

[\[Lesen Sie hier andere Positionspapiere zum Thema Beyond Budgeting\]](#)

## „Der Kunde gehört an zweite Stelle! An erster Stelle müssen die Menschen der Organisation stehen.“

Ein Gespräch zum Trend-Thema Beyond Budgeting  
zwischen den Change-Management-Experten  
Barbara Leuner (BLU-Beratung) und Niels Pfläging (Beyond Budgeting Round Table)

Im Vorfeld des 2-tägigen Beyond-Budgeting-Seminars, das am 3./4. Oktober 2006 in Murten, Schweiz, stattfinden wird, sprachen Barbara Leuner und Niels Pfläging über Konzept, Wirkung und Implementierung des innovativen Beyond Budgeting-Modells.

Dieses Paper gibt Ausschnitte aus einer Arbeitssitzung der beiden Berater wieder.

**BL: Niels, der Beyond Budgeting Round Table behauptet, die gängige Praxis, in Unternehmen Budgets zu erstellen und danach zu arbeiten, sei nicht besonders wirkungsvoll und angemessen. Was steckt dahinter?**

NP: Zu sagen, die Budgetplanung und Budgetsteuerung sei wenig wirkungsvoll ist aus unserer Sicht noch eine Untertreibung. Die Wahrheit ist, dass Budgetsteuerung zerstörerische Wirkung auf eine Organisation ausübt. Die Planverhandlung dauert eine halbe Ewigkeit – üblicherweise zwischen vier und fünf Monaten. Während dieses Prozesses einigt man sich auf Ziele und Ressourcenallokationen und das verursacht schädliche Anreize, weil Ziele nach unten verhandelt

und Ressourcenforderungen aufgebläht werden. Jack Welch, der langjährige CEO von General Electric, hat vielfach gesagt, dass man nach einem Prozess der „Zielverhandlung“ immer zu mediokren, nach unten manipulierten Zielen gelangt – die man dann während des Geschäftsjahres verfolgt und die auch getroffen werden. In diesem Modell programmieren sich Organisationen so selbst und vielfach unbewusst auf Mittelmäßigkeit. Sie zwingen Mitarbeiter und Teams, mittelmäßige und chronisch obsoletere Pläne zu verfolgen. Und die machen das auch, denn die Planeinhaltung wird ja belohnt.

**Als Antwort auf dieses Problem schlägt der BBRT nun ein Gegenmodell vor. Worum handelt es sich dabei?**

Es gibt eine Welt „jenseits der Budgetierung“ und jenseits der traditionellen Formen von Steuerung und Führung per Weisung und Kontrolle. Wir nennen dieses alternative Modell Beyond Budgeting, benannt nach der Arbeitsgruppe, die von Kollegen in England und einigen Dutzend Unternehmen vor rund acht Jahren gegründet wurde. Es geht darum, die

Kultur von Weisung und Kontrolle zu überwinden. Und man kann das sehr gut und wirkungsvoll tun, indem man an einem der wesentlichen Stützpfiler des alten Steuerungsmodells, nämlich der Budgetierung ansetzt, und diese zunächst einmal abschafft.

**„Die industrielle Ära ist vorbei. Heute agieren wir weder in statischen, noch in geschlossenen Märkten – und es ist schlicht unmöglich, die Zukunft vorauszusehen.“**

Das alleine reicht jedoch nicht. Budgetplanung zu eliminieren ist nur ein erster Schritt. Es geht nämlich auch um eine Veränderung von Organisationsstruktur, Führungsstil, Entscheidungsfindung, Zieldefinition, Ressourcensteuerung usw. Es gehört also eine ganze Menge dazu, um das „tayloristisch-bürokratische“ Modell zu überwinden und zu einem anderen, besseren und zeitgemäßen Steuerungsmodell zu kommen, das dann auch in sich kohärent ist und Teams sukzessive *empowert*. Dass das alles möglich ist, das sehen wir in unserer



internationalen Community, der Firmen wie Unilever, Statoil, American Express und die Weltbank angehören. Diese Organisationen und andere gehen derzeit den Weg der Umsetzung.

#### **Wenn man auf Budgetierung verzichtet, wie kann man dann Leistung messen und beurteilen?**

In der traditionellen Denkweise werden Ziele und Pläne und Ressourcen verhandelt und erreichte Leistung wird dann mit der Planung verglichen. Plan-Ist-Vergleiche nennen die Controller das. Nun sind aber verhandelte, fragwürdige und tendenziell immer veraltete Finanzzahlen die denkbar schlechteste Referenz für die Bewertung von Leistung. Insofern ist die gängige Praxis keineswegs „Best Practice“! Bessere Referenzen für die Leistungsmessung sind dagegen Vergleiche mit anderen „Ist“-Werten und der Realität des Marktes. Wenn ich z.B. eine Schweizer Bank bin, dann sollte ich unsere Leistung mit derjenigen anderer Schweizer Banken vergleichen. Oder besser noch mit

derjenigen anderer europäischer Banken. Ich brauche gar nicht jährlich Ziele zu verhandeln, um das zu tun. Ich kann einfach unsere Leistung regelmäßig mit der der Konkurrenten vergleichen. Genauso kann ich in so einer Bank mit, sagen wir, 50 Filialen, die Leistung aller Filialen vergleichen und zueinander in Beziehung setzen. Wirksame Leistungsvergleiche können also sehr leicht mit etwas „Realem“ stattfinden – und das ist immer relevanter als ein Leistungsvergleich mit ausgehandelten Planwerten, die letztlich immer eine recht willkürliche Fantasiewelt der Zukunft entwerfen. Organisationen können eine ganze Reihe finanzieller oder nicht-finanzieller Schlüsselindikatoren oder Effizienzindikatoren für externe Leistungsvergleiche mit dem Wettbewerb oder interne Vergleiche unter Kollegen verwenden. Außerdem können sie Indikatoren über den Zeitablauf beobachten und versuchen, Varianzen zu verringern und den Leistungstrend langfristig zu verbessern. All

das erfordert keinerlei aufwendige Planung oder jährliche Verhandlung. Ein solches Konzept der Leistungssteuerung erfordert aber auch einen weniger patriarchalischen Führungsstil, weniger Kommando und Kontrolle. Denn wenn Teams und die Organisation als Ganzes beginnen, mit internen und externen Kollegen in sportlichen Wettbewerb zu treten, dann muss die Entscheidung, *wie* dieser Erfolg entstehen soll, bei den dezentralen Teams liegen. Es handelt sich hier also um einen Prozess des *Empowerns*. Lokale Teams müssen mehr Autorität erhalten und mehr Verantwortung für ihre Ergebnisse.

#### **Welches sind die Grenzen einer solchen Dezentralisierung von Entscheidungsmacht?**

Im Prinzip ist Dezentralisierung grenzenlos und hört nie auf. Denn es ist für eine Organisation in dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeldern wünschenswert, das Maximum an Entscheidungen zu dezentralisieren. Im Prinzip sollten alle



Entscheidungen des Tagesgeschäfts dezentralisiert getroffen werden. Ausnahmen kann es da geben, aber die Stossrichtung einer agilen Organisation sollte sein, immer mehr Entscheidungen raus aus der Zentrale und weg vom Top-Management in die Peripherie zu verlagern. Wenn ich als Kunde in eine Bank gehe, dann möchte ich ja vom Kundenberater nicht hören: „Das kann ich aber nicht entscheiden – da muss ich erst meinen Chef oder einen Manager in der Zentrale fragen!“ Das ist Zentralisierung und Bürokratie. Natürlich wird es immer grundlegende Entscheidungen geben, die zentral getroffen werden müssen. Etwa in Bezug auf Positionierung des Unternehmens, Risikopolitik oder auch die Produktpalette, Rechnungswesensysteme usw. Aber alle Entscheidungen des Tagesgeschäfts sollten und können lokal, dicht am Kunden getroffen werden, wenn erst einmal ein Rahmengerüst für diese Entscheidungen definiert ist.

**An welcher Stelle im eigenen Lebenszyklus steht das Beyond-**

#### **Budgeting-Modell? Glaubst du, dieses Modell kann auf lange Sicht hin funktionieren?**

Zunächst einmal gilt es festzustellen, dass die industrielle Ära vorbei ist. Heute agieren wir weder in statischen noch in geschlossenen Märkten – und es ist schlicht unmöglich, die Zukunft vor auszusehen. Die Welt hat sich also geändert, wir finden uns in der Ära des Wissens und der Information wieder. In diesem Jahrhundert brauchen wir dynamischere und auf den Talenten der Mitarbeiter aufbauende Unternehmen. Nicht zentralistische Bürokratien, in denen Menschen wie Zahnradchen oder minderbemittelte Roboter behandelt werden.

Bis heute haben nur ausgesprochen wenige Unternehmen gelernt, wie ein konsistentes, dieser neuen Welt und neuen Paradigmen angepasstes Organisationsmodell aussehen könnte. Gerade unter größeren und älteren Unternehmen gibt es kaum welche, die das heute schädliche Paradigma der zentralen Weisung bewusst überwunden haben. Beyond Budgeting schlägt hier eine Alternative vor, eine,

die von immer mehr Managern und Organisationen verstanden und anerkannt wird. Es gibt bisher zwar nur einige dutzend Pioniere des neuen Modells, aber ihre Zahl steigt und ihr Erfolg ist bemerkenswert und unbestreitbar. Das neue, „alternative“ Steuerungsmodell steht noch ganz am Anfang und wird sich, so glaube ich, unweigerlich nach und nach durchsetzen. Weil die Realität im Wettbewerb diese Art von Wandel erforderlich macht und weil die Vorteile der Dezentralisierung so immens sind.

#### **Was ist notwendig, um dieses Modell in einer spezifischen Organisation einzubetten?**

Da sind verschiedene Dinge zu nennen. Zunächst einmal muss der Präsident oder Vorstand der Organisation mitsamt seinem Team aufhören, alle wichtigen Entscheidungen selbst treffen zu wollen und die Aktivitäten aller Mitarbeiter und Teams zu kontrollieren, mit dem Ziel, hineinzuregieren wenn ihm (oder ihr) etwas nicht gefällt. Es ist also der Wunsch und die Bereitschaft nötig, die Führungs- und Ent-

scheidungskultur zu verändern, bürokratische Kontrolle aufzugeben und Teams zu vertrauen - bei gleichzeitig zunehmend „unternehmerischer“ Herausforderung. Beyond Budgeting bedeutet also in den meisten Fällen, dass Top-Manager und Führungskräfte ihr Verhalten massiv verändern müssen.

Auf der anderen Seite braucht Beyond Budgeting andere Prozesse. Budgets und fixierte Ziele werden aufgegeben, Organigramme abgeschafft oder verlieren ihre Bedeutung, Ressourcenallokation wird zum Tabu und bürokratisches Mikromanagement von oben nach unten auch. Sukzessive werden dann bessere, dynamischere und Entscheidung dezentralisierende Prozesse eingeführt, für die es in Pionier-Unternehmen wie Toyota, Southwest Airlines, Gore, Aldi, dm drogeriemarkt, Svenska Handelsbanken oder auch dem australischen öffentlichen Versorgungsunternehmen Sydney Water und vielen anderen bewährte Vorbilder gibt.

### **Wie lange dauert eine solche, doch recht radikal anmutende, Veränderung und wovon hängt der Erfolg ab?**

Da muss ich noch eine Feststellung voranschicken: Der Grund, warum es Beyond Budgeting gibt und warum dieses alternative Modell zunehmend an Bedeutung gewinnt ist keineswegs das „Problem Budgetsteuerung“.

Das weitaus wichtigere Problem ist, dass es für traditionelle Unternehmen, die als zentralistische Bürokratien strukturiert sind, in der Wissensökonomie keine Zukunft gibt. Tayloristische Organisationen sind einfach nicht in der Lage, mit dynamischen und komplexen Märkten fertig zu werden.

Ihre DNA ist nicht auf die Welt, in der wir leben, zugeschnitten. Nun müssen Unternehmen sich glücklicherweise nicht unbedingt dem Druck der Evolution unterwerfen, sterben und Platz für besser angepasste Systeme und Firmen machen: Sie können sich

Firmen machen: Sie können sich verändern, wenn sie wirklich wollen. Es ist genau diese Art von Situation, in der sich derzeit General Motors befindet und die dazu führt, dass GM seit Jahren auf dem absteigenden Ast ist, während Toyota und Honda unablässig Marktanteile gewinnen, ausgezeichnete Ergebnisse einfahren und zufriedene Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre haben. Das Toyota-Modell ist angepasst an den heutigen Markt und an die Wissensökonomie. General Motors und fast alle anderen großen Automobilhersteller sind es nicht. Darum fällt es denen auch immer schwerer, überhaupt mit Autos Geld zu verdienen.

**„Der Grund, warum es Beyond Budgeting gibt und warum dieses alternative Modell zunehmend an Bedeutung gewinnt ist keineswegs das Problem Budgetsteuerung.“**

Was die Implementierungszeit angeht, so kann man sicher sagen, dass sich in einer kleineren oder mittelgroßen Organisation innerhalb weniger Jahre substanzielle Veränderungen erzielen lassen. Typischerweise lassen sich schon in wenigen Monaten spürbare Verbesserungen erreichen, auch in großen Unternehmen – wenn denn ein ganzheitlicher, kohärenter Implementierungsweg gegangen wird. In einem Unternehmen mit 3000 oder 5000 Mitarbeitern dauert es aber natürlich schon einige Jahre, bis man die ganze Organisation von „tayloristisch-hierarchisch“ auf „dezentralisiert-empowernd“ umgestellt hat. Pioniere wie dm drogeriemarkt in Deutschland, Svenska Handelsbanken in Skandinavien oder Toyota in Japan haben ein paar Jahre dazu gebraucht, um die wichtigen Veränderungen in Führungsstil und Prozessen einigermaßen fest in der Kultur zu verankern. Und sie sind, obwohl sie in den 90ern, respektive den 70ern und

50ern mit der Veränderung begonnen haben, auch nicht wirklich „fertig“. Der Kampf gegen die Bürokratisierungstendenz und das mühevoll Erarbeiten neuer Dezentralisierungspotenziale hat in diesen Firmen niemals aufgehört.

### **Gibt es Unternehmen, die mit ihrer Implementierung des Modells gescheitert sind?**

Ja, glücklicherweise gibt es auch bereits solche Erfahrungen. Was wäre eine Interessen-Gemeinschaft von Implementierern, wenn man nicht nach und nach auch aus Beispielen mehr über die massiven Herausforderungen und die auf dem Weg lauern den Gefahren lernen würde? Diejenigen Organisationen, die gescheitert sind, haben durchweg nur einen Teil des Modells zu verwirklichen versucht. Dies ist eines der wesentlichen Erkenntnisse unserer Arbeit der letzten Jahre im BBRT: Es reicht nicht, an Prozessen und Tools herumzudoktern. Man muss auch dezentralisieren und Führung verändern – wenngleich das vielleicht nicht überall populär und einfach machbar erscheint! Dezentralisierung sollte sogar der Motor einer Initiative hin zu einem post-tayloristischen Steuerungsmodell sein. Schließlich gewährt eigentlich erst Dezentralisierung – also bessere und schnellere Entscheidung durch mehr Menschen in der Peripherie – nachhaltig wirksame Vorteile im Wettbewerb. Nicht aber bessere oder agilere Steuerungsprozesse.

Unternehmen, die versucht haben, substanzielle Verbesserung allein durch Abschaffung von Budgets und Einführung eines Prozesses rollierender Prognose hervorzubringen, sind mit diesem Versuch gescheitert. Denn sie haben verkannt, dass echter Wandel weitaus mehr erfordert. Wer nur Prozesse verändert, schafft so kein kohärentes Alternativ-Modell zur bisherigen, tayloristischen Praxis.

In diesem Sinne hat die Community des BBRT im Laufe der Jahre viel da-

zugelernt. Wir haben bessere, ganzheitlichere Methoden zur Umsetzung entwickelt und praktisch erprobt. Wir sehen heute eine neue Generation von Pionier-Unternehmen, die diese Herausforderung begreift. Sie beginnt den Wandel weitaus bewusster und setzt zunächst bei der Veränderung des Denkens an.

#### Tipp zur weiteren Recherche:

Das neue Buch „Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis“ von Niels Pfläging erscheint im September 2006 im Campus Verlag, Frankfurt/New York.



**Du betonst in deinen Vorträgen häufiger, dass Beyond Budgeting auch bedeutet, traditionelle Systeme der Anreizung zu eliminieren. Kann ein solcher Verzicht auf Anreize nicht einen Verlust von Mitarbeitermotivation bedeuten?**

Menschen sind motiviert. Das ist eine Tatsache. Motivation ist immer da. Wir arbeiten nicht einzig für das Gehalt, das wir verdienen. Einkommen ist zwar eine grundlegende Bedingung zum Überleben, aber es motiviert uns nicht. Vielmehr sind Menschen gewissermaßen unweigerlich Träger von Motivation. Wir wollen Leistung erbringen. Teil von Etwas

sein. Uns nützlich fühlen. Anerkennung erfahren. Motivation ist also intrinsisch und wir sind alle davon infiziert. Sie ist eine Tatsache. Vermutlich würden dieser Feststellung auch fast alle Manager zustimmen. Jedoch: ihre Organisationen, Strukturen, Prozesse und Führungsstile sprechen eine andere Sprache. Und zwar die patriarchalischer Kontrolle, von Unterwerfung und Abhängigkeit. Manager verhalten sich so, als müssten sie ihren Mitarbeitern ständig eine Karotte vor die Nase halten, damit die eine halbwegs anständige Leistung abliefern. In Wahrheit ist Anreizung selbst aber oft der Grund für Mittelmäßigkeit, Verschwendung, Arbeitsvermeidung und Frustration. Die Karotte verdrängt die patriarchalische, autokratische und bürokratische Grundhaltung. Und zwingt Teams und Mitarbeiter, Anweisungen zu befolgen, statt das Richtige und Beste zu tun. Die schädlichen Folgen der Praxis der Anreizung lassen sich sehr schön in den Skandalen erkennen, in die europäische und amerikanische Unternehmen in den letzten Jahren verwickelt waren.

Eine bessere Vergütungspraxis besteht z.B. darin, Mitarbeiter an Ergebnissen zu beteiligen, statt ihnen zu sagen: „Hier ist dein Ziel und wenn du es erreichst geht's dir gut - wenn du es nicht erreichst, dann wirst du bestraft“. Für viele Manager ist es sicher nicht einfach, zu akzeptieren, dass Menschen freiwillig dazu neigen, etwas Sinnvolles tun zu wollen. Und dass die vorrangige Aufgabe einer Führungskraft ist, Raum zu schaffen, damit Teams und Mitarbeiter gute Arbeit machen und leisten können.

**Welches sind die positiven Ergebnisse, die Unternehmen des neuen Modells vorweisen können?**

Diejenigen Unternehmen, die es geschafft haben, das neue Modell in seiner „Reinform“ zu verwirklichen, sind in der Lage gewesen, sich außerordentliche Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Ablesbar ist das im über-

wältigenden Erfolg der Pioniere, in allen oder fast allen möglichen Dimensionen von „Leistung“. Toyota ist das finanziell erfolgreichste Unternehmen seiner Branche, hat das beste S&P-Rating der Welt, Aktienkurse in Rekordhöhe, Kunden und Mitarbeiter sind hochzufrieden. Ähnliche Erfolge verzeichnen Southwest Airlines, Svenska Handelsbanken, Semco oder W.L.Gore, alles Ausnahmeunternehmen, die „alles anders machen“ – zumindest aus der Sichtweise tayloristischer Steuerung.

Wir glauben, dass der wichtigste Erfolgsmaßstab ist, ob es ein Unternehmen geschafft hat, zu einem beliebten und geliebten Arbeitgeber zu werden. Google ist ein gutes Beispiel dafür – ein Unternehmen, das als Arbeitgeber unglaublich attraktiv ist. Google gibt seinen Mitarbeitern viel Freiheit, sieht sich als Träger einer gesellschaftlichen Mission, ist dezentralisiert, zahlt fair und bietet aufregende Arbeitsplätze und Aufgaben. Man kann sich vorstellen, dass bei alledem finanziell gute Ergebnisse und ein hoher Grad an Innovation auch weiterhin sehr wahrscheinlich sind.

**Wird dieses Modell auch im deutschsprachigen Raum praktiziert?**

Sicher. Nicht oft, aber immer öfter. Neben Grossunternehmen wie Aldi und dm drogeriemarkt gibt es einige Unternehmen, die Beyond Budgeting bereits anpacken. So z.B. UBS, Hilti und der IT-Dienstleister Softlab aus München. Auch die Personalberatung Egon Zehnder International ist ein faszinierendes Fallbeispiel eines Unternehmens, das „nach anderen Regeln spielt“ und damit in seiner Branche seit Jahrzehnten überdurchschnittlich erfolgreich ist.

Es handelt sich hier um Unternehmen, die wissen, dass sie ständig der Bürokratisierung widerstehen müssen. Dass sie der Tendenz Einhalt gebieten müssen, dass Führungskräfte Entscheidungsmacht an sich ziehen.

Die große Herausforderung, auch im deutschsprachigen Raum, ist es wohl, Organisationen zu schaffen, die ihre Mitarbeiter zu begeisterten in der Lage sind. Nachhaltig.

**Du hast mal gesagt, dass es darum ginge, Mitarbeiter an „erste Stelle“ zu stellen und Kunden an zweite Stelle...**

Genau. Für Beyond Budgeting-Organisationen kommt der Kunde an zweiter Stelle. Er muss an zweiter Stelle kommen. Er kann nicht „zuerst“ kommen. Denn Kunden können nur auf eine Weise zufrieden gestellt werden: Durch talentierte, entscheidungsfähige und leistungsfähige Mitarbeiter. Will man also eine Organisation bauen, die in der Wissensökonomie erfolgreich sein soll, dann muss man die im Grunde genommen schädliche Forderung nach dem „Primat des Kunden“ oder – noch schlimmer – nach dem „Primat des Aktionärs“ überwinden und anerken-

nen, dass ein positiver Wirkungskreis zwischen allen Interessengruppen eines Unternehmens nur dann zustande kommt, wenn man die eigenen Mitarbeiter an erste Stelle stellt. Wenn wir gute Leute haben, die Autonomie und Raum zum Leisten haben und die wir vernünftig und wie erwachsene Menschen behandeln, dann sind diese auch überdurchschnittlich in der Lage, Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Und das führt zu guten finanziellen Ergebnissen. Diesen Wirkungskreis kann man nicht umkehren oder anderswo beginnen. Der Ursprung von Leistung sind die Menschen einer Organisation. Und sonst nichts.

---

**Niels Pfläging** ist Direktor des renommierten Beyond Budgeting Round Table (BBRT), Unternehmensberater, Speaker und Autor zweier Bücher: Dem Management-Bestseller

„Beyond Budgeting, Better Budgeting“ (Haufe 2003) und dem im September 2006 bei Campus erscheinenden „Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis“.

Kontakt: [pflaeging@bbbt.org](mailto:pflaeging@bbbt.org)

**Barbara Leuner** ist Präsidentin der SGU (Schweiz. Gesellschaft für Unternehmensentwicklung). Als Betriebswirtin war sie jahrelang in Banken, in Versicherungen und in der Industrie in verschiedenen Spezialisten- und Führungsfunktionen tätig. Zuletzt baute sie bei einem Vorsorgeversicherer den Bereich Change Management als interne Consulting-Abteilung auf. Heute begleitet sie Organisationen in strategischen, strukturellen oder kulturellen Veränderungsprozessen. Kontakt: [b.leuner@blu-beratung.ch](mailto:b.leuner@blu-beratung.ch)

[Melden sie sich hier zum Beyond-Budgeting-Seminar mit Barbara Leuner und Niels Pfläging an!](#)