

Wie Spitzenunternehmen geführt werden

Branchenführer wie UBS, Hilti und Egon Zehnder International arbeiten mit «Beyond Budgeting»-Prinzipien. Wie erfolgreiche Firmen ihre Führungsstrukturen neu ausrichten.

—VON FRANZ RÖÖSLI UND ROBIN FRASER

In Kürze Erfolgreiche Unternehmen wie Toyota, Southwest Airline, Dell, dm-drogerie markt oder Aldi richten ihre Prozesse konsequent auf den Kunden aus. Sie alle arbeiten mit dem Beyond-Budgeting-Ansatz. Es geht darum, rasch und flexibel auf die sich ständig ändernden Marktbedingungen reagieren zu können. Dazu werden Hierarchien in kundenorientierte, netzwerkartige Teams umgebaut und starre, auf Perioden fixierte Steuerung wird durch adaptive Managementprozesse ersetzt. Die Abschaffung der Budgetierung ist Folge und nicht Ziel dieses Paradigmenwechsels beim Management Modell.



FRANZ RÖÖSLI ist Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT), einer internationalen, mitgliederbasierten Forschungsgemeinschaft. Er ist zuständig für den BBRT im deutschen Sprachraum (www.bbtt.ch), einem Joint Venture zwischen FHNW und BBRT. Vor seiner Tätigkeit an der FHNW war er viele Jahre in Führungspositionen in KMU und Grossunternehmen tätig.
franz.rooesli@fhnw.ch



ROBIN FRASER ist Co-Gründer und Direktor des BBRT (www.bbtt.org). Er ist Mitverfasser von «Beyond Budgeting», erschienen bei Harvard Business School Press, und ehemaliger Partner bei Coopers & Lybrand (heute PWC) in Grossbritannien.
robinfraser@bbtt.org

Führungsleute müssen rasch Entscheide fällen, das Tempo von Neuerungen nimmt zu, Preise spiegeln den Druck des Marktes, Kunden sind unbeständig und Aktionäre fordern immer mehr. Während permanent von rascher Reaktion, Innovation, betrieblicher Hochleistung, Fokus auf den Kunden und Unternehmenswert die Rede ist, bleiben die Managementverfahren allzu oft und unbewusst in der Vergangenheit stecken. Fixierte Strategien verhindern rasche Reaktionen, Bürokratie erstickt Innovation oder fest verwurzelte Funktionen untergraben Prozesse, welche die Grenzen zwischen einzelnen Funktionen überschreiten.

Um im Wettbewerb effektiver mitzuhalten, müssen Organisationen ihre Hierarchien in Netzwerke relativ autonomer Einheiten umformen. Wichtig ist, den Kunden und nicht internen Machtstrukturen zu dienen. Zudem ist es nötig, sich von starren Managementprozessen und damit verbundenen fixierten Leistungsverträgen (zum Beispiel Budgetvorgaben) zu befreien und elastische Steuerungsverfahren mit relativen Leistungsverträgen zu schaffen. Dieses systemische, kohärente Verständnis von Management – auch Beyond-Budgeting-Modell genannt – soll eine flexible und anpassungsfähige Organisation schaffen. Entdeckt und abgeleitet von innovativen Wegbereitern der Unternehmenspraxis wird es untermauert durch die für die heutige Management-Disziplin relevanten Komplexitäts- und Verhaltens-

wissenschaften. Das Modell umfasst je sechs Prinzipien zu «Führung und Organisation» sowie «Managementprozesse» (siehe die Tabelle auf Seite 62).

Hauptthematik der Führungs- und Organisations-Prinzipien ist die Dezentralisierung. Die Organisation dreht sich um den Kunden und nicht mehr um Produkte, weg von statischen Hierarchien hin zu einem flexiblen Netzwerk mit autonomen Einheiten. So fokussiert sich beispielsweise Svenska Handelsbanken, die dauerhaft hochprofitable nordische Bank, auf Kundenzufriedenheit statt auf Produktvolumen oder Marktsegmentziele. Es gibt keine zentral gesteuerten Produktkampagnen. Die Bank setzt keine Produkterfolgsrechnungen ein, sondern konsequent Kunden-Profitabilitätsrechnungen. Abgeleitet von der Kundenorientierung geht es in den Führungs- und Organisationsprinzipien folgerichtig auch 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 Anbieter von Leistungen müssen den Kundenanforderungen entsprechen – und nicht einer funktionalen Hierarchie gehorchen: Die Organisation wird flacher, eben dezentraler.

Zur Unterstützung einer netzwerkartigen Organisation braucht es entsprechende Management-Prozesse. Hier wird in den Beyond-Budgeting-Prinzipien auf Anpassungsfähigkeit gesetzt. Der fixierte Leistungsvertrag wird abgelöst durch



Bild: Hilti

Die Konzernleitung von Hilti ist begeistert von Beyond Budgeting: Dezentrale Strukturen und flexible Managementprozesse bringen Erfolg.

einen relativen Leistungsvertrag. Wesentlich ist, dass es keine Ziel- oder Budgetvorgaben mehr gibt, an deren Erreichung ein Manager gemessen und entlohnt wird. Mit relativen Zielen orientiert man sich an Wettbewerbern, statt an den zum vornherein ausgehandelten Grössen. Das oberste Unternehmensziel von Svenska Handelsbanken ist, eine grössere Eigenkapitalrendite als der Durchschnitt ihrer skandinavischen Wettbewerber zu erreichen. Diese Vorgabe hat sie in den vergangenen 35 Jahren stets übertroffen. Die Boni an die Mitarbeitenden werden in Form einer Erfolgsbeteiligung ausgeschüttet, die abhängig von dieser relativen Zielerreichung ist. Ein Plan auf eine fixierte Jahresperiode entfällt, anstelle von statischen Budgets wird eine rollende Planung eingesetzt, die eine dynamische Koordination und Zuteilung der Ressourcen nach effektivem Bedarf ermöglicht. Mit dem Management Modell ist Svenska Handelsbanken auf Erfolgskurs: Die Cost-to-

Income Ratio (Verhältnis zwischen Kosten und Ertrag) liegt deutlich unter 45 Prozent. Das ist die niedrigste Quote unter den europäischen Banken. In Schweden hat die Bank beständig mehr zufriedene Geschäfts- und Privatkunden als der Durchschnitt der Konkurrenten.

Der Kunde kommt vor der Firma und dem Team

Egon Zehnder International (EZI), ein Executive-Search-Unternehmen, entwickelte ebenfalls ein ungewöhnliches Management Modell. Die Gesellschaft ist profitabler als ihre Mitbewerber, die Fluktuationsrate liegt bei in der Branche unschlagbar tiefen 4 bis 6 Prozent. Zudem sind die Kundentreue sowie das Kundenvertrauen hoch – in konjunkturell guten wie schlechten Zeiten. Bemerkenswert sind die Ähnlichkeiten in der Führung und Organisation sowie in den Managementprozessen zwischen Handelsbanken und EZI. Mark R. Hoenig,

Mitglied des Verwaltungsrates und des Executive Committees von EZI, hebt hervor, dass die Firma seit ihrer Gründung 1964 auf radikal kundenorientierte, praktisch hierarchiefreie Organisationsstrukturen setzt. Kollegialität und intensiver Informationsaustausch prägen die Beziehungen zwischen den Partnern in den verschiedenen Niederlassungen. Der Kunde und seine Betreuung kommen zuerst, dann das Unternehmen, das Team und zuletzt der einzelne Berater. Die Leistungsbeurteilung orientiert sich nicht anhand von Budgets, ebenso gibt es keine Incentivierung. Das Bonusmodell ist für alle Partner ein Teilen des effektiven Unternehmenserfolgs – und kein individualisiertes Anreizsystem.

Ein gut funktionierendes Management Modell ist ein empfindliches und komplexes System. Jedes seiner Teile muss in die gleiche Richtung steuern. Nur so kann die Organisation interne Konflikte minimieren und das Potenzial maximieren. Man kann nicht willkür-

lich einige der Prinzipien annehmen (etwa auf fixe Budgets verzichten) und andere nicht. Alle zwölf miteinander vernetzten Prinzipien sind nötig, um einen Paradigmenwechsel vom deterministischen «Command-and-Control-Modell» zum systemischen Beyond-Budgeting-Modell zu bewirken und aufrechtzuerhalten. Solange das Modell nicht kohärent ist, entfaltet es nicht seine volle Wirksamkeit. Die Gefahr eines Rückfalls in das «Command and Control Paradigma» ist sehr hoch. Die Umsetzung in die Praxis erfordert ein revo-evolutionäres Vorgehen, sprich ein mutiges, revolutionäres Denken und ein breit abgestütztes, evolutionäres Handeln:

1. Initialisierung: Aufbau eines Bewusstseins für die Problematik mit dem alten Modell; Erzeugung der Dringlichkeit für einen Wandel; Eintreten für einen Paradigmenwechsel im

Denken, basierend auf der Überzeugung für das nachhaltige Potenzial mit dem neuen Ansatz; Einvernehmen für eine breite, umfassende Vision des neuen Modells; Erstellen eines starken «Case for Change».

2. Kommunikation: Aufbau einer Koalition von Personen innerhalb des Unternehmens, die stark genug ist, die nötigen Veränderungen durchzuführen; Glaubwürdige und breit abgestützte Kommunikation mit der Darstellung der Potenziale der Neuausrichtung für Unternehmung und Mitarbeitende; Schaffung eines Zusammengehörigkeitsgefühls.

3. Design: Ganzheitliche Erarbeitung des Designs; Diskussion von Fragen bezüglich Führungsprinzipien vor der Diskussion der Managementprozess-Prinzipien; Thematisierung der Managementprozesse vor der Diskus-

sion über Systeme und Instrumente, um die Kohärenz für das Gesamtmodell zu unterstützen.

4. Umsetzung: Einbezug möglichst vieler Personen aus der ganzen Organisation in den Implementierungsprozess; Kein falscher Perfektionismus in der Umsetzung, Erfahrungen sammeln, nötige Anpassungen vornehmen.

5. Kontinuierliche Verbesserung: Konsequenter weitermachen bis das Modell umgesetzt und in der Organisation eingebettet ist. Anschliessend muss das Modell weiter verbessert und vertieft werden, sodass die Organisation den Wettbewerbsvorteil aufrechterhalten und ausbauen kann.

UBS Global Wealth Management & Business Banking (nachfolgend UBS genannt) hat vor rund drei Jahren einen markanten Wechsel im Management



smiles & more.

Kundennähe und mehr Wirtschaftlichkeit für Ihre Geschäftsreisen.

Reisen Sie ganz nach Ihren Bedürfnissen – und immer in sicheren Händen: CWT Travel Consultant Claudia Morach und ihre Kollegen in rund 150 Ländern sind täglich für Sie da. Schließlich sind es unsere Mitarbeiter, die uns zu einem der global führenden Geschäftsreiseprozessspezialisten machen.

Begeben Sie sich auf Entdeckungsreise: www.carlsonwagonlit.ch

**Carlson
Wagonlit**
Travel[®]

Tab.: Die zwölf Prinzipien des Beyond-Budgeting-Modells**Führungs- und Organisationsprinzipien**

1. **Kundennähe:** Machen Sie alle Mitarbeitenden für die Zufriedenstellung der Kunden verantwortlich und bauen Sie dafür keine Hierarchien auf.
2. **Netzwerke:** Bilden Sie schlanke Netzwerke mit verantwortungsvollen Teams und bauen Sie keine zentralisierten Funktionen auf.
3. **Verantwortung:** Stellen Sie sicher, dass jeder wie ein Unternehmer denkt und handelt und lassen Sie Mitarbeitende nicht einem fixen Plan folgen.
4. **Autonomie:** Übertragen Sie den Teams die Freiheit und Möglichkeit zu handeln und schränken Sie die Mitarbeitenden nicht ein.
5. **Wertvorstellungen:** Schaffen Sie Rahmenregelungen, die auf klaren Werten und Zielen basieren und definieren Sie keine detaillierten Vorgaben und Budgets.
6. **Transparenz:** Schaffen Sie offene und «ehrliche» Informationssysteme, die für «eine Wahrheit» in der Organisation sorgen und begrenzen Sie Informationen nicht nach Hierarchiestufen.

Managementprozessprinzipien

7. **Ziele:** Setzen Sie relative Ziele für eine ständige Leistungsverbesserung und handeln Sie keine fixierten Leistungsverträge aus.
8. **Belohnungen:** Belohnen Sie Erfolg aufgrund von relativer Leistung und benutzen Sie dazu keine fixierten Ziele.
9. **Planung:** Planen Sie Aktivitäten kontinuierlich und budgetieren Sie nicht blosses Zahlenwerk für eine fixierte Periode.
10. **Kontrolle:** Führen Sie Kontrollen auf relative Leistungsindikatoren und Trends zurück und benutzen Sie dazu nicht Abweichungen gegenüber Plangrössen.
11. **Ressourcen:** Stellen Sie Ressourcen nach Bedarf zur Verfügung und verwenden Sie keine jährlichen Budgetverteilungen.
12. **Koordination:** Koordinieren Sie Aktivitäten dynamisch und benutzen Sie keine jährlichen Planungszyklen.

Modell eingeleitet. Die wesentlichen erfolgskritischen Vorgehensschritte sind gut erkennbar. UBS kam nach einer Periode, in der die Kosten erfolgreich gemanagt wurden, zum Schluss, dass Wachstum nicht durch Bürokratie erreicht werden kann. Die Grossbank ist dabei, mit weltweit 50 000 Angestellten eine unternehmerische Kultur und Organisation zu entwickeln und die Managementprozesse umzustrukturieren. Dazu gehört, dass die Budgetierung abgeschafft wurde. Mit den Worten von Anton Stadelmann, CFO von UBS Global Wealth Management & Business Banking, ersetzen sie «Budgets mit Führung». Tatsächlich rekonstruierte UBS das ganze Management Modell, um signifikantes Wachstum und nachhaltige Profitabilität zu ermöglichen. Stadelmann hebt hervor, dass dieser unternehmerische Ansatz keineswegs einfacher ist, im Gegenteil: Eigenverantwortung zu übernehmen und Transpa-

renz der eigenen Leistung im Vergleich zu anderen (Benchmark) zu akzeptieren, ist anspruchsvoll.

Dieses Modell zu übernehmen, bedeutet einen strategischen Wechsel und ist nicht einfach durchzusetzen, weil es eine Veränderung der Denkhaltung erfordert. Es benötigt viel Kommunikation, um diese radikalen Ideen überzeugend darzulegen. In der UBS hat die Kommunikation auf Ebene der Geschäftsleitung begonnen. Die Mitglieder haben vier Tage zusammen verbracht, um ein gemeinsames Verständnis des Modells und der Vision aufzubauen. Anschliessend haben sie die Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen in den Prozess miteinbezogen. Sie waren davon genauso überzeugt wie die Geschäftsleitung. Danach wurden weitere Topmanager involviert. Bis heute hat die UBS viele Seminare zu Beyond Budgeting durchgeführt und einige tausend Mitarbeitende integriert. Die Schu-

lungen wurden von Mitgliedern der Geschäftsleitung selbst durchgeführt, um der Neuausrichtung die entsprechende Glaubwürdigkeit zu verleihen. Effektive Kommunikation ist eine wichtige Voraussetzung, ohne die das Projekt nicht zum Laufen gekommen wäre. Die Verantwortlichen der UBS sind vom Wert des neuen Modells überzeugt und können sich nicht vorstellen, in alte Muster zurückzufallen. Wichtig ist, dass dies eine fortlaufende Vertiefung des neuen Konzeptes in allen Aspekten und auf allen Ebenen bedingt.

Vorgehensweise bei Transformation entscheidend

Hilti, eine weltweit führende Firma aus Liechtenstein auf dem Gebiet der Befestigungs- und Abbautechnik, hat ebenfalls das traditionelle «Command-and-Control-Modell» hinter sich gelassen und befindet sich auf der Reise zu Bey-

ond Budgeting. Dass die Vorgehensweise bei der Transformation des Management Modells entscheidend ist, unterstreicht Franz Wirnspenger, Executive Vice President Finance & Controlling von Hilti: «Es beginnt mit einem Paradigmenwechsel in den Köpfen und mündet in ein evolutionäres Voranschreiten beim Handeln. Der Weg ist das Ziel.»

Einige der erfolgreichsten Firmen haben auffallend ähnliche Führungs- und Steuerungsmuster. Neben den erwähnten Beispielen führen auch Toyota, Southwest Airline, Google, Dell, W.L. Gore & Associates, Aldi oder dm drogerie markt mit hochgradig dezentralen Strukturen und flexiblen Managementprozessen. Diese «Best in class»-Unternehmen haben auch in der Führung und Steuerung ihrer Organisation Vorbildcharakter und gehen früher andere Wege als ihre Mitbewerber. Sie erzielen damit

nachhaltige Wettbewerbsvorteile und bauen ihre Spitzenposition in ihren Branchen aus. Der «Beyond Budgeting Round Table» (BBRT), eine internationale, mitgliederbasierte Forschungsgemeinschaft, hat die Gemeinsamkeiten dieser Firmen in Form der zwölf Prinzipien abgeleitet. Die anwendungsorientierten Forschungsthemen des BBRT laufen weiter. Im Vordergrund stehen insbesondere Aspekte der Implementierung des Beyond-Budgeting-Modells.

Nach wie vor glauben viele, dass die Einführung von Beyond Budgeting ein zu hohes Risiko darstellt. Dabei besteht das grössere Risiko – obwohl vielfach nicht so wahrgenommen – darin, weiterhin das traditionelle Modell zu verwenden, das nicht auf die heutigen kritischen Erfolgsfaktoren ausgerichtet ist. Mit der permanent steigenden Komplexität und Dynamik stellt sich nicht so sehr die Fra-

ge ob, sondern wann das Management Modell zu ändern ist. Die Antwort ist einfach: Je früher, desto besser. Die Zeit für einen Paradigmenwechsel beim Management Modell ist gekommen.

Literatur

- Hope, J.; Fraser, R.** (2003): *Beyond Budgeting. Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können.* Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Hope, J.; Fraser, R.; Bunce, P.; Röösl, F.** (2006): *Budgeting. In: Business: The Ultimate Resource. 2nd edition. A & C Black, London, p. 145–147.*
- Kotter, J.; Rathgeber, H.** (2006): *Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt.* Droemer, München.
- Pfläging, N.** (2006): *Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis.* Campus Verlag, Frankfurt.
- Voelpel, S.; Leibold, M.; Eckhoff, R.; Davenport, T.** (2006): *The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. Journal of Intellectual Capital, Vol. 7, No. 1, p. 43–60.*
- Wallander, J.** (2003): *Decentralisation. Why and How to Make it Work.* SNS Förlag, Kristianstad.

Studieren am Managementzentrum Bern

Ihre Karriere ist bei uns Programm

Sie wollen Ihre Karriere aufbauen oder weiterführen? Dann ist das Managementzentrum der Partner an Ihrer Seite. Stufe für Stufe betreuen wir Sie bei berufsbegleitender Weiterbildung.

Berner Fachhochschule
Technik und Informatik

Managementzentrum Bern

Executive MBA

- > Vertiefung in General Management (früher NDS BWL)
- > Vertiefung in Innovation Management (früher NDS SIM)
- > Vertiefung in International Management (früher EMBA)

Weitere Programme in den Bereichen BWL, Medizin-Technik, Medizin-Informatik und Mobile application

Start im Oktober 2007

Informieren Sie sich über unsere Programme www.mzbe.ch oder kontaktieren Sie uns für ein persönliches Gespräch. Telefon 031 84 83 111.

Managementzentrum Bern
Die beste Investition in Ihre Zukunft

www.mzbe.ch

