

# Führen mit flexiblen Zielen

**Beyond Budgeting.** Dass es angesichts dynamischer und globalisierter Märkte, in denen sich Unternehmen heute bewegen, eine Alternative zur traditionellen Führung gibt, zeigte ein Vortrag auf der Tagung „Erfolgsfaktor Management“ des Instituts für Kunststoffverarbeitung (IKV), Aachen [1]. Am Beispiel W. L. Gore wurde gezeigt, dass der revolutionäre Ansatz des „Beyond Budgeting“ auch in der Kunststoffbranche mit Erfolg umgesetzt werden kann.

**NIELS PFLÄGING  
TOBIAS SCHRÖDER**

Warum bleiben Leistung und Produktivität der Mitarbeiter oftmals hinter den Erwartungen zurück? Warum gelingt es Unternehmen nur selten, Kunden zu Fans und Mitarbeiter zu Helden zu machen? Wirtschaft und Gesellschaft haben sich verändert; die Prinzipien, nach denen wir führen und steuern, sind allerdings die gleichen geblieben. In Literatur und Praxis gibt es bereits seit geraumer Zeit Kritik an traditionellen Managementinstrumenten wie Zielvereinbarungen, individuellen Mitarbeiterbewertungen, leistungsorientierter Vergütung, Budgetierung und Plan-Ist-Vergleichen sowie Mikromanagement von der Unternehmensspitze her. Viele Führungskräfte sind bereits mit guten Ratschlägen für ein besseres Management ausgestattet, allein die Umsetzung wahrhaft neuen Gedankenguts in der Praxis ist bislang nur selten erfolgt. Was fehlt, ist ein neues Verständnis von Motivation, Leistung und Verantwortung.

## Neues Denken statt neuer Tools

Dieses neue Verständnis zu schaffen, ist das Ziel des Beyond Budgeting Round Table (BBRT), einer internationalen Vereinigung, die 1998 innerhalb des US-Industrieverbands CAM-I (Consortium of Advanced Management, International) von einem guten Dutzend Unternehmen gegründet wurde. In den letzten Jahren hatte der BBRT insgesamt rund 150 Mitgliedsorganisationen auf vier Kontinenten. Der von der Forschungsgruppe BBRT propagierte Ansatz des Beyond Budgeting versucht, die Kultur von Weisung und Kontrolle in Unternehmen zu überwinden, indem wesentliche Stützpfiler des

traditionellen, tayloristischen Steuerungsmodells der Organisationen, wie z. B. die Budgetierung und Plan-Ist-Kontrollen, abgeschafft und durch neue, anpassungsfähigere und „relative“ Steuerungsprozesse ersetzt werden. Bürokratische und hierarchische Weisung unterfütternde Prozesse, wie die Budgetplanung zu eliminieren, ist jedoch nur ein erster Schritt. Darüber hinaus geht es auch um eine Veränderung von Organisationsstruktur, Führungsstil, Entscheidungsfindung, Zieldefinition, Ressourcensteuerung usw. Der Weg nach „jenseits der Budgetsteuerung“ geht auch mit der radikalen Dezentralisierung von Entscheidungen und der Entwicklung einer dezentralen Netzwerkstruktur mit hochautonomen Teams einher (Bild 1).

Dabei beruht der Ansatz nicht auf neuen Techniken, sondern, wie bei einigen überaus erfolgreichen Unternehmen zu sehen, auf bereits lange bekannten und erprobten Prinzipien der Zielverfolgung, Vergütung, Leistungsmessung und -steuerung, der Entscheidungsfindung und Organisation. Wichtiger noch ist allerdings ein Umdenken in vielerlei Hinsicht. So muss der Blick im Unternehmen der Zukunft viel mehr nach außen, also auf Markt, Wettbewerb und Kunden, gehen als nach innen, d. h. auf Pläne, Politik und internen Leistungsnachweis innerhalb der Hierarchie. Beispiele für Pioniere eines solchen anderen Führungs- und Steuerungsmodells sind Unternehmen wie Toyota, Aldi, Southwest Airlines, Svenska Handelsbanken, Guardian Industries, Semco, Dell und dm drogerie markt.

In den heutigen Top-Down-Hierarchien dagegen ist es gang und gäbe, Menschen und das Zahlenwerk zu „managen“. An die Stelle von Vertrauen werden schnell „absichernde“ Steuerungssysteme gesetzt. Dazu gehören bekannte Instrumente wie Budgetkontrolle, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Organigramme und Richtlinien. Alles Symptome des Versuchs, Organisationen, ihre Zukunft und ihre Märkte zu kontrollieren. Wobei

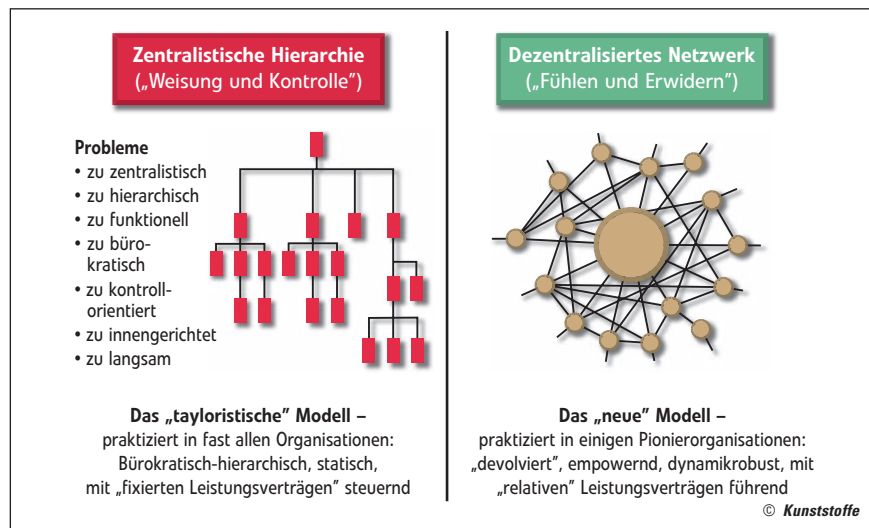


Bild 1. Das „traditionelle“ und das „aufkommende“ Managementmodell im Vergleich

derartige Kontrolle in einer marktlichen, dynamischen und komplexen Umwelt stets Illusion bleibt. In Wirklichkeit leben Manager und Unternehmenszentralen nicht selten in einer Scheinwelt des Management by Numbers. Das System hierarchischer Steuerung und bürokratischer Kontrolle mit all seinen Absicherungsmechanismen verursacht so Verschwendung von Talent, Zeit und Geld.

Der Ansatz des Beyond Budgeting liefert Alternativen zum Management by Numbers. Ziel dabei ist es, im Unternehmen Vertrauen, Selbstverantwortung, Gruppendruck, Mitarbeiterengagement und vorhandene Leistungsbereitschaft zu fördern. An die Stelle bürokratischen Managements muss dazu allerdings weit mehr Führung treten als in hierarchischer Organisation üblich. Und solche Führung beruht nicht zuletzt auf einem anderen Menschenbild. Manager und Organisa-

ges Bekenntnis zu einem dieser gegensätzlichen Menschenbilder abgelegt wird, sind die meisten Konzepte und Instrumente daher anfällig für bürokratischen Missbrauch.

Der Ansatz des Beyond Budgeting dagegen beruht auf einem klar definierten, nüchternen Menschenbild, das Stanford-Professor Douglas McGregor bereits Anfang der 1960er-Jahre als das der „Theorie Y“ bezeichnete. Es ist das Menschenbild des intrinsisch motivierten, zur Selbststeuerung fähigen und grundsätzlich leistungswilligen Menschen. Er geht von talentierten Mitarbeitern aus, die getrieben sind von dem Wunsch, einen Beitrag zu leisten, auf der Suche nach Anerkennung, Verantwortung und Sinn. Der so beschriebene Mitarbeiter mit seiner Kreativität, Leidenschaft und Urteilsfähigkeit ist der einzig wahre und nachhaltige Wettbewerbsvorteil. Auf Grundlage eines solchen Menschenbilds kann ein Führungsprinzip fußen, das in krassem Gegensatz zum zahlengetriebenen, weitgehend bürokratischen und patriarchalischen Managementmodell der Gegenwart steht.

**! Veranstaltung**

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Erfolgsfaktor Management“ des IKV findet am 29. und 30. November 2007 im Dorint Sofitel Quellenhof Aachen statt. Themen sind unter anderem: Passion for Innovation – Vorsprung durch Einmaligkeit, Employer Branding – Attraktiv für Kunden und Mitarbeiter, Konfliktmanagement für innovative Führungskräfte, Global Sourcing – Erfolgreich weltweit einkaufen, IPR – Wirksamer Schutz von geistigem Eigentum, Strategien für die Produktion von morgen, Best Practice-Beispiele: Erfolgsgeschichten aus der Kunststofftechnik.

**Konzeption und Organisation:**  
Dipl.-Ing. Tobias Schröder

tionen als Ganzes haben daher eine Reihe fundamentaler Grundannahmen zu hinterfragen und zu überwinden.

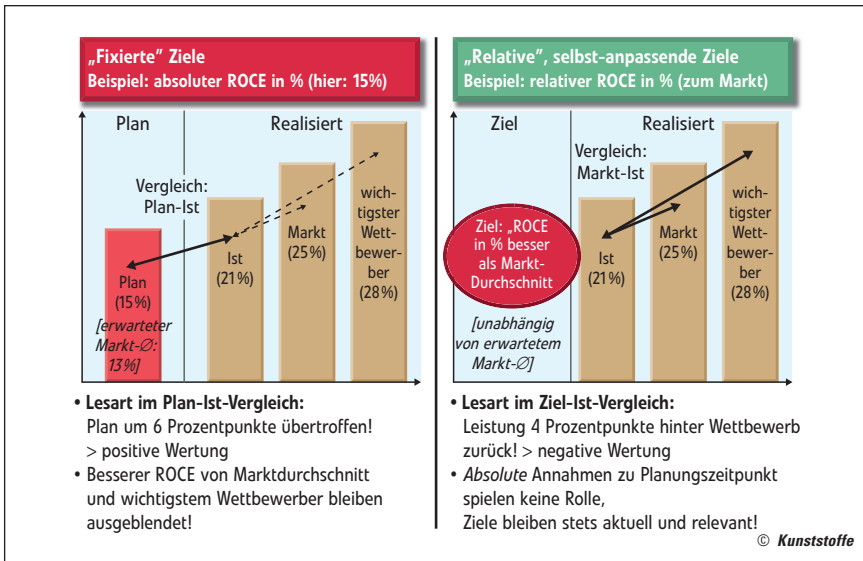
**Zeitgemäßes Menschenbild als Grundlage für bessere Führung**

Die meisten Management-Tools, Publikationen und Beratungsansätze schwanken hinsichtlich des Menschenbilds, auf dem sie beruhen, zwischen zwei Polen: Einerseits der Überzeugung, man müsse Erwachsene wie Kinder behandeln, an die Hand nehmen und kontrollieren. Andererseits der Ansicht, alle Mitarbeiter dächten von Natur aus unternehmerisch und seien daher im Innern eigentlich leistungswillig und leistungsfähig. Weil nur selten implizit und explizit ein eindeuti-

**Moderne Mythen bezüglich unternehmerischer Leistung**

Vor dem Hintergrund des beschriebenen Menschenbilds und der Unvorhersehbarkeit der Zukunft in dynamischen Märkten müssen gängige Vorurteile hinsichtlich des Zustandekommens unternehmerischer Leistung hinterfragt werden. Einige Beispiele:

- Sind Gewinnprognosen für den Kapitalmarkt wirklich nötig und halten sie Organisationen wahrhaft zu Bestleistungen an? Die gängige Praxis des Hantierens mit Leistungsversprechen gegenüber Eigner und Analysten gerät in modernen Märkten fast zwangsläufig zur „leeren Versprechung“. Erhellende Gewinnprognosen sind ebenso eine Fiktion wie sichere Zukunftsvorhersagen per Lesen im Kaffeesatz. Nicht umsonst wehren sich viele Unternehmen wie Google und Porsche gegen die unsinnige und zerstörerische Praxis der „Earnings Guidance“.
- Genauso wenig können „Wachstum“ und absoluter Gewinn in Organisationen, die auf ethisches Verhalten Wert legen, das wichtigste Erfolgsmaß sein – zu sehr verleiten diese Zielsetzungen zu kurzfristigem, kurzfristigem und nicht selten schädlichem Handeln. Vielmehr sollten überlegene Wertschöpfung und Konkurrenzfähig- ▶



**Bild 2. Warum „fixierte“ Ziele und Leistungserwartungen Management und Teams in die Irre führen und wie man Ziele besser definiert (ROCE steht für die Betriebswirtschaftliche Kennzahl „Return on Capital Employed“ und beschreibt, wie effektiv und profitabel ein Unternehmen mit seinem eingesetzten Kapital umgeht)**

keit (z. B. Kostenführerschaft) angestrebt werden.

- Individuelle Mitarbeiterleistung kann in Organisationen – trotz vielfältiger und aufwendiger Versuche – niemals messbar gemacht und objektiv beurteilt werden. Denn Leistung entsteht in Organisationen immer durch das hochkomplexe gemeinsame Handeln verschiedener Akteure. Individuelle Leistungsindikatoren und Formalien

zur objektiven Beurteilung der Mitarbeiterleistung sind darum stets demotivierend und letztlich Werkzeug bürokratischer Weisung.

- „What gets measured, gets done“, lautet ein populärer Managementmythos. Dabei sollten Indikatoren nicht genutzt werden, um Teams und Unternehmen zu steuern, sondern vielmehr dazu, Teams anzuregen, Fragen zu stellen und in den Dialog miteinander zu treten.

- Es ist meistens falsch, die Gründe für Fehler oder schlechte Leistung in Systemen bei den Menschen zu suchen. Dennoch ist auch das in Unternehmen gängige Praxis. Der Ansatz des Beyond Budgeting dagegen regt dazu an, zu fragen, was einen Menschen oder ein Team davon abhält, gute Leistung zu bringen. Modernes Management sucht also die Probleme zunächst im System der Organisation und versucht das System zu verändern statt den darin agierenden Menschen.

**„Relative“, flexible Leistungsverträge statt fixierter Ziele**

Unternehmen, die ein zeitgemäßes Menschenbild verinnerlicht haben, bedienen sich auch grundsätzlich anderer Prozesse des Leistungsmanagements. Sie setzen an die Stelle fixierter Ziele und Budgets einen „relativen Leistungsvertrag“ (Bild 2). Dieses Konzept bildet im Hinblick auf die Steuerungsprozesse einer Organisation das Herzstück des Beyond Budgeting-Modells. Relative Leistungsverträge gehen davon aus, dass es Aufgabe der Leitung ist, ein herausforderndes und offenes Handlungsklima zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter zur Erarbeitung kontinuierlicher Leistungsverbesserungen verpflichten. Entscheidungen werden in diesem Leistungsvertrag nicht der Macht-hierarchie folgend an der Spitze der Organisation getroffen, vielmehr werden sie verteilt – dezentralisiert und subsidiär, so weit unten oder „draußen“ wie möglich – eben dorthin, wo Entscheidungen am schnellsten, verantwortungsvollsten und besten getroffen werden können: an die Schnittstelle zum externen oder auch internen Kunden. Die größere Transparenz und das höhere Erwartungsniveau an Teams und Manager (relativ zu Wettbewerb oder ihresgleichen) stellen konstante Herausforderungen dar, die entweder erfüllt werden oder zu ebenfalls transparenten negativen Konsequenzen führen. Leistungsverantwortung und Entscheidung werden dabei schrittweise vom Zentrum der Organisation in die Peripherie, also auf dezentrale Entscheider und Teams übertragen.

Natürlich wird es immer grundlegende Entscheidungen geben, die zentral getroffen werden müssen. Das sind insbesondere solche, die die Positionierung des Unternehmens, Risikopolitik oder auch die Produktpalette, Rechnungswesenssysteme usw. betreffen. Die Entscheidungen des Tagesgeschäfts aber sollten und können lokal, dicht am Kunden getroffen ▶

6 Steuerungsprinzipien für dezentralisierte Organisation und Selbstführung		
Prinzip	Tu dies! (Beyond Budgeting)	Nicht das! („Budgetsteuerung“)
1. Kundenfokus	Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen	Erreichen vertikal verhandelter Ziele
2. Verantwortung	Schaffung eines Netzwerks vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten	Zentralisierende Hierarchien, Verantwortung „oben“
3. Leistungsklima	Hochleistungsklima, basierend auf relativem Teamerfolg am Markt	Erreichen innengerichteter Ziele „koste es, was es wolle“
4. Handlungsfreiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität und -fähigkeit an kundennahe Teams	Mikromanagement/ Eingriffe von oben, strikte Pläneinhaltung
5. Führung	Steuerung auf Grundlage klar formulierter Ziele, Werte und Begrenzungen	Detaillierte Regelwerke und Budgets
6. Transparenz	Offene und geteilte Information für alle	Restriktiver Informationszugang und Status durch Information

6 Steuerungsprinzipien für flexible Steuerungsprozesse und Leistungsmanagement		
Prinzip	Tu dies! (Beyond Budgeting)	Nicht das! („Budgetsteuerung“)
1. Zielsetzung	Hochgesteckte, bewegliche Ziele für kontinuierliche, relative Verbesserung	Inkrementelle, fixierte Jahresziele
2. Vergütung	Gemeinsamen Erfolg im Nachhinein anhand relativer Ist-Leistung belohnen	Erreichen individueller, vorab fixierter Ziele
3. Planung	Planung als einbeziehender, kontinuierlicher und aktionsorientierter Prozess	Planung als jährliches Top-Down-Event
4. Kontrolle	Kontrolle anhand relativer Leistungsmessung zu Markt/ Kollegen/ Vorperioden/ Trends	Plan-Ist-Abweichungen
5. Ressourcen	Ressourcen berufsbezogen und „ad hoc“ verfügbar machen	Jährliche Budgetzuweisungen, Allokationen und Umlagen
6. Koordination	Dynamische, horizontale und möglichst „marktliche“ Koordination	Jährliche Planungszyklen

© Kunststoffe

**Bild 3. Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting-Modells**

werden, wenn erst einmal ein Rahmen-gerüst für diese Entscheidungen definiert ist. Dies bedeutet einen Wandel im Führungsprozess und zugleich einen kulturellen Wandel. Die Organisation der Zukunft ist um kleine, eigenverantwortliche Teams herum organisiert, die jeweils für ein ganzheitliches Geschäftsergebnis und das Management ihres „Business“ zuständig sind. Auch die Arbeit der Teams in zentralen Funktionen muss in diesem Modell zwangsläufig neu definiert werden. Von Topmanagern wird ein weniger patriarchalischer Führungsstil erwartet, sie werden zu Beratern, Bewahrern von Prinzipien, zu Anbietern zentraler Leistungen und Anspornern. Sie lernen zu dienen.

### **W. L. Gore – der bestgeführte Kunststoffverarbeiter der Welt?**

Ein Unternehmen, das schon sehr früh auf eine radikal dezentralisierte Organisation gesetzt hat und eine außergewöhnliche Führungs- und Managementphilosophie lebt, ist W. L. Gore & Associates, Newark, Delaware/USA. Seit 1958 vermeidet man bei Gore traditionelle Hierarchien und ist damit äußerst erfolgreich. Schon in den 1960er-Jahren kommentierte Firmengründer Bill Gore, der Hierarchien in Großunternehmen zu verachten gelernt hatte: „In einer hierarchischen Firma ist der Firmenparkplatz der einzige Ort, an dem sich Menschen frei und ohne Rücksicht auf die Weisungskette unterhalten können“. Der Erfolg von Gore ist sicher nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen, dass hier ein Ambiente und eine Kultur vorherrschen, in denen Kreativität blühen kann. Dabei spielt der Glaube an die Fähigkeiten der Mitarbeiter eine Schlüsselrolle. Alle Mitarbeiter sind am Unternehmenserfolg beteiligt und werden zu „virtuellen“ Aktionären. So werden die Identifikation mit dem Arbeitgeber, Engagement und Eigenmotivation unter den Mitarbeitern gefördert.

W. L. Gore ist seit 40 Jahren konsistent erfolgreich und wurde vielfach ausgezeichnet, so z. B. als „Innovativstes Unternehmen der USA“ (Fast Company) und regelmäßig als einer der besten Arbeitgeber in den USA, in der EU, in England und in Deutschland. Ganz hierarchiefrei ist das Unternehmen zwar nicht, Hierarchie wird hier aber kontinuierlich bekämpft. Das Wort „Chef“ ist bei Gore ein Tabu. Die Struktur der Unternehmensgruppe verfügt über die Rolle eines Präsidenten, vier Divisionen und einige Zentralbereiche, die alle als Portfolio kleiner, autonomer Arbeitsgruppen mit ma-

ximal 100 bis 150 Mitgliedern organisiert sind. Hierarchien innerhalb der Arbeitsgruppen sind ausschließlich temporär oder werden „situativ“ gebildet.

Zeitlich befristete „Task Forces“ spielen eine große Rolle bei W. L. Gore: Hier handelt es sich um kleine, aufgabenorientierte Teams mit hoher Beweglichkeit. Aufgrund der Leitlinie „no ranks – no titles“ gibt es bei Gore keine Jobtitel. Dies beruht auf dem Prinzip der Selbstverantwortung, also der Annahme, dass Menschen das Bedürfnis haben, ihre Arbeit selbst zu gestalten und die Herausforderung und Verantwortung in der Arbeit zu suchen – unabhängig von Titeln. Eine Alternative zur Stellenbeschreibung hat man bei Gore auch erfunden. Hier praktiziert man das sogenannte „Job Sculpting“, nach dem Jobs und Arbeitsaufgaben wo immer möglich auf die Person zugeschnitten werden und nicht umgekehrt. Dahinter steht die Überzeugung, dass es schädlich und verschwenderisch sei, Mitarbeiter in fixierte, und letztlich immer die Nutzung der individuellen Mitarbeitertalente begrenzende, Stellenbeschreibungen zu pressen. Bewerber werden nicht durch ein Assessment-Verfahren ausgewählt, sondern müssen eine Reihe von Gesprächen mit verschiedenen späteren Kollegen führen, bis im Kollektiv eine Entscheidung getroffen werden kann.

Klassische Karriereplanung ist bei Gore undenkbar. Grundprinzip ist, dass sich Mitarbeiter in alle Richtungen entwickeln können. Die Vergütung erfolgt individuell auf Basis des „Beitrags“, den ein Mitarbeiter in das Unternehmen einbringt. Der Beitrag wird durch ein Komitee beurteilt, berücksichtigt werden Leistungen der Gegenwart und der Vergangenheit. Darüber hinaus wird die Zukunftsperspektive des Mitarbeiters in die Bewertung mit einbezogen, wobei ganz bewusst jeglicher Anreiz vermieden wird, der Mitarbeiter anhalten könnte, weniger Zeit in spekulative Projekte zu investieren. Gore ermutigt zur Übernahme von Risiken und pflegt auch „riskante“ Innovationsprojekte geduldig – oft über Jahre hinweg.

Das System variabler Vergütung funktioniert bei W. L. Gore nach dem Prinzip der Erfolgsbeteiligung, basierend auf dem Geschäftsergebnis des Unternehmens. Darüber hinaus werden Mitarbeiter durch ein Aktienprogramm zu Miteigentümern. Ein Teil des Gehalts wird in Unternehmensanteilen ausgezahlt. Diese Anteile können nach einer Schutzzeit gegen Bargeld eingelöst werden.

Wesentliches Merkmal der Strategie bei W. L. Gore ist die hohe Innovationsge-

schwindigkeit. Diese ermöglicht temporäre Monopole, schafft neue und lukrative Marktnischen, die dann schnell dominiert werden. Wird es aufgrund von Imitation und Konkurrenz in der Nische zu eng, wird diese wieder verlassen. So entkommt das Unternehmen dem Wettbewerb: Es bleibt der Konkurrenz immer einen Schritt voraus. Gore legt somit seine Schwerpunkte nicht so sehr auf Flexibilität, Effizienz der Produktion und Kundenservice. Entscheidend sind vielmehr Innovationsfähigkeit und Marketing. Dazu ermutigt man die Mitarbeiter gezielt, einen Teil der Arbeitszeit darauf zu verwenden, neue Ideen im Sinne „wertvoller und einzigartiger“ Innovationen zu entwickeln.

Weitere Informationen zum Führungs- und Steuerungsmodell von W. L. Gore werden in [2] gegeben.

### Implementierung des Beyond Budgeting-Modells

Auch wenn es bislang nur einige Dutzend Pioniere des Beyond Budgeting-Modells gibt, so steigt ihre Zahl doch an und ihr Erfolg ist bemerkenswert. Das neue, „alternative“ Steuerungsmodell steht daher zwar noch ganz am Anfang, erfolgreiche Beispiele wie W. L. Gore machen aber die Vorteile der Dezentralisierung eindrucksvoll deutlich.

Die Implementierung eines solchen, aus Sicht traditionell geführter Unternehmen „radikalen“ Ansatzes in der Praxis kann nur erfolgreich sein, wenn zunächst ein Umdenken erfolgt. Die Führungsspitze einer Organisation muss mitsamt ihres Teams aufhören, alle wichtigen Entscheidungen selbst treffen zu wollen und die Aktivitäten aller Mitarbeiter und Teams im Stile bürokratischen Mikromanagements zu kontrollieren. Es sind der Wunsch und die Bereitschaft erforderlich, die Führungs- und Entscheidungskultur zu verändern, bürokratische Steuerungsprozesse aufzugeben, Teams zu vertrauen und ihnen mehr zuzutrauen – bei gleichzeitig zunehmend „unternehmerischer“ Herausforderung von Seiten des Topmanagements. Beyond Budgeting bedeutet also immer auch, dass Topmanager 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, bürokratisches Mikromanagement von oben nach unten ebenfalls. Sukzessive werden dann bessere, dynamischere und entscheidungsdezentrali-

sierende Prozesse für Planung, „relative“ Zielsetzung, Ressourcensteuerung, Vergütung und Leistungsmessung eingeführt, für die es in den Pionier-Unternehmen bewährte Vorbilder gibt (Bild 3).

Durch eine Implementierung dieser Ansätze lassen sich in kleineren oder mittelgroßen Organisation innerhalb kurzer Zeit substanzielle Veränderungen erzielen. Typischerweise lassen sich schon in wenigen Monaten spürbare Verbesserungen erreichen, auch in großen Unternehmen – wenn denn ein ganzheitlicher, kohärenter Implementierungsweg eingeschlagen wird. Die Pioniere des Beyond Budgeting haben einige Jahre dazu gebraucht, um die wichtigen Veränderungen in Führungsstil und Prozessen einigermaßen fest in ihrer Kultur zu verankern. Und sie sind, obwohl sie in den 1990er-, teilweise aber auch schon in den 70er- und 50er-Jahren mit der Veränderung begonnen haben, auch noch nicht wirklich „fertig“. Der Kampf gegen die Bürokratisierungstendenz und das mühevoll Erarbeiten neuer Dezentralisierungspotenziale hat in diesen Firmen niemals aufgehört.

Internationale Erfolgsunternehmen wie Svenska Handelsbanken, Southwest Airlines, Toyota und Semco sind über viele Jahre mit ähnlichen Steuerungsmodellen wie bei W. L. Gore sehr erfolgreich gewesen. Und auch im deutschsprachigen Raum gibt es Unternehmen, die Beyond Budgeting umgesetzt haben oder angehen: Neben Pionieren wie Aldi, dm drogerie markt und der Personalberatung Egon Zehnder International, die seit langer Zeit vieles anders machen, sind hier beispielsweise UBS und Hilti zu nennen. Es gibt namhafte und überaus erfolgreiche Beispiele von Unternehmen, die uns ermutigen sollten, traditionelles Denken zu überwinden und neue Wege zum Erfolg zu suchen und zu beschreiten. ■

#### LITERATUR

- 1 Tagungshandbuch „Erfolgsfaktor Management 2006“, Aachen 2006. Bezug über die Kunststoff-Web GmbH, [www.kunststoffweb.de](http://www.kunststoffweb.de).
- 2 Pfläging, N.: Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis. Campus Verlag, 2006.

#### DIE AUTOREN

NIELS PFLÄGING, geb. 1971, ist Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT), Managementexperte und Autor; [niels@metamanagementgroup.com](mailto:niels@metamanagementgroup.com).

DIPL.-ING. TOBIAS SCHRÖDER, geb. 1972, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kunststoffverarbeitung (IKV) an der RWTH Aachen und beschäftigt sich mit Themen aus dem Bereich Betriebsorganisation; [schroeder@ikv.rwth-aachen.de](mailto:schroeder@ikv.rwth-aachen.de).