

# Warum Schildkröten schneller sind als Hasen

... oder wieso die Finanzkrise ein Versagen des Management-Ansatzes ist und wie man sie meistern kann. — VON FRANZ RÖÖSLI UND JEREMY HOPE

**In Kürze** Sprunghaft und kurzsichtig oder stetig und vorausschauend: So charakterisieren die Autoren nicht nur Hase und Schildkröte, sondern auch den traditionellen Management-Ansatz und den Beyond-Budgeting-Ansatz. Während ersterer mit oft realitätsfernen Plan- und Anreizsystemen arbeitet und nicht zuletzt für die Wirtschaftskrise verantwortlich ist, setzt der zweite den Fokus auf die Mitarbeiter- und Kundenbedürfnisse. Dies bedeutet keinesfalls, dass Kosten und Erträge keine Rolle spielen; als Vorgabe dient anstelle absoluter Ziele der relative Vergleich mit dem Erfolg der Konkurrenz. Ein Plädoyer für ein Umdenken in der Unternehmensführung.



FRANZ RÖÖSLI ist Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Managementtrainer und Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT), einer internationalen, mitgliederbasierten Forschungsgemeinschaft.  
franz.rooesli@fhnw.ch



JEREMY HOPE ist Gründer und Direktor der internationalen Forschungsgemeinschaft Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Er ist Autor mehrerer Bücher zum Thema Management.  
jeremyhope1@googlemail.com

In der Fabel des griechischen Dichters Aesop beschliessen die Schildkröte und der Hase, um die Wette zu laufen. Der selbstsichere Hase denkt, das Rennen bereits gewonnen zu haben und rastet unterwegs unter einem Baum. Als er wieder aufwacht ist die Schildkröte zu seiner Überraschung schon am Ziel.

Viele Führungskräfte denken und handeln wie der Hase. Sie glauben, sie könnten den Shareholder Value unrealistisch stark wachsen lassen, indem sie hierarchisch und kaskadenartig jedes Jahr aggressive Ziele vorgeben und Leistungsanreize schaffen. Sie glauben vorauszuwissen, wie schnell schnell genug ist, um das Rennen zu gewinnen. Wie der Hase glauben sie, die Zukunft planen und steuern zu können. Manager, die in die Rolle der Schildkröte schlüpfen, machen keine Versprechungen, Vorhersagen und Annahmen. Sie haben ihren Blick vielmehr auf den vor ihnen liegenden Weg gerichtet und steigern ihre Performance fortlaufend. Ihr Ziel ist, sich an veränderte Bedingungen anzupassen, ihre Mitbewerber zu schlagen und über lange Zeit bestehen zu können.

Keinen Bestand hatten manche der ehrwürdigsten Namen der Finanzwelt. Einige dieser Unternehmen, wie zum Beispiel Lehman Brothers (Gründungsjahr: 1850), Merrill Lynch (1914) und Washington Mutual (1889), überstanden zwei Weltkriege und den grossen Börsencrash 1929, nicht aber die aktuelle Finanzkrise. Mittlerweile ist es

nicht mehr nur eine Finanzkrise, sondern eine umfassende Störung, welche weltweit die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Systeme erfasst hat.

Dazu geführt haben einerseits technische Aspekte, wie Verbriefung, Komplexität, Hebeleffekte und Illiquidität. Andererseits werden auch menschliche Schwächen wie Anmassung, Kurzsichtigkeit, Täuschung, Verleugnung und Gier erwähnt. Die technischen Aspekte haben sicherlich die menschlichen Schwächen begünstigt, letztere sind aber entscheidender für das Zustandekommen der Störung.

Der tiefere Grund für die Krise liegt im herrschenden Verständnis von Menschenführung und Steuerung von Organisationen. Dieses Führungsverständnis gilt seit Jahrzehnten als selbstverständlich und ist paradigmatisch in den Köpfen verankert. Vor rund hundert Jahren, als dieses Führungsverständnis entstand, mag es seine Berechtigung gehabt haben. Zentrale Führung, Trennung von Planung und Ausführung, präzise Ausführungsanleitungen sowie Geld als Motivationsfaktor sind Prinzipien aus tayloristischer Zeit. Heute wirkt dieses Verständnis dysfunktional, weil es die Beherrschung von Komplexität vorgaukelt und mit starren Zielen sowie daran geknüpften Anreizsystemen das Verhalten von Menschen korrumpiert und manipuliert.

Das traditionelle Managementverständnis unterstützt kaum Eigenver-



Den Pultinhalt in einer Kartonschachtel verpackt: so finden sich Angestellte der Bank Lehman Brothers auf der Strasse wieder. Ursache ist nicht ihr persönliches Nicht-Genügen, sondern ein Versagen des Management-Ansatzes.

Bild: istockphoto.com/joselito Briones

antwortung, Selbststeuerung und dezentrale Vernetzung von menschlichem Wissen. Mit anderen Worten liegen die Wurzeln der Krise im heute verbreitet angewendeten Management-Ansatz, welcher die Gier und das kurzfristige Denken anheizt statt die Stärken und Tugenden der Menschen zu fördern.

### Performance-Vorgaben mit wenig Realitätsbezug

Wie funktioniert das typische Managementsystem? Nach vielen «Verhandlungen» mit Mehrfachschlaufen über alle Hierarchiestufen erhält jeder Manager eine Performance-Vorgabe für das kommende Geschäftsjahr, welche die Ziele, die davon abhängigen Boni, die budgetierten Ressourcen und die Verbindlichkeiten gegenüber anderen Teams der Organisation festlegt.

Das Problem ist, dass sich dieses politische Management-Spiel oftmals weit von der Realität entfernt abspielt. Entschieden wird im Elfenbeinturm, ausgeführt werden muss an der Front der Kundenrealität. Es fragt sich, wie Füh-

rungskräfte damit umgehen, wenn absehbar wird, dass realitätsferne Ziele nicht erreicht werden können. Eine kürzlich durchgeführte Studie des CFO-Magazins kam zum Schluss, dass es für leitende Angestellte alarmierend normal ist, auf ihre Kollegen aus der Finanzabteilung «Druck auszuüben», um sicherzustellen, dass «ihre Zahlen auch wirklich stimmen». Fast die Hälfte der Befragten gaben an, dass sie sich von ihren Vorgesetzten unter Druck gesetzt fühlen, aggressive Buchhaltung zu betreiben, um die Zahlen besser aussehen zu lassen. Solange der Fokus auf fixen, verhandelten Jahreszielen und Quartalsergebnissen liegt, werden Manager an diesem Verhalten festhalten. Solange die Manager auf die Budgets fixiert sind, werden auch die Mitarbeiter an der Kundenfront erst an die Zahlen und dann an die Kunden denken.

Der vorherrschende Management-Ansatz ist Ursache des Problems und kann somit nicht Lösung des Problems sein. Es besteht die Gefahr, im alten, vertrauten Denk-Schema steckenzubleiben und mehr vom selben zu tun, also die Ursache des Problems wieder zur Problemlösung heranzuziehen: Mehr

Kontrolle, «bessere» Anreizsysteme. Es gilt, mit tradierten Mustern zu brechen. Erforderlich ist ein Management-Verständnis, das die Tugenden und Stärken der Menschen unterstützt und fördert.

Viele Leute haben genug von Kurzsichtigkeit, Manipulationen und Gier, die in vielen Unternehmen akzeptierte Praxis geworden sind. Sie wollen stattdessen Personen vertrauen können und Teil eines Teams sein. Sie möchten sich mit ihren Vorgesetzten identifizieren, wissen für welche Werte ihre Firma eintritt und wohin sie sich bewegt. Sie wollen ihren Teil zum Erreichen der Ziele beitragen und sich am gemeinsamen Erfolg freuen. Als Wichtigstes aber möchten sie ihrem Arbeitsleben Sinn geben. Unternehmen, deren Führungscrowd nachhaltig, berechenbar und umsichtig wie Schildkröten handelt, lassen diese Wünsche wahr werden.

Fragen zeigen den Weg zu einer anpassungsfähigen und beständigen Organisation: Welche Annahmen über Menschen hat die Führung? Was traut die Führung den Mitarbeitenden im Unternehmen zu? Welche Kompetenzen und Verantwortung erhalten sie? Wie werden Leute anerkannt und entlohnt, wie Ziele gesetzt, wie Ressourcen verteilt und wie wird die Performance gemessen? Führungspersonen müssen am ganzen System Veränderungen vornehmen und nicht nur an Teilen. Sie müssen sich vom Konzept zentraler Steuerung, basierend auf hierarchischer Kontrolle und kurzfristig ausgehandelter Zielvereinbarungen, trennen.

### Vom Hasen zur schnelleren Schildkröte werden

Ein alternatives Management-Verständnis stellt der Beyond Budgeting-Ansatz dar. Führungspersonen, die beabsichtigen, vom Hasen zur Schildkröte zu werden, können sich am Beyond-Budge-

**Abb.: Gegensätzliche Eigenschaften des «Hasen»- und des «Schildkröten»-Managementsystems**

Prinzipien	Schildkröte (Beyond Budgeting)	Hase (Traditionell)	
Führungsorganisation	1. Kunden	Fokussierung aller Mitarbeiter auf Verbesserung Kundenergebnis	Fokus auf verhandelten Zielen
	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

**Der Beyond-Budgeting-Ansatz stellt den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Geschäftsführung.**

ting-Managementkonzept orientieren. Dabei sind die zwei zentralen und miteinander verbundenen Dimensionen eine dezentralisierte Führungsorganisation und adaptive Managementprozesse. Das Managementkonzept umfasst je sechs Prinzipien zur Führungsorganisation und zu den adaptiven Management-Prozessen (vgl. Abbildung auf dieser Seite).

Unternehmen mit dem Beyond-Budgeting-Ansatz zielen darauf ab, organisch zu wachsen und über lange Zeit zu bestehen. Diese Wirtschaftsführer definieren Erfolg so, dass sie ein stärkeres und gesünderes Unternehmen an die nächste Generation weitergeben möchten, als sie vorgefunden haben. Shareholder Value ist für sie ein langfristiges Resultat und nicht ein kurzfristiges Ziel.

Sie sehen ihr Unternehmen als Zusammenschluss kleiner Teams, die alle für die Verbesserung der Kundenzufriedenheit verantwortlich sind. Management ist ein Marathon, der auf kontinuierlicher relativer Verbesserung beruht. Das Ziel ist, das beste Team oder die beste Firma seiner Peer-Group zu sein. Leidenschaft, Stolz und positiver Peer-Druck im Sinne von gesundem Wettbe-

## Ihr Ziel: Hochschulabschluss

in Wirtschaft, Informatik, Engineering. Im kombinierten Fernstudium, orts- und zeitunabhängig.

### Bachelor-Studiengänge

- Betriebsökonomie
- Informatik
- Wirtschaftsinformatik
- Wirtschaftsingenieur

### Master-Studiengänge

- Executive MBA
- MAS in Informatik
- Neu ■ Master of Science in Business Administration

### CAS-/DAS Kurse

- DAS General Mgt.
- CAS Media Informatics
- CAS Teledozent/in
- CAS Apothekenmgt.

# FFHS

[www.fernfachhochschule.ch](http://www.fernfachhochschule.ch)

Fernfachhochschule Schweiz  
Zürich Basel Bern Brig

Teilschule SUPSI

Telefon: +41 (0)27 922 39 00, E-Mail: [info@fernfachhochschule.ch](mailto:info@fernfachhochschule.ch)

## Das Erfolgsbeispiel Svenska Handelsbanken

Ein Beispiel für Beyond Budgeting ist Svenska Handelsbanken, eine schwedische Bank, die sehr dezentral organisiert ist: Sie besteht aus einem flexiblen Netzwerk mit autonomen, selbststeuernden Einheiten, die sich schnell nach den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten. Auf 10.500 Mitarbeiter und 670 Filialen hat die Bank nur drei Führungsstufen. Die Bank arbeitet weder mit jährlichen Zielvorgaben noch mit jährlichen Budgets. Sie vergleicht die Resultate ihrer Filialen, Regionen

und der gesamten Bank mit den entsprechenden Peer-Groups. Viel Bürokratie wird eingespart, weil finanzielle Ziele, Budgets und andere Top-Down-Kontrollsysteme keine Priorität genießen. Dies ermöglicht, die Kosten tiefer als die Konkurrenz zu halten und damit die Kundenzufriedenheit zu steigern. Alle profitieren gleichermaßen von einer Erfolgsbeteiligung auf Unternehmensebene, wenn die Bank profitabler ist als ihre Mitbewerber. Ebenso gibt es keine individuelle Incentivierung, ob

als Boni oder variable Lohnbestandteile.

Weitere Firmen, die das Führungsverständnis der Schildkröte anwenden, sind Southwest Airlines, Hilti, Trisa, Globetrotter, Google, dm Drogeriemarkt, StatoilHydro, W.L. Gore, Semco oder Egon Zehnder. Diese Unternehmungen sind seit Jahrzehnten in der Peer Group ihres Wirtschaftszweiges führend. Sie alle genießen einen beneidenswerten Ruf als Arbeitgeber, Geschäftspartner und Investitionsmöglichkeit.

werb sind die Faktoren, die zum Erfolg führen – und nicht befohlene Vorgaben und finanzielle Leistungsanreize. Planung erfolgt laufend und ist darauf ausgerichtet, Produkte, Prozesse und Leute zu verbessern. Teams brauchen nur die minimal notwendigen Ressourcen, um das Ziel zu erreichen. Und der Zugang zu Informationen ist für alle offen und transparent.

Dieses System kennt keine vielstufigen, trägen Hierarchien mit zentralisierter Entscheidungsfindung und kaum zentrale Stabsfunktionen. Es gibt keine voraus fixierte Zielhöhe und daran gekoppelte Boni, keine jährlichen Budgets, keine fixierte Ressourcenallokationen und keine aufwändigen, vergangenheitsorientierten Budget-Abweichungs-Reports. Die Notwendigkeit für das Spielen und Jonglieren mit Zahlen ist verschwunden. Entscheidend ist der Vergleich zum Markt oder internen Peer-Groups.

### Die Moral von der Fabel

Auf lange Sicht ist es besser, wie eine Schildkröte und nicht wie ein Hase zu handeln. Niemand kann einen Marathon mit einer Reihe von 100-Meter

Sprints gewinnen. Stetes organisches Wachstum erreicht man, indem man Kunden mit guten Produkten und Prozessen zu niedrigstmöglichen Kosten zufriedustellen und begeistern kann. Eine solche Strategie übertrifft kurzfristige Boom- und Baissephasen, die auf Mega-Mergers und Akquisitionen, Aktienrückkäufen, aggressiven Zielsetzungen und Leistungsanreizen basieren, um Längen. Doch die Direktoren und Aktionäre von Bear Sterns, Lehman Brothers, Merrill Lynch, AIG, Northern Rock, HBOS and Bradford and Bingley und nicht nur diese, glauben an ein Managementsystem, das sie dazu bringt, sich wie ein Hase und nicht wie eine Schildkröte zu verhalten.

### Transparenz und Vertrauen kann nicht verordnet werden

Wahrheit, Transparenz und Vertrauen werden eine Voraussetzung dafür, die richtigen Mitarbeitenden, Kunden und Investoren anzuziehen. Unternehmen und ihre Führungskräfte werden genauer als je zuvor von Angestellten, Kunden, Umweltschützern, Regulatoren, Medien und Investoren unter die Lupe genommen. Das Internet liefert al-

len jederzeit aktuelle Informationen. Führungskräfte haben keine andere Wahl, als ihre Unternehmung auf diese Umwelt auszurichten. Die Herausforderung wird sein, wie sie ihre Unternehmungen transformieren. Zentral ist die Erkenntnis, dass Wahrheit, Transparenz und Vertrauen nicht von oben verordnet werden können. Vertrauen muss durch Handeln verdient werden. Dringend zu überprüfen sind das Menschenbild und daraus abgeleitete Führungsstrukturen und -mechanismen, die heute noch zu oft unhinterfragt angewendet werden. Die Chance, ein neues Management-Verständnis zu entwickeln und umzusetzen, ist nie besser als in einer Krise.

### Literatur

- Hamel, G.** (2008): *Das Ende des Managements*, Econ Verlag, Düsseldorf.
- Röösli, F.; Fraser, R.** (2007): *Wie Spitzenunternehmen geführt werden, io new management, Juni 2007.*
- Wüthrich, H. A. et al** (2008): *Musterbrecher, Führung neu leben*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Sprenger, R. K.** (2007): *Mythos Motivation*, Campus Verlag, Frankfurt.