

## Die Zukunft des Managements

# Unternehmensführung im Wissenszeitalter

Die Umwelt von Unternehmen ist heute dynamischer und komplexer als vor 100 Jahren. Das ist eine Binsenwahrheit. Doch erst einige wenige Pionierunternehmen haben ihre Unternehmensführung den neuen Anforderungen angepasst, so dass sie der Komplexität und Dynamik deutlich erfolgreicher begegnen können als ihre Wettbewerber. Der Beyond Budgeting Round Table BBRT hat solche herausragenden Unternehmen seit 1998 untersucht und schlägt ein neues Grundkonzept der Unternehmensführung vor.

*Prof. Franz Rösli*

Zentral planen, anordnen und kontrollieren – diese Prinzipien liegen dem klassischen Managementkonzept zugrunde, das vor rund 100 Jahren Verbreitung fand und bis heute Bestand hat. Der Ingenieur Frederick W. Taylor prägte dieses sogenannte «Command-and-Control-Management» stark. Nach diesem Managementverständnis sind Unternehmen zentral steuerbare Maschinen, die durch eine starke Zentrale zu führen und zu steuern sind: Das Leitbild, auf das sich die Geschäftsführung geeinigt hat, wird in einem strategischen Plan umgesetzt. Darauf aufbauend erstellen die Abteilungsmanager ihre jährlichen Pläne und Budgets. Nach der Freigabe müssen die Budgets laufend auf ihre Einhaltung überprüft werden, Ziel ist die Budgeterfüllung. Die Direktion ist Überraschungen abgeneigt und erwartet regelmässige Kontrollberichte. Abweichungen in der Durchführung des Plans führen zu neuen Direktiven. Auf die zunehmende Komplexität reagieren solche Unter-

nehmen, indem sie die Aktivitäten jedes einzelnen Produkts, jeder Region oder Technologie einer separat geführten Abteilung zuweisen und jede dieser Abteilungen der finanziellen Disziplin eines starken Konzernstabs unterstellen.

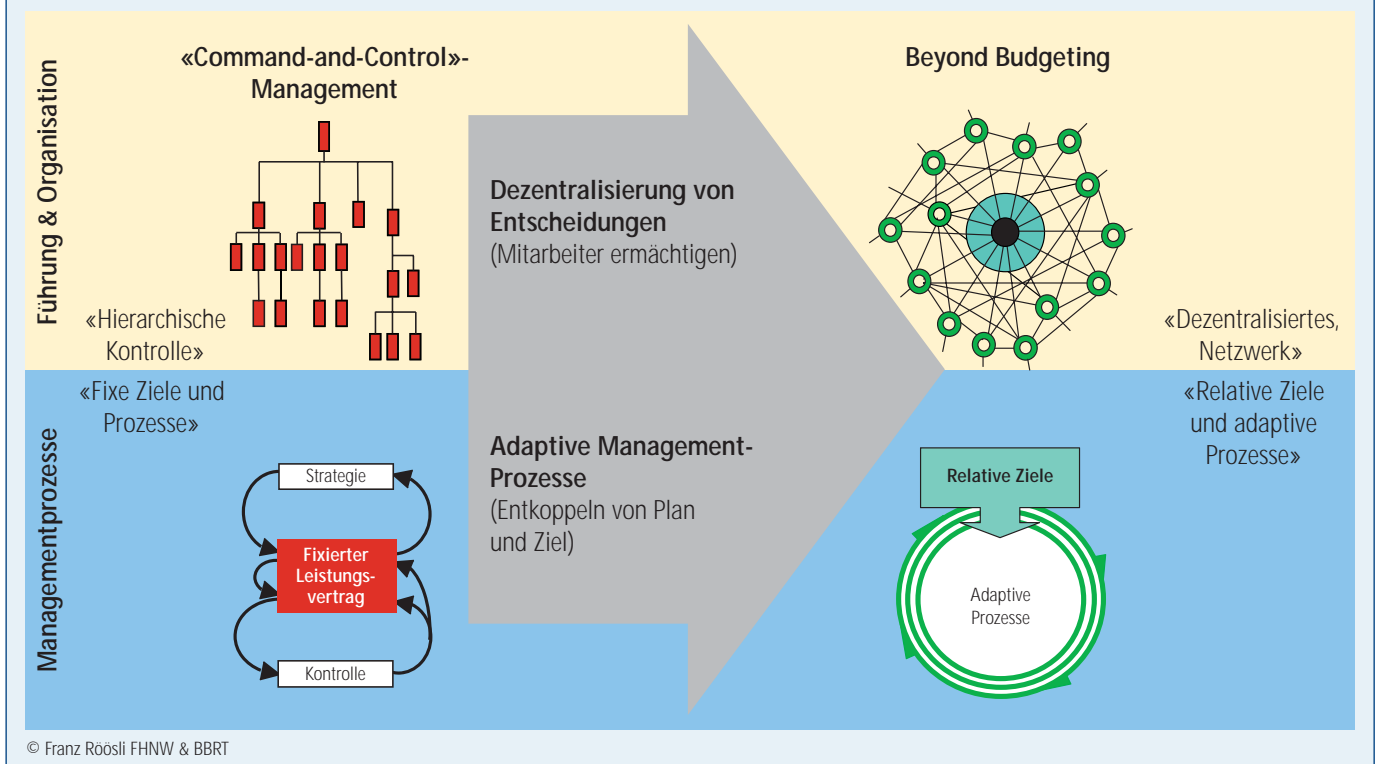
### Management am Ende?

Dieses traditionelle Konzept der Unternehmensführung bewirkte in der Vergangenheit grosse Zunahmen in der Produktivität – es war das Management-Erfolgsrezept für die Industriezeit, als die Managementherausforderung sich weitgehend darauf beschränkte, eine effiziente Produktion sicherzustellen. Das traditionelle Management eignete sich für stabile Märkte, in denen man die Konkurrenz kannte und deren Handlungen man vorhersehen konnte. Es funktionierte, 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 Unternehmensumfeld viel unsicherer und komplexer: Das Tempo von Neuerungen nimmt zu und die Preise widerspiegeln den Druck des Marktes, Kunden sind unbeständig und Aktionäre sehr fordernd. Viele Menschen müssen Entscheide fällen, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeitenden wird immer wichtiger. Die Trennung von Planung und Ausführung funktioniert zunehmend ungenügend. Den meisten Geschäftsleitern ist heute bewusst, dass mitdenkende Mitarbeitende, rasche Reaktionsfähigkeit, kontinuierliche Innovation, operative Bestleistung, Fokus auf den Kunden und ethisches Verhalten als Erfolgsfaktoren wichtig sind. Sie bleiben aber mit ihren Managementverfahren unbewusst allzu oft in der Vergangenheit stecken: Vielstufige Hierarchien machen das Unternehmen träge, fixierte Jahresbudgets verhindern rasche Reaktionen, die Bürokratie erstickt Innovation. Kurzfristige Leistungsverträge

## Traditionelles Management und Beyond Budgeting



bewirken, dass langfristige Wertschöpfung nicht entstehen kann. Die Budgetorientierung ist stärker als die Kundenorientierung.

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 verpufft wirkungslos, wenn sie im Kontext zentralisierter Entscheidungsfindungsprozesse und fixierter Budgetvorgaben eingebettet werden.

### Eine neue Unternehmensführung

Der Beyond Budgeting Round Table BBRT untersucht seit 1998 Unternehmen, die neue und erfolgreiche Wege in der Unternehmensführung beschreiten. Die unter-

suchten Unternehmen haben neben ihrem langfristigen Erfolg klar erkennbare gemeinsame Führungs- und Organisationsprinzipien sowie Managementprozessprinzipien. Diese Prinzipien unterscheiden sich deutlich von jenen traditioneller Unternehmensführung. Der BBRT beschreibt ein Managementkonzept, das sich als Alternative und Gegensatz zum traditionellen Ansatz darstellen lässt (siehe Grafik). Die zwei wesentlichen Merkmale eines Beyond Budgeting-Unternehmens sind:

- Prinzipien der Führung- und Organisation, die auf der Dezentralisierung von Entscheidungen basieren und dem Unternehmen alle Mitarbeiterkräfte für Innovation und zum Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile erschliessen.
- Prinzipien der Managementprozesse, die mit relativen Zielen und rollierender Planung ein laufendes und schnelles Anpassen der Unternehmensaktivitäten an neue Marktbedingungen ermöglichen und an-

ders als die Budgetierung nicht auf fixen Planzielen mit fixen Ressourcenzuteilungen basieren.

Das Managementkonzept des Beyond Budgeting Round Table BBRT umfasst je sechs Prinzipien zu «Führung und Organisation» sowie zu den «Managementprozessen» (siehe Tabelle). Die Unterschiede zwischen dem Beyond-Budgeting-Ansatz und dem klassischen Management sind anhand der Gegenüberstellung von alten und neuen Prinzipien augenfällig. Beyond Budgeting bedeutet also vor allem und zuerst: Umdenken! Unternehmensführung nach Beyond-Budgeting-Prinzipien ist ein radikaler Bruch mit dem Managementverständnis industrieller Prägung. An die Stelle einer zentralisierten Hierarchie tritt ein Netzwerk autonomer Zellen, die einen möglichst grossen Teil der Entscheidungen nahe am Markt treffen können. Die Steuerung erfolgt nicht mehr über ein fixes Jahresbudget, sondern über relative, wettbewerbsorientierte Ziele und rollierende, alle einbeziehende Pla-

## Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting

Prinzipien		Beyond Budgeting	Traditionelles Management
Führung & Organisation	1. Kunden	Alle Mitarbeiter 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	Mikromanagement
	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	Information 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, ...)	Plan-Ist-Vergleiche
	11. Ressourcen	Ressourcen sind nach Bedarf «ad hoc» verfügbar	Jährliche Budgetallokation
	12. Koordination	Aktivitäten sind dynamisch und marktorientiert koordiniert	Jährliche Planung

© Franz Rössli FHNW & BBRT

nungsformen. Eine starke Kultur mit klaren Werten bildet den Handlungs- und Entscheidungsrahmen, in dem sich die dynamischen Netzwerke und adaptiven Prozesse entfalten können.

### Grosse Wettbewerbsvorteile

Unternehmen, die nach den Prinzipien des Beyond Budgeting führen, haben in allen heute wesentlichen Erfolgsfaktoren einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber traditionell geführten Unternehmen:

- **Schnelle Reaktionsfähigkeit:** Wenn Entscheidungen dezentral getroffen werden und Mitarbeitende an der Kundenfront mehr Freiheit und Verantwortung haben, kann die Organisation schnell auf Kundenbedürfnisse reagieren, nutzt Chancen im Markt und reagiert schnell und passend auf Marktbedrohungen.
- **Kontinuierliche Innovation:** Wenn viele sich selbst organisierende Einheiten für ihre Leistung verantwortlich sind und frei handeln können, ergeben sich viele verschiedenartige, neue Ideen und Möglichkeiten. Jeder mit einer guten Idee hat die Chance, diese zu verwirklichen.
- **Operative Bestleistung:** Wenn die Einheiten direkt auf Kundennachfragen reagieren, führt dies zu schnelleren Prozessen. Die Qualität wird verbessert und Kosten werden verringert. Vergleiche unter den Einheiten führen zu kontinuierlicher Verbesserung, die nicht hierarchisch erzwungen wird. Selbstmanagement führt zu grösserer Produktivität und tieferen Kosten.
- **Kundenorientierung:** Wenn Mitarbeitende an der Kundenfront Entscheidungen selber treffen können, erfüllen sie die Bedürfnisse ihrer Kunden genauer, erhöhen die Kundenzufriedenheit, verringern die Kundenfluktuation und erhöhen Umsatzerlöse und Rentabilität. Damit wird zukünftiges Wachstum und Rentabilität sichergestellt.
- **Engagierte Mitarbeitende:** Wenn den Mitarbeitenden vertraut wird, sie mehr Verantwortung erhalten und selber für ihre Leistung zuständig sind, ist ihre Arbeit eine grössere Herausforderung für sie. Das erhöht ihre Eigenmotivation, gibt ihnen die Möglichkeit, sich schneller zu entwickeln und fördert die berufliche Zufriedenheit. Dies vereinfacht es, die besten Leute zu verpflichten, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden auszubauen und die Personalfuktuation zu verringern.
- **Ethische Verhaltensweise:** Wenn Informationen offen statt eingeschränkt zur Verfügung stehen, verringert dies Manipulation und dysfunktionales Verhalten.

Wettbewerbsvorteile dieser Art sind nicht über Produktinnovation oder Prozessinnovation und auch nicht durch Strategieinnovation zu erreichen. Sie sind grundlegender Art und entstehen nur durch Innovation in Führung und Organisation – sogenannte «Managementinnovation». Die Unternehmensführung wird zur Grundlage nachhal-

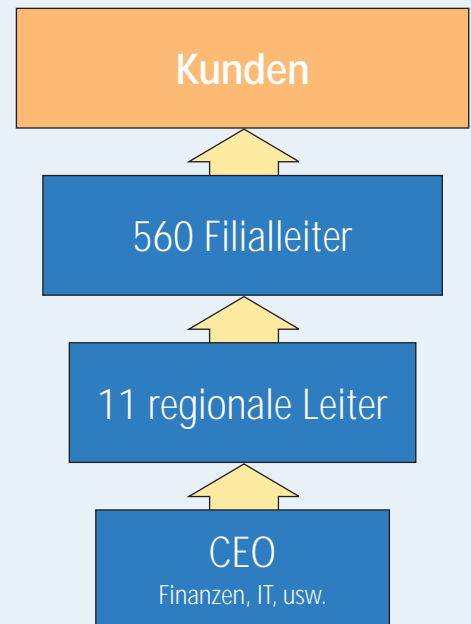
## Organisation und Führung der Svenska Handelsbanken

- Fokus auf die Kunden, nicht die Produkte
- Jeder Kunde «gehört» jeweils einer Filiale
- Kundenprofitabilität wird laufend überwacht

- Entscheiden über Kunden, Lösungen, Preise
- Verantwortlich für das Filialpersonal und -ergebnis
- Schlüsselkennzahl Cost/Income im Vergleich zu den anderen Filialen

- Entscheiden über die Regionalstrategie (z. B. Öffnen/Schliessen von Filialen)
- Verantwortlich für die Support-Einheiten
- Schlüsselkennzahl ROE der Region im Vergleich zu den anderen Regionen

- Definiert die Werte und Prinzipien der Bank
- Etabliert ein Klima von Top-Down Challenge und lokalen relativen Vergleichen
- Schlüsselkennzahl ROE im Vergleich zu anderen schwedischen Banken



© Franz Rösli FHNW & BBRT

tiger, nicht leicht kopierbarer Wettbewerbsvorteile.

### Grosse Bedenken überwinden

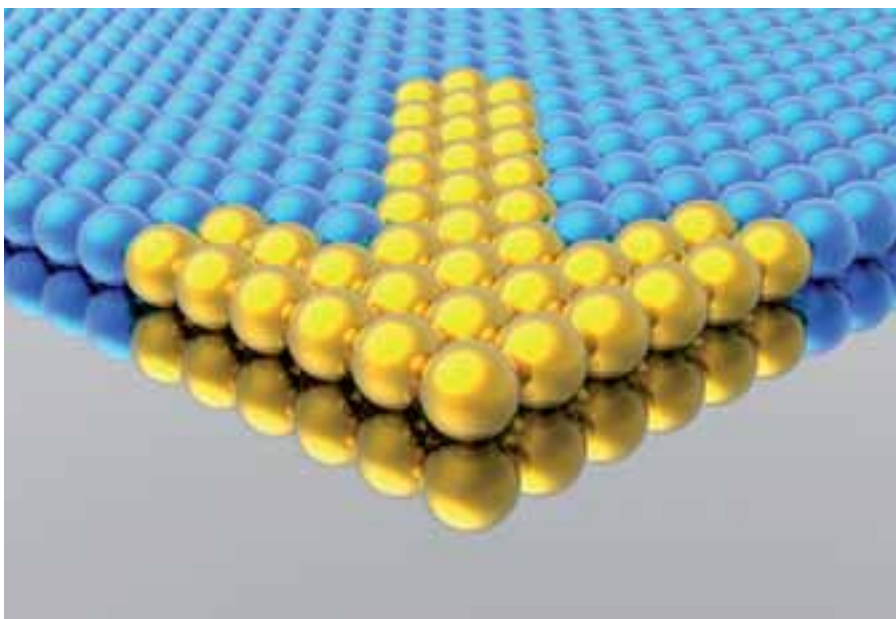
Ein Netzwerk aus selbst steuernden Zellen ist für viele Geschäftsführer schwer vorstell-

bar und wird im Vergleich zur vertrauten, hierarchischen Stufenorganisation als Unsicherheitsfaktor wahrgenommen. Mindestens so schwer vorstellbar ist für viele Geschäftsführer, wie sie Mitarbeiter ohne Budgets führen sollen, ohne dass das Unternehmen dabei ausser Kontrolle gerät. Die beiden Hauptelemente des Beyond Budgeting «Dezentra-

lisierung von Entscheidungen» sowie «Adaptive Managementprozesse» verlangen von der Geschäftsführung die Bereitschaft und den Mut, grundsätzlich über ihre Art und Weise der Unternehmensführung und mögliche Alternativen nachzudenken.

### Praxisbeispiel Handelsbanken

Die schwedische Universalbank Svenska Handelsbanken führt seit 1970 nach Beyond-Budgeting-Prinzipien. Sie gilt als die kosteneffizienteste Bank Europas. Zugleich hat diese Bank ihre skandinavischen Mitbewerber nachhaltig über die letzten 30 Jahre hinsichtlich jeder wesentlichen Performancegrösse, sei es Eigenkapitalrendite, Cost-Income-Ratio, Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit geschlagen. Die Bank selbst führt ihren nachhaltigen Erfolg auf ihr Organisations- und Führungsmodell zurück. Svenska Handelsbanken hat eine sehr flache Hierarchie: Auf 10 500 Mitarbeiter und rund 570 Filialen hat die Bank gerade einmal drei Führungsstufen (siehe Grafik).



## Relative Ziele der Svenska Handelsbanken

Bank zu Bank (RoE)			Region zu Region (RoE)			Filiale zu Filiale (Cost/Income etc.)		
1.	Bank A	31 %	1.	Region D	38 %	1.	Filiale C	28 %
2.	Bank D	24 %	2.	Region J	27 %	2.	Filiale H	32 %
3.	Bank H	20 %	3.	Region I	20 %	3.	Filiale A	37 %
4.	Bank C	18 %	4.	Region B	17 %	4.	Filiale D	39 %
5.	Bank E	15 %	5.	Region E	15 %	5.	Filiale F	41 %
6.	Bank F	13 %	6.	Region F	12 %	6.	Filiale E	45 %
7.	Bank B	12 %	7.	Region C	10 %	7.	Filiale J	54 %
8.	Bank I	10 %	8.	Region H	7 %	8.	Filiale B	65 %
9.	Bank G	8 %	9.	Region G	6 %	9.	Filiale I	72 %
10.	Bank J	2 %	10.	Region A	5 %	10.	Filiale G	87 %

© Franz Rösli FHNW &amp; BBRT

Die Organisation dreht sich dabei nur um den Kunden und nicht um Produkte. Sie besteht aus einem flexiblen Netzwerk mit autonomen, selbst steuernden Einheiten, die sich kontinuierlich und schnell an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten. Jede Filiale ist ein Profit-Center mit grosser Autonomie und entscheidet bezüglich Marketing, Kunden, Personal, Preisen sowie Kompetenzschwerpunkt selbst. Zur Illustration: 98 Prozent aller Kreditentscheidungen fallen in der Filiale.

Die Prozesse der Bank sind adaptiv, das heisst, statt mit fixen Zielen wird mit relativen Zielen gearbeitet (siehe Grafik). Die Gesamtbank hat das Ziel, eine höhere Eigenkapitalrentabilität zu erreichen als der

Durchschnitt der Banken in Schweden. Das selbe gilt für die Regionen. Die Filialen vergleichen sich mittels der Cost-Income-Ratio. Das Ranking wird immer erst im Nachhinein erstellt, das heisst, Anfang Jahr gibt es keine fixen Ziele und keine Budgetvorgaben. Die Bank verfügt über starke Informationssysteme, die es den Filialen erlaubt, jederzeit zu wissen, wo man steht und entsprechend dynamisch zu planen und zu handeln.

### Worauf es ankommt

Der Schlüssel zum Erfolg des Beyond Budgeting Managements ist die integrale Berücksichtigung der Prinzipien, sowohl in der

Führung und Organisation als auch in den Managementprozessen. Die Stärke des Ansatzes ist seine gebündelte Abstimmung von Kultur, Führung, Organisation, Prozessen und Instrumenten auf die heute bestimmenden Umweltherausforderungen «Komplexität» und «Dynamik». ■



### Porträt

Franz Rösli ist 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, einem Joint Venture zwischen FHNW und BBRT. Vor seiner Tätigkeit an der FHNW war er viele Jahre in Führungspositionen in KMU und in Grossunternehmen tätig.

## 2. International Executive Forum Basel

Zunehmende Komplexität und Dynamik sind die bestimmenden Problemstellungen unserer Zeit. Was bedeutet dies für die Unternehmensführung von morgen? Einige hocherfolgreiche Unternehmen haben hierzu überraschende, neue Antworten entwickelt. Am Forum 2008 vom 12. November in Basel präsentieren und diskutieren Geschäftsleitungsmitglieder von Hilti, Trisa, W.L. Gore, Globetrotter und StatoilHydro Praxisbei-

spiele aus diesen Unternehmen. Das diesjährige Forum verbindet diese Erfahrungen aus der Praxis mit neusten Forschungsergebnissen des «Beyond Budgeting Round Table» sowie mit Impulsen der bekannten Management-Vordenker Dr. Reinhard K. Sprenger und Prof. Dr. Hans A. Wüthrich.

Weitere Informationen und Anmeldung unter: [www.bbtt.ch/forum2008](http://www.bbtt.ch/forum2008)



### Fragen

Prof. Franz Rösli  
lic. oec. HSG, MBA HSG  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
FHNW  
Peter Merian-Strasse 86, 4002 Basel  
[franz.roesli@fhnw.ch](mailto:franz.roesli@fhnw.ch)  
[www.bbtt.ch](http://www.bbtt.ch)

