

2 Beyond Budgeting

*»Einfache und klare Ziele und Prinzipien
führen zu komplexem und intelligentem Verhalten.
Komplexe Regeln und Vorschriften
führen zu einfachem und dummem Verhalten.«*

Dee Hock

2.1 Die Philosophie

Jeder liebt Innovationen. Träumen wir nicht alle davon, etwas Einzigartiges zu erfinden, das uns an die Spitze unserer Branche bringt und uns einen Vorsprung verschafft? Innovatoren sind Helden, und das Silicon Valley ist ein großer Traum für kreative Menschen aus aller Welt. Auch Risikokapitalgeber und Kunden warten sehnsüchtig auf das nächste große Ding.

Unsere Liebe zur Innovation ist jedoch nicht grenzenlos. Sie scheint sich auf *Produkt- und Technologieinnovationen* zu beschränken. In dem Moment, in dem wir zur *Managementinnovation* übergehen, wird die Liebe durch Angst ersetzt. Managementinnovation ist beängstigend. Jetzt lautet die Frage nicht mehr, wie wir einzigartig sein können. Jetzt suchen wir nach den besten Praktiken, d.h. den »üblichen« Praktiken; was machen alle anderen? Um auf Nummer sicher zu gehen, könnten wir die Unternehmensberater hinzuziehen, die gerne verkaufen, was sie auch gerade an unsere Mitbewerber verkauft haben. Ich kann es ihnen nicht unbedingt verübeln. Warum sollten sie etwas vorantreiben, was sonst niemand oder nur sehr wenige tun, wenn das Gegenteil so viel einfacher ist?

Die Arena für Managementinnovationen ist also noch nicht überfüllt, während die Produkt- und Technologie-Arena im Vergleich dazu sehr überfüllt ist. Jeder ist hier, denn es ist sicherer und weniger beängstigend. Die Wahrscheinlichkeit, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, ist daher im Bereich der Managementinnovationen viel höher, was einige Pioniere entdeckt und bewiesen haben. Einige von ihnen werden Sie später in diesem Kapitel kennenlernen.

In Kapitel 1 haben wir erörtert, wie das traditionelle Management, einschließlich der Budgetierung, eher ein Hindernis als eine Unterstützung für hervorragende

Leistungen geworden ist. Lassen Sie uns für ein paar Minuten über dieses wichtige Wort *Leistung* in einem anderen Rahmen als Organisationen und Unternehmen nachdenken. Schnallen Sie sich an, wir fahren los!

Auch im Straßenverkehr möchten wir eine gute Leistung erbringen. Für einige bedeutet das vielleicht, schneller zu fahren als alle anderen. Für die meisten von uns bedeutet es hoffentlich einen reibungslosen und sicheren Verkehrsfluss, während wir versuchen, dorthin zu gelangen, wo wir hinwollen: zur Arbeit, nach Hause, in den Kindergarten, zu einem Meeting oder zum Flughafen. Ich habe noch niemanden getroffen, der es genießt, im Verkehr festzustecken oder ineffizienten und unsinnigen Verkehrskontrollen ausgesetzt zu sein. Die Verkehrsbehörden möchten genau das Gleiche. Sie haben überhaupt keinen Grund, uns aufzuhalten, auch wenn ich schon ein paar Mal meine Zweifel hatte! Übrigens habe ich nie ganz verstanden, warum wir von »Rush Hour« sprechen. Es gibt überhaupt keine Hektik. Im Gegenteil, die Autos stehen alle still!

Die ersten Überlegungen zu diesem Thema kamen mir, als ich während meiner Borealis-Jahre in Kopenhagen lebte. In meiner Anfangszeit in dieser wunderbaren Stadt war ich gerade von einer weiteren Geschäftsreise aus dem Ausland zurückgekehrt. Unser Haus befand sich nördlich des Stadtzentrums in entgegengesetzter Richtung zum Flughafen. Ich habe immer versucht, selbst zu fahren, anstatt ein Taxi zu nehmen. Die Kosten waren wichtig. Normalerweise fuhr ich auf der Autobahn um die Stadt herum. Als ich an diesem Abend sehr spät ankam, fasste ich den Entschluss, dass es kürzer und schneller wäre, quer durch die Stadt zu fahren, die kaum Verkehr um diese Zeit hatte. Ich lag richtig mit der kürzeren Strecke, aber völlig falsch mit der schnelleren Zeit. Als ich das Stadtzentrum erreicht hatte, wurde ich ausgebremst. Nicht der Verkehr verlangsamte mich, denn es war kaum noch jemand unterwegs. Was mich aufhielt, war eine Ampel nach der anderen, die alle rot, rot und rot signalisierten. »Keine Sorge«, dachte ich, »ich werde bald auf eine grüne Welle treffen und nach Hause kommen.« In dieser Nacht gab es jedoch keine grüne Welle für mich, als ich in der menschenleeren Stadt Kopenhagen über eine Kreuzung nach der anderen stolperte und wusste, dass ich schon längst im Bett sein könnte, wenn ich meine normale Route gewählt hätte. Ich musste an meine Heimatstadt Stavanger in Norwegen denken, wo die Verkehrsbehörden seit Jahren Ampeln durch Kreisverkehre ersetzt haben, um solche schrecklichen Zeitverluste zu verhindern.

Was ich erlebte, war eine Möglichkeit, den Verkehr zu »managen«, um einen reibungslosen und sicheren Fluss zu gewährleisten. Schauen wir uns diese Alternative einmal genauer an: Wer verwaltet eigentlich die Ampelschaltung und auf welche Informationen stützt sich die Verwaltung? Das ist doch ganz offensichtlich, oder? Derjenige, der die Ampel programmiert hat, der verwaltet sie auch, denn wir gehen davon aus, dass es keine High-Tech-Sensoren oder Ähnliches gibt. Wo könnte dieser Programmierer sein, wenn Sie auf das grüne Licht warten? Ich habe nie nachgesehen, aber ich glaube nicht, dass jemand in dem Mast eingeklemmt ist. Der Programmierer wäre wahrscheinlich im Büro, um eine andere Ampel zu pro-

grammieren, oder im Bett, wenn Sie nachts unterwegs sind. Die Person wäre aus offensichtlichen Gründen nicht zusammen mit Ihnen in dieser Situation.

Auf welche Informationen würde sich diese Programmierung dann stützen? Die Länge dieser roten und grünen Phasen würde in der Regel auf der Grundlage des historischen und des erwarteten zukünftigen Verkehrsaufkommens und -verhaltens festgelegt werden. Diese Informationen sind natürlich nicht ganz neu, während Sie auf das grüne Licht warten.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Leistung von jemandem verwaltet wird, der nicht in der Situation anwesend ist, und dass die Entscheidungen nicht auf völlig neuen Informationen beruhen. Es handelt sich um ein einfaches, regelbasiertes System. Grün bedeutet fahren, Rot bedeutet anhalten, wobei Gelb manchmal für Interpretationen offen zu sein scheint. Es ist ein zentral geregeltes System, bei dem die Entscheidungen zu früh und zu weit oben getroffen werden.

Werfen wir nun einen Blick auf den *Kreisverkehr*, der eine ganz andere Art der Verkehrsführung darstellt, aber genau denselben Zweck verfolgt – einen sicheren und reibungslosen Verkehrsfluss. Wer managt hier den Verkehr und auf welche Informationen stützen sich die Entscheidungen? Nun, wir kommen zu ganz anderen Antworten. Hier haben die *Autofahrer* die Kontrolle, und sie nutzen *Echtzeitinformationen*, um ihre Entscheidungen zu treffen. Sie ergreifen Gelegenheiten (eine Lücke im Verkehr) oder reagieren auf Gefahren (ein ankommendes Auto) auf der Grundlage der Beobachtung der tatsächlichen Situation und nicht auf der Grundlage fester und vordefinierter Anweisungen von oben. Die Verkehrsbehörden beschränken sich auf den allgemeinen Grundsatz »Vorfahrt für diejenigen, die sich bereits im Kreisverkehr befinden«. Dies ist keine sehr spezifische Regel; sie ist viel richtungsweisender und offener für Interpretationen als das eindeutige »Ja/Nein« der Ampel. Der Grundsatz sagt nichts darüber aus, mit welcher Geschwindigkeit Sie in den Kreisverkehr einfahren oder welchen Abstand Sie zu anderen Autos einhalten müssen.

Frische Informationen und die Befugnis, danach zu handeln, reichen jedoch nicht aus (übrigens haben wir vor der Ampel zwar Zugang zu frischen Informationen, aber wir haben keine Befugnis, zu handeln). Es muss auch noch etwas anderes vorhanden sein. Wir sprechen oft von »wertebasiertem« Management, während »regelbasiertes« das Gegenteil davon ist. Die Ampel gehört definitiv in die letzte Kategorie. Wenn es unter den Autofahrern, die auf die grüne Ampel warten, eine »Ich zuerst, der Rest ist mir egal«-Mentalität gibt, ist das kein großes Problem, denn solche »Werte« werden normalerweise durch die rote Ampel außer Kraft gesetzt. Im Kreisverkehr ist eine solche Einstellung jedoch ein großes Problem. Hier sind wir viel mehr darauf angewiesen, dass die Autofahrer ein gemeinsames Ziel haben, nämlich einen reibungslosen Verkehrsfluss. Die Autofahrer müssen rücksichtsvoller und aufmerksamer sein. Sie müssen versuchen, die Absichten anderer zu verstehen, und ihre eigenen Absichten klar und deutlich machen. Sie müssen Rücksicht nehmen und profitieren alle vom Prinzip des »Reißverschlusses« oder »jedes zweite Auto« (was vielleicht keine Kreisverkehrsregel, sondern eher ein Gentleman's Agreement

ist). Keine einzelne Person hat in einem Kreisverkehr »die Kontrolle«, aber es gibt dennoch eine Kontrolle, weil der Verkehr fließt, und zwar wohl effizienter als bei Ampeln (siehe Abb. 2–1).



Abb. 2-1 Verkehrskontrolle

Ich hoffe, wir sind uns einig, dass dieser *selbstregulierende* Ansatz eine großartige Möglichkeit ist, den Verkehr zu steuern. Er ist effizienter, weil er auf Entscheidungen auf der richtigen Ebene (nahe an der Situation) und zum richtigen Zeitpunkt (so spät wie möglich) in einem Umfeld der Zusammenarbeit und Höflichkeit beruht.

Wir wissen auch, dass es viel *schwieriger* ist, in einem Kreisverkehr zu fahren, als sich auf eine Ampel einzustellen. In der Fahrschule war meine erste Ampel ein Kinderspiel, verglichen mit der Einfahrt in den ersten Kreisverkehr. Es sind bessere Fahrfähigkeiten erforderlich als in der viel einfacheren rot/grün-Situation. Diese Kompetenz kommt erst mit der Erfahrung. Genau wie in Unternehmen ist Kompetenz der Schlüssel, und die guten Dinge sind oft schwieriger.

Der Kreisverkehr funktioniert nicht immer perfekt. Nehmen Sie das »Reißverschlussprinzip«. Wir haben uns alle schon einmal geärgert, wenn wir an der Reihe waren und das andere Auto sich weigerte, die Vorfahrt zu gewähren. Und wahrscheinlich kennen wir ein solches Vergehen auch von uns selbst. Aber wie sollten wir reagieren, wenn wir Situationen beobachten, in denen Werte ignoriert oder verletzt werden? Ob im Straßenverkehr oder in Organisationen, die Lösung sollte und darf nicht darin bestehen, aufzugeben, weil »dieser Wertekram nicht funktioniert und Regeln viel einfacher sind.«

Was ist mit dem Polizeibeamten, der mitten auf der Kreuzung steht, pfeift, winkt, schreit und auf etwas zeigt? Trifft diese Person nicht auch lokale Entscheidungen, die auf neuen Informationen über die tatsächliche Situation vor Ort beruhen? Sicherlich, aber wer braucht dieses mittlere Management und seine Kommandos und seine Kontrolle wirklich, wenn ein selbstregulierendes System die Aufgabe genauso

gut und viel billiger erledigen kann? Wie sieht es mit dem Risiko eines Staus im Kreisverkehr aus? Gut und schön. Die beiden Alternativen können jedoch kombiniert werden, wobei der Kreisverkehr die Standardlösung ist und die Ampel die Notlösung für die wenigen Fälle, in denen der Kreisverkehr nicht ausreicht.

Es gibt einen *grundlegenden* Unterschied zwischen diesen beiden Arten der Verwaltung. Die Bezeichnung »Performance Management« ist für die Ampelvariante sehr zutreffend. Das ist genau das, was die Verkehrsbehörden mit einem strengen, starren und regelbasierten Kontrollsystem tun. Im Kreisverkehr hingegen »managen« die Verkehrsbehörden nicht. Sie konzentrieren sich stattdessen darauf, *Bedingungen* zu schaffen, unter denen hervorragende Leistungen erbracht werden können. Sie vertrauen darauf, dass die Fahrer sich in einem Rahmen, der mehr auf Werten als auf Regeln basiert, selbst verwalten. Sie delegieren die Autorität an diejenigen, die am nächsten an der Situation dran sind, um die richtigen Entscheidungen auf der Grundlage frischer Echtzeitinformationen zu treffen. Das Modell wird nicht gewählt, weil es das einfachste ist, sondern weil es das beste ist. *Transparenz* ist ebenfalls entscheidend. Wir müssen in der Lage sein, das Gesamtbild des ankommenden Verkehrs zu sehen. Wenn wir uns einer Ampel nähern, ist das Einzige, was wir – zumindest theoretisch – sehen und zuordnen können, die Ampel selbst (obwohl ich zugeben muss, dass ich immer die Verkehrssituation prüfe, auch wenn die Ampel grün zeigt).

Hier ist eine tolle Geschichte aus den Niederlanden. Wie in den meisten Städten war auch in der Stadt Drachten der zunehmende Verkehr ein großes Problem. Die Staus und Unfälle im Stadtzentrum nahmen stetig zu, ebenso wie die Dosis der Standardmedizin bei dieser modernen Krankheit: mehr Ampeln und mehr Schilder zur Regulierung und Kontrolle von Autofahrern, Radfahrern und Fußgängern, die gleiche Medizin, die jede andere wachsende Stadt zur Bekämpfung ihrer Verkehrsprobleme wählen würde. Die Verkehrsbehörden stellten jedoch fest, dass eine Erhöhung der Dosis, z. B. mehr Ampeln, nicht mehr half. Im Jahr 2003 beschloss der Stadtrat, diese akzeptierte Wahrheit infrage zu stellen. Es wurde die kühne Entscheidung getroffen, alle Ampeln, Schilder und physischen Barrieren im Stadtzentrum zu entfernen, weil man der Meinung war, dass die Menschen ihrer Umgebung mehr Aufmerksamkeit schenken, wenn sie sich nicht auf strenge Verkehrsregeln verlassen können. Die Ergebnisse waren beeindruckend. An den verkehrsreichsten Kreuzungen gingen die Überquerungszeiten deutlich zurück, und die Zahl der Unfälle sank auf fast null.

Einige Jahre später trafen die Verkehrsbehörden in Poynton, Cheshire, in Großbritannien die gleiche Entscheidung mit ebenso erfolgreichen Ergebnissen. Bleiben wir in Großbritannien, um ein weiteres großartiges oder besser gesagt schreckliches Beispiel zu sehen. Grovehill Junction in Beverley, East Yorkshire, war früher ein gut funktionierender Kreisverkehr mit fünf Fahrspuren. Im Jahr 2015 beschlossen die Verkehrsbehörden, dass dies nicht gut genug war, und ersetzten ihn durch eine komplexe und wahrscheinlich teure Reihe von Kreuzungen mit 42 (!) Ampeln. Kein Wunder, dass die Leute es den »Rotlichtbezirk« nannten! Die Ergebnisse waren

nicht beeindruckend – um es milde zu sagen. Der Verkehr wurde langsamer und die Autofahrer wurden aggressiver, da sie sich beeilten, die nächste grüne Ampel zu erreichen. Nicht nur die Autofahrer waren unzufrieden, auch die Anwohner beschwerten sich. Eines Tages brach das ganze System zusammen, weil keine der Ampeln funktionierte. Aber es gab kein Chaos. Im Gegenteil, die Autofahrer kehrten schnell zu ihrem alten Verhalten zurück und behandelten alle neuen Kreuzungen wie eine Reihe von Kreisverkehren. Der Verkehr begann sofort besser zu fließen!

Die Verkehrsbehörden sahen das anders: »Ingenieure sind derzeit vor Ort und versuchen, das Problem zu lösen. Wir befassen uns mit dem Problem, dass Autofahrer versehentlich auf eine Ampel in der Ferne und nicht auf die Ampel vor sich schauen. Eine gängige Methode zur Lösung dieses Problems besteht darin, abgewinkelte Abschirmungen an den Ampeln anzubringen. Wir werden auch das Timing der Ampeln anpassen«, berichtete die *Hull Daily Mail*. Was für ein großartiges Beispiel dafür, dass man es nicht kapiert!

Die britischen Medien griffen die Geschichte schnell auf. Eine Zeitung brachte eine ganze Seite mit der Schlagzeile: »Sollen wir alle Ampeln in Großbritannien abschaffen?« Weitere Beispiele tauchten auf. Auch der Dome-Kreisverkehr in Watford funktionierte viel besser, wenn die Ampeln abgeschaltet waren. Das Gleiche galt für die Wellmeadow-Kreuzung in Pertshire.

Ich finde diese Beispiele faszinierend, denn sie zeigen, dass Selbstregulierung eine Alternative zu den herkömmlichen Methoden des Performance Management in komplexen Umgebungen ist.

Das Konzept »Shared Space«, das Drachten und Poynton vorstellten, wurde von dem verstorbenen niederländischen Verkehrsexperten Hans Monderman entwickelt. In einem Interview mit der *New York Times* im Jahr 2005 erklärte er: »Um Gemeinden sicherer und attraktiver zu machen, sollte man zuerst alle traditionellen Markierungen von ihren Straßen entfernen – die Ampeln und Geschwindigkeitsschilder, die Schilder, die die Fahrer zum Anhalten, Verlangsamten und Einfädeln auffordern, die Mittellinien, die die Fahrspuren voneinander trennen, ja sogar die Bodenschwellen, Tempolimitschilder, Fahrradwege und Fußgängerüberwege.« Seiner Meinung nach wird das Autofahren nämlich erst dann sicherer, wenn die Straße gefährlicher wird und wenn die Autofahrer aufhören, auf Schilder zu schauen und anfangen, auf andere Menschen zu achten.

Monderman war der Meinung, dass der regulierte, gesetzlich geregelte Verkehr durch einen Raum ersetzt werden sollte, der durch seine Gestaltung und Konfiguration deutlich macht, welche Art von Verhalten erwartet und gefordert wird. Er plädierte nicht dafür, das Design von Autobahnen zu ändern, sondern konzentrierte sich auf gemeinsame Räume, in denen die verschiedenen Verkehrsteilnehmer miteinander interagieren müssen. Er hatte seine eigene Metapher, die natürlich nicht der Verkehr sein konnte. Er verglich seine Philosophie mit einer Eislaufbahn: »Die Schlittschuhläufer regeln die Dinge selbst, und das funktioniert wunderbar. Ich bin kein Anarchist, aber ich mag keine Regeln, die ineffektiv sind.«

Die Gründer von Beyond Budgeting, Jeremy Hope und Robin Fraser, verwenden *Golf* als Metapher für ein selbstregulierendes System: »Golfer halten ihren eigenen Spielstand fest. Es herrscht Transparenz; jeder kennt den Punktestand des anderen. Niemand betrügt auf dem Golfplatz oder gibt sein Ergebnis falsch an. Das wäre beschämend und würde zu einer abrupten Beendigung der Mitgliedschaft führen. Auch brauchen Golfer niemanden, der ihnen sagt, welches Ergebnis sie anstreben sollen. Sie kennen bereits ihre Platzierung, egal ob es sich um einen Club oder einen internationalen Wettbewerb handelt. Sie kennen ihr Handicap und wissen, was sie tun müssen, um sich im Vergleich zu ihren Mitspielern zu verbessern. Ihre Leistung wird nach jeder Veranstaltung gemessen und ihr Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung.«

Kommen wir zurück zu unseren Organisationen, in denen ebenfalls ein Bedarf an selbstregulierenden Managementmodellen besteht, und zwar aus mindestens zwei Gründen. Der *erste* Grund ist ein Geschäftsumfeld, in dem es viel mehr VUCA gibt als zu Beginn meiner Budgetierungskarriere in den frühen Achtzigerjahren. Das hat erhebliche Auswirkungen darauf, wie wir unsere Managementmodelle gestalten müssen. Der *zweite* Grund betrifft Menschen. Es geht darum, dass wir uns fragen, welche Art von Menschen wir im Allgemeinen glauben, an Bord zu haben. McGregors Theorie X und Y bietet einen einfachen, aber nützlichen Rahmen für diese Diskussion. Ob wir hauptsächlich an X oder hauptsächlich an Y glauben, hat auch erhebliche und sehr unterschiedliche Auswirkungen auf das Design unserer Organisationen und Systeme.

Das traditionelle Management scheint davon auszugehen, dass die Welt immer noch ein ruhiger und »planbarer« Ort ist, an dem es keine oder nur wenig VUCA gibt, und dass die meisten Beschäftigten fest im Lager von X stehen. Mit diesen Annahmen macht es durchaus Sinn, einen sehr starren, detaillierten und jährlichen Budgetierungsprozess, regelbasiertes Mikromanagement, zentralisierte Befehls- und Kontrollmechanismen, Geheimhaltung sowie Zuckerbrot und Peitsche als Hauptmotivationsmittel zu haben.

Es gab wahrscheinlich eine Zeit, in der dies vernünftige und richtige Entscheidungen waren. Es mag immer noch Orte geben, an denen dies der Fall ist. Für fast alle Unternehmen ist die VUCA Welt jedoch real und nur wenige würden zugeben, dass sie bei der Rekrutierung so schlechte Arbeit geleistet haben, dass alle ihre Angestellten X-Typen sind, obwohl die Managementprozesse, die sie betreiben, oft das Gegenteil signalisieren.

Der Weg aus dem traditionellen Management führt über einen radikalen Wandel in *beiden* Dimensionen, sowohl bei den Überzeugungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte als auch bei den Managementprozessen. Was die Führung betrifft, müssen wir uns mehr an *Werten* als an Regeln orientieren.

Das bedeutet nicht, dass es keine Regeln gibt. Es bedeutet lediglich, dass je stärker unsere Werte sind, desto weniger Regeln sind normalerweise erforderlich. Es muss auch mehr *Autonomie* geben. Alle Entscheidungen neun Etagen nach oben zu bringen, dauert in einer VUCA-Welt zu lange und macht die Entscheidungen

nicht unbedingt besser. Oft ist es genau andersherum. Wir brauchen auch mehr *Transparenz*. Wie bereits erwähnt, kann Transparenz ein sehr effektiver Kontrollmechanismus sein. Das sollte eine gute Nachricht für die vielen Manager sein, die Angst haben, das traditionelle Management zu verlassen, weil sie befürchten, die Kontrolle zu verlieren. Die Angst mag tief sitzen, auch wenn ein Großteil dieser Kontrolle nur eine Illusion von Kontrolle ist. Schließlich geht es darum, sich auf die *interne* Motivation zu konzentrieren, anstatt alles der einfacheren, aber weniger effektiven *externen* Motivation zu überlassen, wie im vorigen Kapitel beschrieben.

Was den Managementprozess betrifft, so muss das *traditionelle Budget* in der Regel abgeschafft oder zumindest radikal verändert werden. *Relative Ziele* sollten die absoluten Ziele ersetzen, wo immer dies möglich und sinnvoll ist. Der Rhythmus des Managementprozesses sollte stärker *ereignisorientiert* sein, z. B. bei einsetzenden Herausforderungen wie Inflation oder Krieg, und sich mehr am Geschäft als am Kalender orientieren, und zwar in allen Bereichen, von der Zielsetzung bis hin zu Prognosen und der Ressourcenzuweisung. Außerdem sollte eine umfassendere und *ganzheitliche Leistungsbewertung* anstelle einer nur engen und mechanischen Messung eingeführt werden.

Darum geht es bei Beyond Budgeting: Das Führungsverhalten und die Managementprozesse auf kohärente und konsistente Weise zu ändern, dass sie *agiler* und *menschlicher* werden (siehe Abb. 2–2).

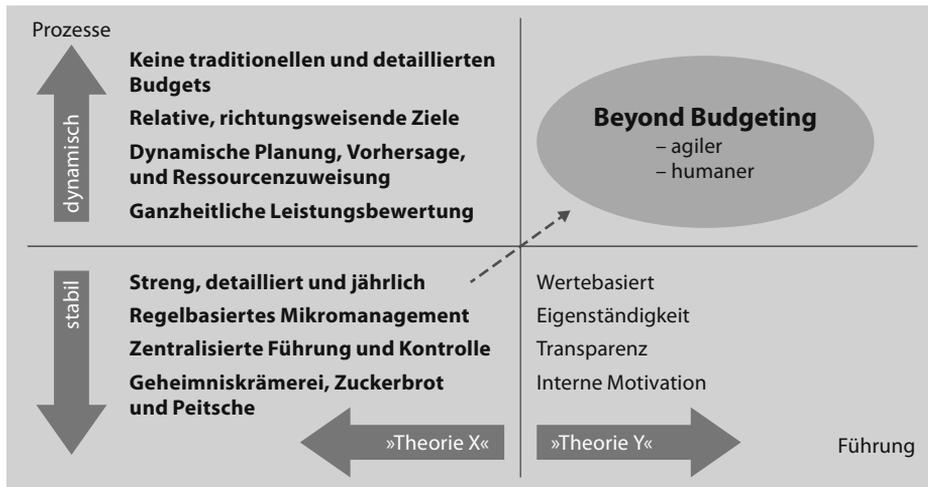


Abb. 2–2 Wir müssen sowohl den Prozess als auch die Führung ändern.

In manchen Unternehmen kann die Diskussion über Mitarbeitende und Führung eine Herausforderung sein. Vor allem Finanzleute tun sich oft schwer mit Themen wie Menschen, Werte, Kultur und Verhaltensweisen. Viele der Schritte in der Dimension des Managementprozesses können jedoch umgesetzt werden, ohne die Führungsart selbst zu berühren, z. B. um den Prozess dynamischer zu gestalten. Wenn

das volle Potenzial von Beyond Budgeting ausgeschöpft werden soll, führt jedoch kein Weg daran vorbei, auch diese Diskussion anzugehen.

Vielleicht lässt sich das Ziel von Beyond Budgeting noch weiter destillieren und vereinfachen, nämlich *Leistung* auf die richtige Art und Weise *zu definieren* – umfassender, fairer und mutiger – und *die Voraussetzungen dafür zu schaffen*, dass Menschen auf diese Weise Leistung erbringen. Das ist einfach und doch so schwierig.

2.2 Der Beyond Budgeting Roundtable

Eines Tages im Jahr 1996, kurz nach Beginn der Borealis-Reise, bemerkte ich eine kleine Anzeige im britischen *People Magazine*. Eine Organisation namens CAM-I (Consortium of Advanced Management International) suchte Kontakt zu Unternehmen, die Alternativen zur Budgetierung erforschen. Ich rief die angegebene Nummer an und bekam Jeremy Hope ans Telefon.

Das war mein erster Kontakt mit Jeremy und bald auch mit Robin Fraser und Peter Bunce. Wir hatten ein langes Gespräch und ich traf mich später mit Jeremy und Robin in Kopenhagen, da sie eine Fallstudie über Borealis schreiben wollten.

Jeremy begann seine Karriere als Wirtschaftsprüfer, wechselte dann in Positionen im Venture-Management und in der Unternehmensführung und schrieb später mehrere Managementbücher. Robin hat einen Abschluss in Ingenieurwesen und arbeitete in verschiedenen Unternehmensfunktionen, bevor er Management Consulting Partner bei PwC wurde. Peter hat ebenfalls einen technischen Hintergrund und promovierte in Fertigungstechnik. Er leitete mehrere Forschungsprogramme für CAM-I.

Jeremy, Robin und Peter kamen auch mit anderen Unternehmen, die Budgets abgeschafft hatten, in Kontakt, was zu weiteren Fallstudien führte. Diese Fälle wurden alle vor fast 20 Jahren in dem sogenannten »Abschlussbericht« zusammengefasst. Jeremy erzählte uns später, dass er dachte, der 1998 gegründete Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) würde nicht länger als ein Jahr bestehen, weil der Abschlussbericht geschrieben worden war!

Der BBRT ist ein großartiger Ort der Begegnung für Unternehmen, öffentliche Organisationen, Hochschulen und Einzelpersonen, wo die Teilnehmenden ihre eigenen Erfahrungen austauschen und durch Fallstudien, Präsentationen und Diskussionen voneinander lernen. Ein großer Vorteil gegenüber allgemeinen Konferenzen ist das hohe Maß an Vertrauen unter den Mitgliedern und der offene Austausch von Erfolgen und Misserfolgen. Die Mitglieder reichen von kleinen bis zu großen Unternehmen, von denen, die sich gerade erst dafür interessieren, bis hin zu jenen, die schon weit fortgeschritten sind. Sie alle haben eines gemeinsam: Sie haben erkannt, dass mit dem traditionellen Management etwas nicht stimmt, und wollen etwas dagegen tun.

Jeremy, Robin und Peter leiteten den Roundtable viele Jahre lang mit Steve Morlidge von Unilever in der Rolle des Vorsitzenden, die ich 2008 übernahm, als

Steve beschloss, Unilever zu verlassen, um zu promovieren. Im Jahr 2010 beschloss Robin, sich zurückzuziehen. Beide nehmen glücklicherweise weiterhin an unseren Treffen teil.

Im Jahr 2011 erfuhren wir, dass Jeremy schwer erkrankt war. Leider ist er einige Monate später verstorben. Jeremy war ein wichtiger Vordenker, Autor und Redner. Er war auch ein großartiger Freund für uns alle, und wir fragten uns, wie wir das Ganze weiterführen könnten.

Peter Bunce und ich übernahmen die Aufgabe, es zu versuchen. Nach ein paar hektischen Jahren ohne Jeremy fing Peter an, über seinen eigenen Ruhestand nachzudenken. Wir diskutierten mehrere Übergangsszenarien. Eine Sache war klar: Diese Aufgabe zu übernehmen, kam für mich nicht infrage, da ich immer noch meinen Vollzeitjob bei Statoil hatte. Ich fand es wichtig, bei einer laufenden Implementierung von Beyond Budgeting dabei zu sein. Das kontinuierliche Lernen am Arbeitsplatz ist von unschätzbarem Wert. Ich glaube auch, dass es mir Glaubwürdigkeit verleiht, wenn ich anderen Organisationen von Beyond Budgeting erzähle, da sie wissen, dass ich jeden Tag mittendrin bin. Ich wollte zwar immer noch im BBRT aktiv sein, aber es gab keine Möglichkeit, die Kapazitäten freizumachen, um das schnell wachsende Netzwerk zu leiten.

Wir fanden eine großartige Lösung. Anders Olesen aus Dänemark kam an Bord. Wir kannten uns, seit wir beide bei Borealis zusammengearbeitet hatten.

Anders trat von seiner Rolle als CEO des dänischen Beratungsunternehmens Basico zurück, um unser neues Beyond Budgeting Institute (BBI) mit Sitz in London zu leiten. Neben der Unterstützung der BBRT-Mitglieder organisiert BBI auch offene Konferenzen und Workshops und bietet Beratungsdienstleistungen an. Ein Kernteam, bestehend aus Anders Olesen, Steve Player, Franz Röösl, Dag Larsson und mir selbst, sorgt für die Ausrichtung und Leitung.

Im Jahr 2013 traf es Peter. Bei ihm wurde Krebs diagnostiziert und er kämpfte fast zwei Jahre lang tapfer, bevor er verstarb. Seinen Sinn für Humor hat er sich bis zum Schluss bewahrt. »Ich fürchte, ich muss auf das nächste BBRT-Treffen verzichten«, sagte er mir bei unserem letzten Gespräch kurz vor seinem Tod.

Dieses Buch ist für Jeremy und Peter. Ich hoffe und glaube, dass wir so weitermachen, wie sie es gewollt hätten. Sie werden beide schmerzlich vermisst. Ich kann gar nicht mehr zählen, wie oft ich mir wünschte, sie wären hier gewesen, um mir zu helfen und mich zu beraten. Sie waren so integrative und großzügige Menschen, und unsere Erinnerungen sind stark und warmherzig. Vielen Dank für all die Inspiration, für all die Unterstützung und für all die großartigen Diskussionen!

Nun war es an Anders und mir, zusammen mit dem Rest des Kernteams weiterzumachen. Da die Mitgliederzahlen weiterhin anstiegen, wurde es immer schwieriger, den Mitgliedern und anderen Personen vor Ort ausreichend Unterstützung zu bieten. Wir beschlossen daher, nationale BBRT-Partnerorganisationen zu gründen. Diese sollten lokale Anlaufstellen sein und sowohl nationale Treffen und Konferenzen als auch beratende Unterstützung anbieten. Dies wurde von unseren Mitgliedern sehr geschätzt und führte zu einem weiteren Anstieg der Mitgliederzahlen. Bislang gibt es nationale Partnerorganisationen in Großbritannien, Frankreich,

Irland, Dänemark, Schweden, Norwegen und Island. Gespräche mit Kandidaten in mehreren anderen Ländern sind im Gange. In Nordamerika hat Steve Player diese Rolle viele Jahre lang ausgefüllt.

Neben meiner Position des Vorsitzenden leite ich das norwegische BBRT. Ich hatte schon immer einen guten Überblick über die Unternehmen, die sich auf diesem Weg befinden, insbesondere in Norwegen. Vor ein paar Jahren stieß ich auf ein norwegisches IT-Unternehmen, das ohne Budgets, KPIs oder Ziele auskam. Ich war begeistert und freue mich jedes Mal, wenn ein Unternehmen eine solche Managementinnovation aufgreift. Aber dies war etwas Besonderes. Es war das erste Mal, dass ich das Unternehmen nicht kannte, und es war sogar in Bergen ansässig, wo ich aufgewachsen bin! Die Tatsache, dass ich anfangs, selbst auf meinem Spezialgebiet den Überblick zu verlieren, ist ein starkes Zeichen dafür, dass die Bewegung ins Rollen kommt! Bei dem Unternehmen, das mich überrascht hat, handelt es sich um Miles. Sie werden später in diesem Kapitel mehr über ihre faszinierende Geschichte erfahren.

Nicht lange danach passierte es wieder. Ich sprach auf einer Konferenz in Oslo, als mir eine Gruppe von Leuten einer großen norwegischen Immobiliengesellschaft erzählte, dass sie sich von der Budgetierung vor einem Jahr verabschiedet hatten. Wunderbar! Ich freue mich auf viele weitere dieser tollen Momente.

Einige Mitglieder sind dem BBRT fast von Anfang an treu geblieben. Andere sind einige Jahre dabei, lange genug, um zu lernen und damit anzufangen, bevor sie uns verlassen. Bis heute haben mehrere Hundert Unternehmen von einer Mitgliedschaft profitiert. Ein gutes Beispiel ist Schneider Electric, eines der frühen Mitglieder. Dieses französische Unternehmen im Bereich Automatisierung und Energiemanagement beschäftigt 170.000 Leute in 40 Ländern. Sie verließen uns nach einigen Jahren und wir verloren irgendwie den Kontakt. Sie tauchten bei einer Beyond Budgeting-Konferenz in Paris im Jahr 2015 mit einer großartigen Präsentation ihres »budgetlosen« Managementmodells, das sie seit den Tagen ihrer Mitgliedschaft betreiben, wieder auf.

Frankreich ist ein interessantes Beispiel dafür, wie sich die Dinge zusammenbrauen können, bevor es plötzlich zu einem Ausbruch kommt. Abgesehen von Schneider Electric hielten wir Frankreich für ziemlich tot. Dann wurden wir plötzlich, innerhalb weniger Monate, von Société Générale, Airbus, Michelin, Danone und GDF Suez (jetzt Engie) angesprochen. Wir haben mehrere Workshops und Konferenzen in Frankreich veranstaltet und sogar unser europäisches Mitgliedertreffen im Herbst 2015 in Paris abgehalten.

Beyond Budgeting in Island ist auch eine faszinierende Geschichte. Im Norden brodeln nicht nur Vulkane! Mit einer Bevölkerung von 330.000 Menschen zeigt kein anderes Land ein größeres Interesse an Beyond Budgeting. Eine Reihe isländischer Unternehmen befindet sich auf diesem Weg, und die lokale Partnerorganisation hat bereits mehrere erfolgreiche Konferenzen veranstaltet.

2.3 Die Beyond Budgeting-Prinzipien

Die frühen Beobachtungen und die ersten Versuche im BBRT, Konzepte und Modelle zu formulieren, setzen dort an, wo auch die meisten Unternehmen beginnen: bei den konkreteren und offensichtlichen Problemen bei der Budgetierung. Untersuchungen und neue Vorkommnisse führten allmählich zu der Einsicht, dass das Budgetproblem nur ein Teil eines größeren *systemischen* Problems war. Die Lösung konnte nicht allein in neuen Werkzeugen und *Prozessen* gefunden werden, mit denen die Budgetierung besser und effektiver durchgeführt werden konnte. Es war auch eine Reihe von *Führungsprinzipien* erforderlich. Jeremy, Robin und Peter stellten bei den Organisationen, die sie untersucht hatten, viele Gemeinsamkeiten fest, sowohl in der Philosophie als auch in der Praxis. Diese Beobachtungen bildeten die Grundlage für die Beyond Budgeting-Prinzipien, sechs zur Führung und sechs zu den Managementprozessen. Die ursprünglich formulierten Prinzipien haben sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt, so wie wir alle, die wir auf unseren verschiedenen Wegen dazugelernt haben. Hier sind die Prinzipien, wie sie heute lauten:

Führungsprinzipien

■ Zweck

Engagieren und inspirieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für mutige und edle Ziele, *nicht für kurzfristige finanzielle Ziele.*

■ Werte

Führen Sie auf der Grundlage gemeinsamer Werte und eines gesunden Urteilsvermögens, *nicht auf der Grundlage detaillierter Regeln und Vorschriften.*

■ Transparenz

Machen Sie Informationen für Selbstregulierung, Innovation, Lernen und Kontrolle zugänglich und *schränken Sie es nicht ein.*

■ Organisation

Fördern Sie ein starkes Zugehörigkeitsgefühl und organisieren Sie sich in agilen und eigenverantwortlichen Teams; *vermeiden Sie hierarchische Kontrollen und Bürokratie.*

■ Autonomie

Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsfreiheit an und *bestrafen Sie nicht alle, wenn eine Person diese missbraucht.*

■ Kunden

Verbinden Sie die Arbeit aller mit den Bedürfnissen der Kunden; *vermeiden Sie Interessenkonflikte.*

Managementprozesse

■ Rhythmus

Organisieren Sie die Managementprozesse dynamisch nach Geschäftsrhythmen und -ereignissen, *nicht nur nach dem Kalender- bzw. Fiskaljahr.*

■ Ziele

Setzen Sie richtungsweisende, ehrgeizige und relative Ziele; *vermeiden Sie feste und kaskadierte Ziele.*

■ Pläne und Prognosen

Machen Sie Planung und Prognosen zu schlanken und unvoreingenommenen Prozessen, *nicht zu starren und politischen Übungen.*

■ Ressourcenzuweisung

Fördern Sie ein kostenbewusstes Denken und stellen Sie Ressourcen nach Bedarf zur Verfügung, *nicht durch detaillierte jährliche Budgetzuweisungen.*

■ Leistungsbewertung

Bewerten Sie die Leistung ganzheitlich und mit Feedback von Kolleginnen und Kollegen, um zu lernen und sich weiterzuentwickeln, *nicht nur auf der Grundlage von Messungen und nicht nur für Belohnungen.*

■ Belohnungen

Belohnen Sie den gemeinsamen Erfolg im Wettbewerb, *nicht über feste Leistungsverträge.*

Wir haben bereits viele der Themen erörtert, die in diesen Prinzipien angesprochen werden. Die Beispiele Handelsbanken, Miles, Reitan Group, Borealis und Statoil zeigen eindrücklich, was diese Prinzipien in der Praxis bedeuten können.

Kohärenz ist hier der Schlüssel: Konsistenz zwischen dem, was über Führung gesagt wird, und dem, was in den Managementprozessen getan wird. Es hilft nicht, dass wir auf der Führungsseite leidenschaftlich über »wir, das Team und gemeinsam« und »alle im selben Boot« sprechen, wenn es bei der Belohnung nur um den individuellen Bonus geht. Das hinterlässt eine große Lücke zwischen dem, was gesagt, und dem, was getan wird. Eine ähnlich große Lücke entsteht, wenn wir ebenso leidenschaftlich darüber reden, »was für fantastische Leute wir an Bord haben, wir wären nichts ohne Sie, und wir vertrauen Ihnen so sehr«. Und weniger: »Natürlich brauchen wir detaillierte Reisebudgets – stellen Sie sich vor, was ohne sie passieren würde!«

Beyond Budgeting spricht die großen und wichtigen Themen an, die für manche beängstigend sein können. Viele fragen, wie wichtig es ist, alle 12 Prinzipien vollständig umzusetzen. Die Frage ist berechtigt, denn jedes einzelne Prinzip kann ein großes Veränderungsprojekt für sich darstellen. Der Weg zu Beyond Budgeting kann sich manchmal anfühlen, als würde man ein überdimensionales Tortenstück essen. Hier gibt es nur einen Weg, das zu tun: Es muss in kleinere Teile zerlegt werden. Das ist kein Fast Food, aber wie im richtigen Leben sind die Ergebnisse auch viel gesünder! Bei einem eher schrittweisen Vorgehen muss jeder Schritt in die gleiche

Richtung weisen, und jemand muss das große Ganze und eine mögliche Endsituation im Auge behalten. Die Prinzipien stellen jedoch kein Buffet dar, bei dem wir hier und da ein paar Happen herauspicken und auf große Veränderungen hoffen können. Die relative Bedeutung der einzelnen Prinzipien kann je nach Situation variieren. Die meisten Organisationen, die sich auf diesem Weg befinden, haben einen evolutionären Ansatz gewählt, aber es gibt auch »revolutionäre« Beispiele. Auch hier gilt, dass Veränderungen im Führungsverhalten trotz radikaler, über Nacht erfolgter Änderungen in den Managementprozessen weiterhin Zeit benötigen. In Kapitel 6 werden wir uns eingehender mit dem Thema »Evolution versus Revolution« befassen und verschiedene Möglichkeiten des Einstiegs untersuchen.

Einige Organisationen mussten sich nie verändern, weil es ihnen gelungen ist, der agilen und unternehmerischen Art, mit der sie begonnen haben, treu zu bleiben. Wie bereits erwähnt, verfolgen neu gegründete Organisationen eigentlich den »Beyond Budgeting«-Ansatz, aber die meisten entwickeln sich zu etwas anderem, weil sie glauben (und gesagt bekommen), dass diese Art der Führung und des Managements nicht gut genug ist. Die meisten enden als ein weiteres großes Unternehmen, das sich nach der Flexibilität und Menschlichkeit sehnt, die es auf seinem Wachstumskurs zurückgelassen hat.

Die 12 Beyond Budgeting-Prinzipien stellen kein *Managementrezept* dar. Sie beschreiben eine *Managementphilosophie*. Sie liefern Ideen und Anleitungen, aber es geht nicht darum, »das Buch zu lesen und die Kästchen anzukreuzen«. Es entspricht daher nicht dem, was in den vielen Unternehmen geschehen ist, die sich in irgendeiner Form auf einem Weg hin zu mehr Freiheit befinden (siehe Abb. 2–3).



Abb. 2-3 Einige der Unternehmen auf dem Weg zu Beyond Budgeting

Die Managementmodelle in diesen Unternehmen sind nicht identisch, da sie auf dem spezifischen Geschäft, der Geschichte und der Kultur des jeweiligen Unternehmens beruhen. Genau so sollte es auch sein. Ich bin sehr skeptisch gegenüber

Managementrezepten, denn es funktioniert nicht derart, dass irgendjemand das Denken für Sie übernehmen könnte!

Ihre einzige Aufgabe würde nur darin bestehen, das Denken anderer Leute umzusetzen. Ich finde das ziemlich langweilig und auch gefährlich. Für diejenigen, die gerne selbst denken, hat eine Beyond Budgeting-Implementierung eine Menge zu bieten.

Manche sind frustriert darüber, dass Beyond Budgeting nicht in einer Kiste mit einer einfachen Bedienungsanleitung geliefert wird. Bei Statoil werden alle wichtigen Prozesse in einem System mit Flussdiagrammen dokumentiert. Ich wurde einmal gebeten, Beyond Budgeting als einen solchen Prozess zu zeichnen. Es geht nicht!

Wir werden oft gefragt, welche Art von Organisationsstruktur Beyond Budgeting empfiehlt. Darauf gibt es keine einheitliche, einfache Antwort. Die Prinzipien sprechen sich für agile und verantwortungsbewusste Teams mit einer starken Kundenorientierung aus, aber das kann auf viele verschiedene Arten erreicht werden. Das Organigramm erzählt selten die ganze Geschichte. Die Realität kann viel besser oder viel schlechter sein.

Allzu oft wird versucht, Probleme durch »Umstrukturierungen« zu beheben. Der Prozess, der zu einer neuen Struktur führt, ist oft gründlich und analytisch und listet die positiven und negativen Auswirkungen der einzelnen Alternativen auf. Das Problem beginnt in der Regel, nachdem die Entscheidung getroffen und die neue Struktur implementiert wurde. Jetzt wird oft die Negativliste nicht beachtet, die die Nachteile des gewählten Modells beschreibt. Was wir jedoch ignorieren können, ist die Liste der positiven Aspekte, denn diese Vorteile erhalten wir durch unsere gewählte Struktur. Es sind die negativen Folgen der gewählten Struktur, die wir nicht vergessen dürfen. Im Gegenteil, diese erfordern ständige Aufmerksamkeit, um die von uns identifizierten Nachteile zu minimieren. Leider geschieht dies nur selten. Nach einer Weile kommen diese Probleme zum Vorschein, zuerst als Sand und später als Steine im Getriebe. Die Reaktion darauf ist in der Regel eine weitere Umstrukturierung, bei der derselbe Fehler noch einmal gemacht wird.

Lassen Sie uns nun untersuchen, was die 12 Beyond Budgeting-Prinzipien in der Praxis bedeuten können, zunächst bei den Handelsbanken und dann bei Miles und der Reitan Group, bevor wir uns in den folgenden Kapiteln Borealis und Statoil zuwenden.

2.4 Handelsbanken – Der Pionier

Das bekannteste Fallbeispiel von Beyond Budgeting ist seit Langem schon Handelsbanken, eine schwedische Bank, die zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Buches fast 900 Filialen in 24 europäischen Ländern betreibt und die am schnellsten wachsende Bank in Großbritannien ist. Was ihre Geschichte so faszinierend macht, ist nicht nur die Tatsache, dass die Bank im Rahmen einer radikalen Umgestaltung ihres Managementmodells im Jahr 1970 beschloss, die Budgets abzuschaffen. Es ist ebenso faszinierend zu beobachten, wie sich die Bank seither entwickelt hat: