

# Abkehr von Kommando und Kontrolle

Die Managementmethode «Beyond Budgeting» setzt auf selbständige Mitarbeiter und relative Ziele. Noch ist der Erfolg klein, ein Wertewandel auf den Führungsetagen in weiter Ferne.  
*Von Daniel Puntas Bernet*

Die Mitarbeiter des Zahnbürstenherstellers Trisa sind auch Eigentümer der Firma, besitzen die Hälfte der Stimmen im Verwaltungsrat und nennen sich Trisaner. Die Bohrmaschinenverkäufer von Hilti wollen von sich aus den Umsatz in wenigen Jahren verdoppeln und gehen entsprechend motiviert ans Werk. Die Angestellten des Reiseveranstalters Globetrotter sind ausnahmslos Reisefreaks. Eine jährlich 7-wöchige unbezahlte Auszeit zum Reisen ist Anstellungsbedingung Nummer 1.

Allen drei Firmen ist eines gemeinsam: Sie funktionieren nach den Prinzipien der Managementmethode «Beyond Budgeting». Hinter dem Begriff steht mehr als nur der Versuch, die Finanzen einer Firma neu zu organisieren. Der Ansatz will die Abschaffung der Budgets – mit weitreichenden Konsequenzen.

## Verführerische Theorie

Budgetierung ist kostspielig, macht ein Unternehmen unflexibel, und bei der Erstellung wird nach Kräften gemogelt. So die These des gleichnamigen Buches von Jeremy Hope und Robin Fraser. «Beyond Budgeting ist der endgültige Abschied von Kommando und Kontrolle, dieser tayloristische Führungsstil aus dem Industriezeitalter funktioniert nicht mehr», sagt Franz Rööfli, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Basel und Promoter von Beyond Budgeting. Erst wenn die Mitarbeiter aus dem Korsett von starren Zielvorgaben befreit würden, entfaltet sie ihr Potenzial und agierten wie Unternehmer im Unternehmen. Die Streichung der Budgetierung wirke der Bürokratie entgegen, und die gewonnene Zeit, so Rööfli, lenke ausserdem den Blick wieder auf das Wesentliche: den Markt, die Konkurrenz und den Kunden.

Was als Theorie verführerisch klingt, impliziert eine grundsätzlich darauf ausgerichtete Firmenkultur, die sich nicht von heute auf morgen ändern lässt. Bei Trisa stellte man beim Aufkommen der Beyond-Budgeting-Ansätze fest, dass man unbewusst schon lange danach gelebt hatte. Die heutige Unternehmensphilosophie der Luzerner, welche auf einen partizipativen Führungsstil und eine rollende

Planung setzt, entsprang einer schwierigen wirtschaftlichen Zeit Anfang der sechziger Jahre, verbunden mit einem Generationenwechsel und einer Vorwärtsstrategie, in der man sich nach alternativen Managementmethoden umsah. «Wir betreiben keine klassische Budgetierung mehr, sondern orientieren uns an Worst-Case/Best-Case-Szenarien», sagt der Geschäftsführer Adrian Pfenniger. Ausserdem legt Trisa Wert auf Mitarbeiter, die mitdenken, mehr Verantwortung übernehmen und dadurch mehr Freiräume geniessen.

## Keine taktischen Spielchen

Auch beim liechtensteinischen Baugerätehersteller Hilti steht und fällt der Beyond-Budgeting-Ansatz mit der Firmenkultur, die von den Gründern eingeführt wurde. «Selbstverantwortung» und «dezentrale Entscheidungsorientierung» sind laut dem Geschäftsleitungsmitglied Franz Wirnsperger die beiden Säulen der Firmenphilosophie. «Aus unserer Wachstumsorientierung leiten wir eine Vision ab, welche die Mitarbeiter beflügeln soll. Das macht das klassische Setzen von Zielen obsolet – und zudem fallen die taktischen Spielchen unter Managern weg, was uns insgesamt schneller entscheiden lässt als unsere Konkurrenz.»

Beyond Budgeting bedeutet auch, dass Manager, die ihren Mitarbeitern viel Freiraum lassen, selber gefordert sind. «Authentizität, Transparenz und Offenheit dürfen nicht bloss als Worthülsen im Firmenleitbild auftauchen, sondern müssen vorgelebt werden», sagt Globetrotter-Geschäftsführer André Lüthi. Sonst entgleist der Führungsstil, der sich als Gegenpol zur herrschenden Kommando-und-Kontroll-Praxis versteht. Aber auch von den Mitarbeitern verlangt der alternative Management-Ansatz mehr: «Faulenzen ist bei uns eine Todsünde», erklärt Philippe Hertig, geschäftsführender Partner von Egon Zehnder International. «An erster Stelle steht bei uns die Qualität der Kundenbeziehung. Daraus folgt, dass sich ein Mitarbeiter ausschliesslich durch die Nachhaltigkeit dieser Kundenbeziehung profilieren kann.» Überambitionierte, primär materiell orientierte Alphas sind bei Egon Zehnder fehl am Platz,

gesucht sind selbstmotivierte und kooperierende Mitarbeiter.

## Bürokratische Zielverschiebung

Bleibt die Frage, wieso nicht mehr Unternehmen nach diesen durchwegs vernünftig klingenden Methoden operieren. Besonders in diesen Zeiten, wo die Schwächen des herkömmlichen Anreizsystems und Controllings schonungslos zutage getreten sind. Peter Ulrich, emeritierter St. Galler Professor für Wirtschaftsethik, nennt als einen der Gründe die berühmte bürokratische Zielverschiebung: «Auch intelligente Manager wenden viel von ihrer Schaffenskraft für die äusserlich perfekte Erfüllung von vorgegebenen Zielen auf – um die Anreize abzuholen.»

Ulrich stellte bereits 1974 dem dominierenden deterministischen Modell eines gegenüber, das einen humaneren Ansatz verfolgt. «Zwischen diesen beiden Polen besteht seit Jahrzehnten eine merkwürdige Ambivalenz. Die derzeitige Krise bewirkt aber keine Neuorientierung, sondern verstärkt den Wunsch nach Kontrolle», sagt Ulrich. Von der Illusion, dass dereinst die Lehre ein Umdenken bei künftigen Managern bewirke, sei abzukommen: «Paradoxe Weise wenden sich die Universitäten zurzeit von der akademischen Selbstverwaltung hin zu einem gigantischen, höchst fragwürdigen Kontroll-Paradigma, verbunden mit Output-Steuerung durch finanzielle Anreize – und wiederholen so noch als letzte Institutionen die alten Fehler.»