprachraum, ein Joint Venture zwischen FHNW und BBRT.

Bild: zVg

schüsse. *Operationelle Stärke* war der dominierende kritische Erfolgsfaktor. Dieses lineare Problem der Effizienzmaximierung führte zu einer spezifischen Lösung, nämlich zum «Kommando und Kontrolle»-Managementkonzept. Es ist ein in sich stimmiges Modell. Es basiert auf der Trennung von Planung und Ausführung und damit auf hierarchischer Organisation sowie dem Einsatz von unternehmensweiten jahresfixierten Steuerungsprozessen. Das bedeutet kleine Kontrollspannen, detaillierte Strukturierung von Arbeitsplätzen, die Kopplung von Lohn an vorgegebene Sollleistung, die Schaffung von Expertenstellen. Dieses Managementkonzept hatte durchschlagenden Erfolg, da es der geeignete Lösungsansatz für die damalige Hauptherausforderung *Effizienz* war. In der Produktion stieg die Produktivität durch diese Art Management über die Jahre um das Ziffache.

Durch den Erfolg wurde diese Managementkonzeption zu einem Paradigma in der Unternehmenspraxis, also zu einem nicht mehr hinterfragten Standard.

So ist die Grundphilosophie des Kommando-und-Kontrolle-Managementkonzepts nach wie vor – wenn vermutlich auch unbewusst – dominierend in der gegenwärtigen Unternehmenswelt. Doch heute sind die Problemstellungen um ein Vielfaches komplexer und zudem völlig anderer Natur als vor 100 Jahren: Während im Industriezeitalter operationelle Stärke der einzige kritische Erfolgsfaktor war, sehen wir uns heute vielen Herausforderungen gegenüber. Dazu zählen schnelles Reagieren auf Kundenwünsche, andauernde Innovation, die Verpflichtung der besten Mitarbeitenden, die Erfüllung vielfältiger Compliance-Anforderungen und natürlich weiterhin die Verbesserung der operativen Effizienz.

All diesen kritischen Erfolgsfaktoren gerecht zu werden, ist ein komplexes Managementproblem, dem das Konzept aus dem Industriezeitalter nicht beizukommen vermag.

Das Kommando-und-Kontrolle-Managementkonzept ist auf effiziente Maschinennutzung und Fließbandarbeit ausgelegt, nicht auf die optimale Nutzung menschlichen Wissens. Doch vernetztes menschliches Wissen hat Finanzkapital als absolut kritischste Engpassressource heute längst abgelöst.

Trotz dieser deutlich veränderten Umweltbedingungen versuchen wir mit Lösungsansätzen des vergangenen Industriezeitalters die heutigen Herausforderungen des Informationszeitalters zu bewältigen. Doch – wie im Beispiel mit den mathematischen Gleichungen gezeigt – erfordern unterschiedliche Probleme andere Lösungswege. Das weitverbreitete Managementverständnis zur Lösung der Probleme von gestern ist selbst zum Problem geworden. Das traditionelle Managementkonzept ist nicht mehr geeignet als Antwort für die unternehmerischen Herausforderungen von heute und morgen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1
Das traditionelle Managementkonzept steht im Konflikt mit den heute kritischen Erfolgsfaktoren

Herausforderungen heutiger Märkte	Kritische Erfolgsfaktoren	Schwächen des traditionellen Managementkonzepts
Unvorhersehbare Veränderungen	→ Schnelle Reaktionsfähigkeit	↔ Jährlicher Planungsprozess und Hierarchie zu langsam
Kurze Lebenszyklen	→ Kontinuierliche Innovation	↔ Bürokratie erstickt Innovation
Volatile Preise	→ Operative Bestleistung	↔ Bestleistung nicht erforderlich, Budgeterfüllung ausreichend
Unbeständige Kunden	→ Kundenorientierung	↔ Budgeterfüllung wichtiger als Kundenorientierung
Wählerische Arbeitnehmende	→ Die besten Mitarbeitenden	↔ Fremdbestimmte Arbeit, wenig Entscheidungskompetenz
Transparenz	→ Ethische Verhaltensweisen	↔ Intransparenz begünstigt unethisches Verhalten

Quelle: Prof. Franz Rööslı FHNW & BBRT

Der Erfolgreiche schlägt die Konkurrenz und nicht das Budget

Im heutigen Umfeld müssen Unternehmen im Einklang mit den Bedürfnissen ihrer Stakeholder arbeiten, anstatt wie früher selbst über Tempo und Richtung bestimmen zu können. Sie müssen die Marktlage erfassen und entsprechend reagieren, anstatt einfach herzustellen und zu verkaufen. Sie müssen, um schnell und kundennah zu agieren, Entscheidungs- und Handlungskompetenz an die Peripherie übertragen, anstatt Entscheide zentral und hierarchisch zu fällen.

Vom «Beyond Budgeting Round Table» (BBRT) und anderen Forschern gesammeltes empirisches Datenmaterial zeigt, dass Organisationen, die sich für eine kohärente netzwerkartige Führungsorganisation mit unterstützenden anpassungs-

fähigen Managementprozessen entschieden haben, eine nachhaltig deutlich bessere Performance als die Konkurrenz erzielen.

Diese Unternehmen haben ihr Managementkonzept grundlegend verändert. Anstelle des traditionellen Managementverständnisses, bei dem maximierte Auslastung von Mensch und Maschine im Mittelpunkt steht, haben sie ein *organisches flexibles Konzept*, bei dem die *optimale produktive Vernetzung von Wissen* im Mittelpunkt steht. Der Beyond Budgeting Round Table hat dieses Konzept in seinen Forschungsaktivitäten aus Praxisbeispielen abgeleitet, deshalb heisst dieses neue Konzept «Beyond Budgeting». Dieses grundlegend andere Managementkonzept erlaubt es Unternehmen, laufende Aktivitäten effektiv auszuführen, sich aber gleichzeitig

12. November 2008
2. International Executive Forum Basel

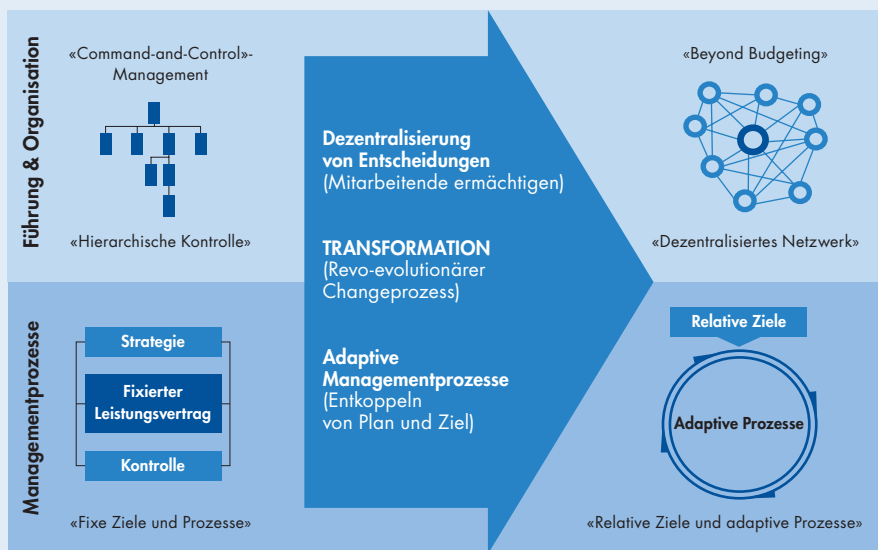
Die Zukunft des Managements – Pioniere einer neuen Unternehmensführung

Keynote: Dr. Reinhard K. Sprenger

Mit Praxisbeiträgen von Geschäftsleitungsmitgliedern von Hilti, Globetrotter, Statoilhydro, W. L. Gore und Trisa

www.bbrt.ch/forum2008

Traditionelles Management und Beyond Budgeting



Quelle: Prof. Franz Rösli FHNW & BBRT

auf längerfristige Veränderungen in ihrem Umfeld einzustellen.

Unternehmen, die beim traditionellen Management bleiben, geraten gegenüber jenen, die zum Beyond-Budgeting-Managementkonzept gewechselt haben, ins Hintertreffen. So befindet sich in der Automobilindustrie der Gigant *General Motors*, der mit einem traditionellem Modell arbeitet, in einem ernsthaften Zerfallsprozess. Im Juli dieses Jahres teilte General Motors mit, dass sie ihre Produktion noch in diesem Jahr drastisch reduzieren und rund 100 000 Arbeitsplätze abbauen werden, um den zweistelligen Milliardenverlusten Herr zu werden: Handlungen, die für einen sich im Niedergang befindlichen Dinosaurier des Industriezeitalters typisch sind. Auf der anderen Seite ist *Toyota* mit seinem hochflexiblen Beyond-Budgeting-Führungskonzept seit über 30 Jahren stets profitabel und im Wachstum begriffen. Toyota ist in der Autoproduktion 2007 mit General Motors

als Nummer 1 gleichgezogen. In Bezug auf nachhaltige Profitabilität ist Toyota unter den grossen Autobauern der Welt seit Jahren unerreichte Spitze. In anderen Branchen ist ein ähnliches Muster feststellbar.

Die Gewinner sind jene Unternehmen, die einen Beyond-Budgeting-Ansatz verfolgen. Das hohe Mass an Autonomie in ihren Netzwerken erlaubt es ihnen, sich schnell an äussere Einflüsse anzupassen und ihre Performance kontinuierlich zu steigern.

Hilti, der liechtensteinische Befestigungstechniker, *Trisa*, der Schweizer Bürstenhersteller, *dm-Drogerie Markt*, die deutsche Drogeriefilialenkette, *W.L. Gore*, der amerikanische Erfinder und Hersteller von Goretex, *Globetrotter*, der am schnellsten wachsende schweizerische Reiseveranstalter, oder Svenska Handelsbanken, die *schwedische Universalbank*, sind Beispiele für Unternehmen mit einem neuem Managementverständnis. Sie alle sind eindrückliche Beispiele für den Erfolg von Beyond-Bud-

geting-Unternehmen über Jahre hinweg, in Hochkonjunktur- wie in Rezessionsphasen.

Die Zukunft des Managements

Der Beyond Budgeting Round Table untersucht seit 1998 erfolgreiche Unternehmen und ihre Führungspraxis. Durch seine fallbasierte Forschung hat der BBRT dabei zwei verschiedene Grundprägungen von Management in der heutigen Unternehmenspraxis identifiziert und beschrieben: das traditionelle Kommando-und-Kontroll-Modell und als Kontrast dazu das Beyond-Budgeting-Managementkonzept (vgl. Grafik).

Der BBRT unterscheidet dabei zwei Ebenen: Einerseits die *Führungs- und Organisationsebene* und andererseits die *Managementprozessebene*. Das Kommando-und-Kontroll-Modell ist auf der Führungs- und Organisationsebene hierarchisch aufgebaut und die fixierten Managementprozesse mit Budgetzielen sowie daran orientierte Leistungsbeurteilung und Anreizsetzung untermauern die hierarchische Organisation mit zentralisierter Entscheidungsfindung. Für die Problemstellung der Effizienzsteigerung war das eine erfolgreiche Lösung. Der Kontrast dazu bildet das Beyond-Budgeting-Managementkonzept. Diese Unternehmen zeichnen sich bei der Führungs- und Organisationsebene durch flache netzwerkartige Strukturen aus.

Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden ermächtigt sind und damit sehr hohe Entscheidungskompetenz haben. Sie sind eher als Mitunternehmer zu bezeichnen denn als Mitarbeitende.

Die Managementprozesse sind flexibel, d.h. sie passen sich dem Marktgeschehen an und orientieren sich nicht an ausgehandelten fixierten Planzielen. Es wird mit re-

lativen Zielen zum Wettbewerb gearbeitet. Das schliesst eine Beurteilung an Budgetzielen aus, denn diese Unternehmen orientieren sich konsequent an der Devise, die Mitbewerber zu schlagen und nicht eine intern ausgehandelte Budgetgrösse zu erreichen.

Der BBRT hat für beide Ebenen konkrete Prinzipien formuliert. Die ersten sechs Prinzipien beschreiben die Voraussetzungen für eine dezentralisierte Organisation und Führung, die zweiten sechs Prinzipien beschäftigen sich mit anpassungsfähigen Managementprozessen, die Marktorientierung und nicht Planfixierung unterstützen (vgl. Tabelle 2).

Die Frage ist nicht so sehr ob, sondern wann ...

Peter Drucker, der 2005 verstorbene und bis jetzt einflussreichste Managementvordenker aller Zeiten, sah voraus, dass ein sich veränderndes Umfeld ein fundamental anderes Managementkonzept erfordern würde.

Dieser Paradigmenwechsel hat begonnen! Im letzten Jahrhundert, als Ford, Du Pont und General Motors das Managementkonzept der Industriezeit prägten, folgten viele deren Erfolgsmodell, bis es schliesslich zum Standard wurde, was einige Zeit benötigte.

Der BBRT stellt ein ähnliches Muster beim Wechsel von einem traditionellen zu einem neuen Managementverständnis fest. Es gibt einige Pioniere. Diese sind aussergewöhnlich erfolgreich, aber dennoch bleibt das traditionelle Modell bis jetzt der Standard.

Frühe Anwender des neuen Modells werden profitieren und sich gegenüber ihren Konkurrenten einen Vorsprung erarbeiten, genau wie damals die Vorreiter in der Industriezeit.

Tabelle 2
Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting

	Prinzipien	Beyond Budgeting	Traditionelles Management
Führung & Organisation	1. Kunden	Alle Mitarbeitenden sind für Kundenzufriedenheit verantwortlich	Erreichen verhandelter Ziele
	2. Netzwerk	Netzwerke mit vielen kleinen ergebnisverantwortlichen Teams	Zentralisiert, divisionalisiert
	3. Autonomie	Teams haben die Autorität und Fähigkeit zu handeln	Mikro-management
	4. Verantwortung	Jeder denkt und handelt wie ein Unternehmer	Befolgen eines fixen Plans
	5. Werte	Rahmenregelungen aus klaren Zielen und starken Werten	Detaillierte Regeln/Budgets
	6. Transparenz	Offene Information für alle ermöglicht Selbstmanagement	Informationen hierarchisch
Managementprozesse	7. Ziele	Relative Ziele für permanente Verbesserung	Verhandelte fixe Ziele
	8. Honorierung	Erfolgsbeteiligung anhand relativer Leistung	Basierend auf fixen Zielen
	9. Planung	Kontinuierliche einbeziehende aktionsorientierte Planung	Zahlenwerk für ein Jahr
	10. Kontrolle	Kontrolle auf Basis von relativen Ist-Grössen (Markt, Peers, usw.)	Plan-Ist-Vergleiche
	11. Ressourcen	Ressourcen sind nach Bedarf «ad hoc» verfügbar	Jährliche Budgetallokation
	12. Koordination	Aktivitäten sind dynamisch und marktorientiert koordiniert	Jährliche Planung

Quelle: BBRT

Heute glauben noch viele, dass es ein zu hohes Risiko darstelle, das altbewährte Managementkonzept der Industriezeit zu verabschieden. Eine so grosse Veränderung vorzunehmen, erscheint sehr riskant. Das grössere Risiko ist es jedoch – obwohl selten so wahrgenommen –, weiterhin nach Prinzipien aus der Industriezeit zu managen. Dieses Managementkonzept wird den heute kritischen Erfolgsfaktoren nicht mehr

gerecht. Wenn der gegenwärtige Trend zu immer mehr Komplexität und Dynamik anhält – wie es die meisten erwarten –, stellt sich nicht so sehr die Frage *ob*, sondern *wann* das Managementkonzept zu ändern ist. ■

Franz Rösli