

Starre Strukturen ade!

Verteilte Verantwortung statt Zentralismus, Flexibilität statt starrer Strukturen, relative statt absoluter Zielgrössen: Das «Beyond-Budgeting»-Managementmodell reagiert auf die neuen Anforderungen des heutigen Wettbewerbsumfeldes.

Befehlen und kontrollieren – diese beiden Prinzipien liegen dem klassischen Managementmodell zugrunde. Das Command-and-Control-Modell wurde weitgehend von Frederick W. Taylor und der Scientific-Management-Bewegung beeinflusst und ist zentralistisch organisiert: Das Leitbild, auf das sich die Geschäftsführung geeinigt hat, wird in einem strategischen Plan umgesetzt. Darauf aufbauend erstellen die Betriebsmanager ihre Pläne und Budgets. Nach der Freigabe müssen die Budgets anschliessend laufend auf ihre

Einhaltung überprüft werden. In einem solchen System ist die Direktion Überraschungen abgeneigt und erwartet regelmässige Kontrollberichte. Abweichungen in der Durchführung des Plans führen zu neuen Direktiven. Auf die zunehmende Komplexität reagiert ein Unternehmen, indem es die Aktivitäten jedes einzelnen Produkts, jeder Region oder Technologie einer separat geführten Abteilung zuweist und jede dieser Abteilungen der finanziellen Disziplin eines starken Konzernstabs unterstellt. Das Modell bewirkte in der Ver-

gangenheit drastische Zunahmen in der Produktivität, aber die Arbeitsteilung führte auch zu einer «Entmenschlichung» der Arbeit, sodass das Modell nicht das volle Potenzial der Mitarbeitenden hervorzubringen vermag. Inzwischen hat sich die Rolle des Menschen als Arbeitskraft jedoch stark verändert: Mitarbeitende sind nicht mehr nur die nicht-automatisierten Komponenten des Produktionsprozesses, wie sie es im Industriezeitalter waren. Die meisten sind heute qualifizierte Fachleute. Damit muss auch die Führungsrolle überdacht werden: Sie muss visionär und völlig anders sein als in den traditionellen Managementansätzen des Command-and-Control-Modells.

Umfeld im Wandel

Das traditionelle Modell eignete sich gut für stabile Märkte, in denen man die Konkurrenz kannte und deren Handlungen vorhersehen konnte. Es funk-

tionierte, solange wenige Leute Entscheide fällten und die Strategien und Produktlebenszyklen lang waren. Die Preise basierten allein auf Kosten, die Auswahl für die Kunden war klein und deren Abhängigkeit von den Anbietern gross. Doch heutzutage ist das Wettbewerbsumfeld viel unsicherer: Viele Menschen müssen Entscheide fällen. Das Tempo von Neuerungen nimmt zu und die Preise widerspiegeln den Druck des Marktes, Kunden sind unbeständig und Aktionäre fordern mehr. Doch während die meisten Geschäftsleiter heute von rascher Reaktion, Innovation, betrieblicher Hochleistung, Fokus auf den Kunden und Unternehmenswert sprechen, bleiben ihre Managementverfahren allzu oft in der Vergangenheit stecken. Fixierte Strategien verhindern rasche Reaktionen, Bürokratie erstickt Innovation. Fest verwurzelte Funktionen erschweren interdisziplinäres, abteilungsübergreifendes Arbeiten. Der

Das Beyond-Budgeting-Modell basiert auf einem Netzwerk verschiedener Einheiten anstatt auf hierarchischen Strukturen – ähnlich den Nervenzellen im menschlichen Gehirn.



Schwerpunkt auf Produktvorgaben wirkt gegen Programme, die Kundentreue belohnen; kurzfristige Leistungsverträge bewirken nicht, dass langfristige Wertschöpfung entstehen kann. Auch mit den Millionen, die jährlich für innerbetrieblichen Strukturwandel, Teamentwicklung, gesamtbetriebliche Systeme, Kundendienstmanagement, Value Based Management und Balanced-Scorecard-Systeme ausgegeben werden, scheint es nicht zu gelingen, diese Probleme zu bewältigen. Im Gegenteil: Die überwältigende Mehrheit dieser Initiativen gerät ins Schwimmen, wenn sie im Kontext zentralisierter Entscheidungsfindungsprozesse und fixierter Leistungsverträge eingebettet werden.

Beyond Budgeting: Netzwerk statt Hierarchien

Um im heutigen Wettbewerb des Informationszeitalters

mitzuhalten, müssen Firmen ihre Hierarchien in Netzwerke relativ autonomer Einheiten umformen, die den Kunden rechenschaftspflichtig sind. Sie müssen sich auch von der zunehmenden Planungs- und Budgetierungsmentalität befreien und alle ihre Mitarbeitenden in den Aufbau einer neuen Plattform für zukunftsfähige Verbesserungen miteinbeziehen. Dieses systemische Modell – auch Beyond-Budgeting-Modell genannt – schafft eine flexible und anpassungsfähige Organisation. Dieses Modell eignet sich für heutige postindustrielle, wissensbasierte Organisationen. Es umfasst je sechs Prinzipien zu «Führung und Organisation» sowie zu «Managementprozessen». (vgl. Kasten). Die Hauptthematik bei den Führungs- und Organisationsprinzipien ist Dezentralisierung. Die Organisation dreht sich um den Kunden und nicht mehr

zudem

Die zwölf Grundprinzipien

Führung

1. Kundennähe – Machen Sie alle Mitarbeitenden für die Zufriedenstellung der Kunden verantwortlich, bauen Sie nicht auf hierarchische Beziehungen.
2. Netzwerke – Bilden Sie schlanke Netzwerke mit verantwortungsvollen Teams, bilden Sie keine zentralisierten Strukturen.
3. Verantwortung – Stellen Sie sicher, dass jeder wie ein Unternehmer denkt und handelt, betreiben Sie kein Mikromanagement.
4. Autonomie – Übertragen Sie den Teams die Freiheit und Möglichkeit zu handeln, beschränken Sie dies nicht zentralistisch.
5. Wertvorstellungen – Schaffen Sie Rahmenregelungen, die auf klaren Werten und Zielen basieren, nicht auf detaillierten Regeln.
6. Transparenz – Schaffen Sie offene und «ehrliche» Informationssysteme, die für «eine Wahrheit» in der Organisation sorgen, schränken Sie dies nicht durch Hierarchien ein.

Managementprozess

7. Ziele – Setzen Sie relative Ziele für eine ständige Leistungsverbesserung, verhandeln Sie nicht über fixierte Verträge.
8. Belohnungen – Belohnen Sie Erfolg aufgrund von relativer Leistung, nicht aufgrund von voraus fixierten Zielen.
9. Planung – Machen Sie die Planung zu einem umfassenden und kontinuierlichen Prozess, nicht zu einem hierarchischen jährlichen Event.
10. Kontrolle – Führen Sie Kontrollen auf relative Leistungsindikatoren und Trends zurück, nicht auf Abweichungen vom Plan.
11. Ressourcen – Stellen Sie Ressourcen nach Bedarf zur Verfügung, nicht durch jährliche Budgetzuweisungen.
12. Koordination – Koordinieren Sie Aktivitäten dynamisch, nicht anhand von jährlichen Planungszyklen.



Ein hohes Mass an Flexibilität wird von Managementprozessen im heutigen Informationszeitalter gefordert.

um Produkte. Sie bewegt sich weg von statischen Hierarchien hin zu einem flexiblen Netzwerk mit autonomen Einheiten, die sich kontinuierlich an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten. So fokussiert beispielsweise Svenska Handelsbanken völlig auf den Kunden und nie auf Produkte. Die Unternehmung ist überzeugt, dass das Beste für ihre Kunden langfristig auch das Beste für sie selbst ist. Sie misst ihren Erfolg an der Kundenzufriedenheit und nicht an Produktvolumen- oder

Marktsegmentzielen. Es gibt keine zentral gesteuerten Produktkampagnen. Die Bank setzt keine Produkterfolgsrechnungen ein, sondern konsequent Kunden-Profitabilitätsrechnungen. Abgeleitet von dieser absoluten Kundenorientierung geht es bei den Führungs- und Organisationsprinzipien konsequent um Empowerment und um die Verteilung der Verantwortung. Die Entscheidungen finden dort statt, wo sie am schnellsten und mit der grössten Sachkompetenz gefällt werden können. Die An-

bieter von Leistungen müssen den Kundenanforderungen entsprechen und nicht einer funktionalen Hierarchie gehorchen: Die Organisation wird flacher, eben dezentraler.

Flexible Managementprozesse

Zur Unterstützung einer netzwerkartigen Organisation braucht es entsprechende Managementprozesse. Hier setzen die Beyond-Budgeting-Prinzipien auf Anpassungsfähigkeit. Der fixierte Leistungsvertrag wird abgelöst durch einen relativen Leistungsvertrag. Wesentlich dabei ist, dass es keine Zielvorgaben oder Budgetvorgaben mehr gibt, an deren Erreichung ein Manager gemessen und entlohnt wird. Bei relativen Zielen orientiert man sich an Wettbewerbern und Peers und nicht an zuvor ausgehandelten Grössen. So hat beispielsweise Svenska Handelsbanken als oberstes Unternehmensziel, eine grössere Eigenkapitalrendite als der Durch-

schnitt ihrer skandinavischen Wettbewerber zu erreichen. Diese Vorgabe hat sie in den vergangenen 35 Jahren mit einer Ausnahme immer erreicht. Die Boni an die Mitarbeitenden werden in Form einer Erfolgsbeteiligung ausgeschüttet, abhängig von dieser relativen Zielerreichung. Ein Plan auf eine fixierte Jahresperiode entfällt. Anstelle von statischen Budgets werden rollende Planungsverfahren eingesetzt, welche eine dynamische Koordination und Zuteilung der Ressourcen nach effektivem Bedarf ermöglichen. Mit dem Managementmodell ist Svenska Handelsbanken auf Erfolgskurs: Die Cost to Income Ratio (Verhältnis zwischen Kosten und Ertrag) liegt deutlich unter 45 % und ist somit die niedrigste aller europäischen Banken. In Schweden hatte die Bank in jedem Jahr seit 1989 mehr zufriedene Geschäfts- und Privatkunden als der Durchschnitt der Konkurrenten.

Am Puls des Marktes

Auch der Detailhändler Aldi setzt auf flexible Organisation. Das grundlegende Prinzip ist, alles immer so einfach wie möglich zu halten. Die Bedürfnisse des Kunden sind stets der wichtigste Faktor im Entscheidungsfindungsprozess. Durch den Aufbau kleiner, autonomer Einheiten werden Kommunikation und Koordination auf das Wesentliche begrenzt. Dazu setzt Aldi eine Art «Zellteilung» ein, sobald eine Region eine gewisse Anzahl Filialen hat. Stabsstellen und Controller zur Unterstützung der verantwortlichen Vorgesetzten gibt es nicht. Unnötige Komplexität wird dadurch reduziert und es gibt vielen Menschen das Gefühl, «ihr eigenes Geschäft zu betreiben». Dank der dezentralen Organisationsstruktur ist Aldi am Puls des Marktes und der Kundenbedürfnisse und kann auch schneller reagieren. Führungspersönlichkeiten werden innerhalb der Firma rekrui-

tiert. Dementsprechend haben die neuen Vorgesetzten sehr gute Kenntnisse der Firma, eine gemeinsame Ideologie und ein grosses Interesse am Unternehmen. Management ist hier ein System von Kultur und Werten: Es gibt keine Budgets und keine formell vereinbarten Pläne. Schlüssel zum Erfolg des Beyond-Budgeting-Konzeptes ist die integrale Berücksichtigung aller Prinzipien, sowohl in der Führung und Organisation wie auch in den Managementprozessen. Nur einzelne Prinzipien anzuwenden, etwa auf fixe Budgets zu verzichten, ist kritisch. Daran sind schon einige Anläufe gescheitert. 

Franz Rööslü ist Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Direktor der Forschungsgemeinschaft Beyond Budgeting Round Table (BBRT) für den deutschen Sprachraum, franz.rooesli@fhnw.ch www.bbrr.ch



Nano Fascination

Was fasziniert Nanowissenschaftler am «molekularen Legospiel»? Was kann damit erreicht werden? Und welches sind die Errungenschaften, von denen führende Nanowissenschaftler träumen?



Nano Innovation

Wie werden Ergebnisse der Nanoforschung zu Innovationen, die uns das Leben erleichtern? Wo können wir «Nano» überall einsetzen? Und: Wird «Nano» sich am Markt durchsetzen?



Nano Safety

Wie sicher und unbedenklich ist «Nano»? Welches sind gefahrlose Anwendungen der Nanotechnologie, wo sollten wir eher Vorsicht walten lassen? Was können die winzigen Teilchen «anrichten»?

Nanotechnologie – Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhunderts und ihre Auswirkungen auf Wissenschaft, Wirtschaft, Gesundheit und Gesellschaft

Vorträge, Erfahrungsaustausch, Workshops, Diskussionen, Visionen. Mit **George Whitesides** Harvard University, **Arthur Vayloyan** Credit Suisse, **Werner Bauer** Nestlé, **Arie Rip** University of Twente, **Masakazu Aono** NIMS, **Peter Sloterdijk** HfG Karlsruhe, **Enge Wang** CAS und vielen anderen. Am **28./29. Juni 2007** im **Kursaal Bern**. Weitere Informationen: www.nanoconvention.ch