

# Mit relativen Zielen zu mehr Leistung

## Performance Management nach Beyond Budgeting-Prinzipien

Niels Pfläging und Franz Röösl

**Üblicherweise definieren Manager und Controller im Jahresrhythmus Planziele und beurteilen die anschließend erbrachte Leistung per Soll-Ist-Vergleich. Die Arbeit der internationalen Forschungsgruppe Beyond Budgeting Round Table (BBRT) seit Ende der 90er Jahre zeigt aber, dass „fixierte Ziele“ paradoxerweise eher Mittelmaß als Spitzenleistung erzwingen. Deshalb wird für ein radikales Umdenken im Performance Management plädiert.**

Budgets und Pläne aller Art, Balanced Scorecards, Ziel- und Indikatorensysteme, Managementberichte, Qualitätsmanagementsysteme, Vergütungssysteme, Mitarbeiterbeurteilungen und Steuerungsprozesse sind angefüllt mit „fixierten Leistungsverträgen“. Das Konzept fixierter Ziele, das Manager in den vergangenen Jahrzehnten verinnerlicht und zu einer natürlichen Grundlage ihrer Arbeit gemacht haben, beruht auf zwei überaus problematischen Grundannahmen:

- Die erste geht von der Planbarkeit der Zukunft aus. Fixierte Ziele setzen voraus, dass sich die Zukunft gut oder zumindest leidlich gut vorausbestimmen lässt und dass sich damit Ziele (z. B. Umsatz im nächsten Jahr um X steigern!) vorab sinnvoll quantifizieren lassen.
- Die zweite bezieht sich auf die Überlegenheit zentraler Steuerung. Fixierte Ziele dienen dazu, Organisationsmitglieder, Teams und die Organisation als Ganzes auf eine fixierte zukünftige Leistungserwartung einzuschwören. Sie sind ein Mittel dazu, um top down zu steuern und werden damit zu einem Instrument, mit dem anpassungsfähige und persönliche Führung durch einen formalisierten Steuerungsmechanismus ersetzt wird.

Das Problem mit der ersten Grundannahme besteht darin, dass traditionelle, fixierte Ziele Organisationen in dynamischer und komplexer Umwelt immer mehr in die Irre führen. Selbst bei geringer Dynamik verleiten Pläne und Ziele eher zu von der Realität abgekoppelten Handlungen als zu verbesserter Wertschöpfung. Dies führt zum zweiten Grundproblem der Nutzung fixierter Ziele, dem Versagen zentraler Steuerung in einer dynamischen Umwelt.

### Wirkung von fixierten Leistungsverträgen

Der fixierte Leistungsvertrag ist ein Artefakt aus dem Industriezeitalter, das sich durch relativ gut vorhersehbare, wenig dynamische und wenig wettbewerbsintensive Märkte auszeichnete. In der Wissensökonomie dagegen stößt dieses Steuerungskonzept nun an seine natürlichen Grenzen. Regelmäßig sind Ziele schon wenige Wochen nach ihrer Festlegung veraltet. Je rigider und aggressiver der daran gekoppelte Anreiz dann ist, desto größer wird der Schaden. Umso erbitterter nämlich gestaltet sich die Nachverhandlung bzw. der Anreiz zu Manipulation der erbrachten Leistung.

Je stärker Mitarbeiter angehalten werden, über Ziele und fixierte Zielniveaus nachzudenken, desto intensiver werden sie sich auch mit Ausweichstrategien und der Manipulation von Planung und Zielerreichung beschäftigen. Es lässt sich vermutlich kein einziger der Management- und Accounting-Skandale der letzten Jahre nennen, der nicht in irgendeiner Form mit der Existenz fixierter Leistungsvereinbarungen in jenen Organisationen zu tun gehabt hätte.

Die schädliche Wirkung fixierter Leistungsverträge im Überblick:

- Sie erzeugen eine Illusion von Kontrolle und Objektivität.
- Sie verengen unsere Wahrnehmung von Leistung.
- Sie sind Stützpfeiler einer Führungskultur von Weisung und Kontrolle.
- Sie zerstören die Motivation der Mitarbeiter.
- Sie erodieren das Vertrauen zwischen Akteuren.
- Sie sind rückwärtsgerichtet.
- Sie sind aufwändig, zeitraubend und teuer.
- Sie sind unflexibel und verhindern Anpassung an Veränderungen.
- Sie verringern die Leistung sowohl des Individuums als auch der Organisation insgesamt.

- Sie reizen zu kurzfristigem Handeln und Aktionismus an.
- Sie führen zu dysfunktionalem und unethischem Verhalten.

**Leistung relativ verbessern**

Einige Organisationen haben eine andere, alternative Form des Leistungsvertrags entwickelt. Diese Technik wurde erstmals Ende der 90er Jahre von der internationalen Forschungsgruppe Beyond Budgeting Round Table beschrieben. Sie wird heute als „Relativer Leistungsvertrag“ bezeichnet. Nutzer dieses Konzepts sind z. B. seit vielen Jahren die schwedische Universalbank Svenska Handelsbanken, der japanische Automobilkonzern Toyota, der Möbelkonzern Ikea und auch die deutschen Handelsunternehmen Aldi und dm-drogerie markt.

Beyond-Budgeting-Organisationen lassen Mitarbeiter und Teams ihre Ziele selbst auswählen und relative Vergleiche bestimmen. Das ist wirkungsvoll im Sinne des Strebens nach Höchstleistung und führt zu maximaler Identifikati-

on. Die Führenden müssen nur noch die Teams herausfordern, die Zielauswahl moderieren und überprüfen, ob relevante Handlungsalternativen berücksichtigt wurden.

Die implizite Abmachung im relativen Leistungsvertrag lautet: Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist, ein herausforderndes und offenes Handlungsklima zu schaffen, in dem sich Teams und Mitarbeiter dann zur Erarbeitung kontinuierlicher Leistungsverbesserung verpflichten.

Dieser neue Typ des Leistungsvertrags beruht auf gegenseitigem Vertrauen. Größere Leistungstransparenz und höhere Erwartungsniveaus an Teams und Manager relativ zu Wettbewerbern oder zu Vorperioden stellen konstant hohe Anforderungen innerhalb von Beyond-Budgeting-Organisationen. Leistungsverantwortung wird zudem schrittweise vom Zentrum der Organisation auf dezentrale Entscheider und Teams übertragen. Es entsteht ein Steuerungsmodell, das unterneh-

merisches Handeln fördert und fordert.

Abbildung 1 zeigt, wie unterschiedlich Leistungsmessung und -bewertung mit fixierten und relativen Zielen ausfallen. Das Beispiel illustriert, dass es zwar wichtig ist, zumindest die Kapitalkosten zu erwirtschaften, bedeutsamer ist aber noch, relativ erfolgreich zu sein.

Der erste notwendige Schritt zum neuen, relativen Leistungsvertrag ist die Abkopplung der Ziele von der Leistungsbewertung und Vergütung. Diese Trennung gewährleistet, dass Manager und Teams auf maximale Ergebnisse hinarbeiten. In einem Steuerungsmodell, das auf relativen Leistungsverträgen basiert, gibt es keine finanzielle Incentivierung und auch keine Boni. Stattdessen findet man Systeme der „Erfolgsbeteiligung“, die Teams und Mitarbeiter am gemeinsam Erreichten teilhaben lässt.

Steuerung mit relativem Leistungsvertrag macht Verhand-

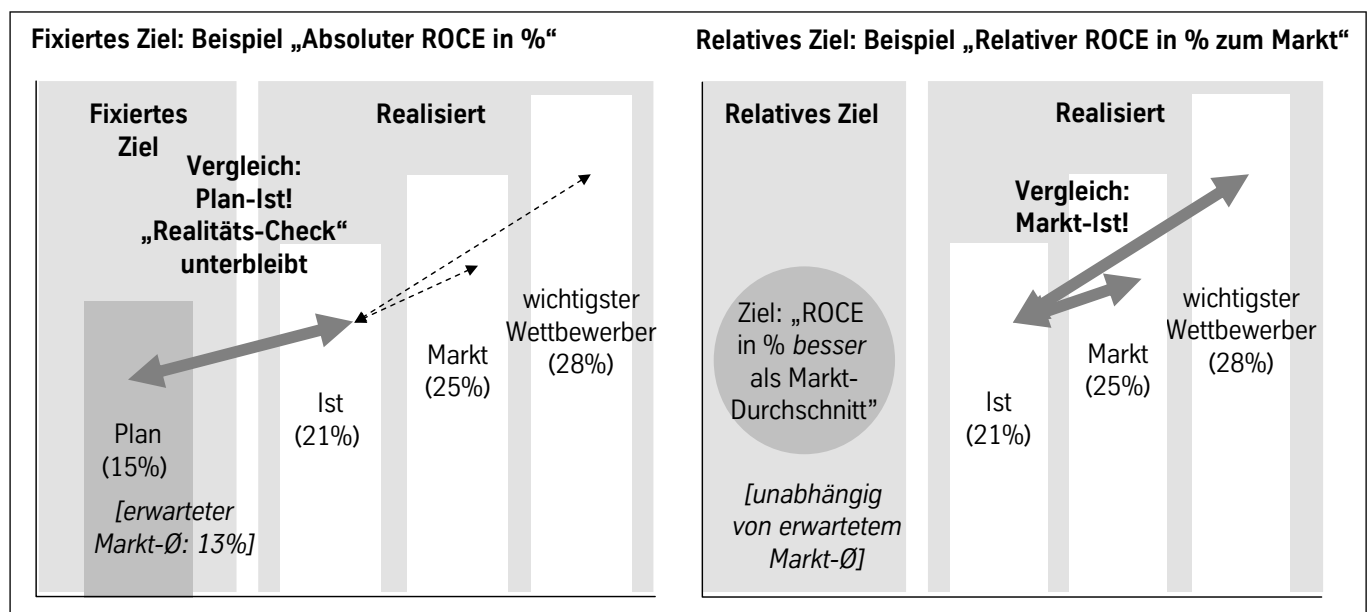


Abb. 1: Die Schwächen absoluter Ziele im Vergleich zu relativer Leistungsmessung

lungen über Ziele, Leistung, Pläne, Messung, Kontrolle, Herausforderung, Ambitionen vollkommen überflüssig. Nur ab und zu muss ein Indikator hinzugefügt oder eliminiert werden. Leistungsmessung muss nicht mehr angepasst werden, weil ein neuer Wettbewerber Probleme macht oder sich der Marktpreis eines wichtigen Rohstoffs geändert hat.

Es kann zwischen drei Typen von relativen Zielen unterschieden werden:

- *Externe Benchmarks und Bestleistungen:* Relative Leistung wird hier im Vergleich zu Marktumfeld, externen Wettbewerbern und Konkurrenz dargestellt – den ultimativen Leistungsmaßstäben.
- *Interne Benchmarks und Bestleistungen:* Fordernder Wettbewerb zwischen Kollegen, Einheiten, Filialen, Standorten, Projekten ist vor allem anwendbar in Organisationen, die über eine Vielzahl relativ homogener Leistungseinheiten verfügen.
- *Herausfordernde Stretch-Ziele und Trendbeobachtungen im Vergleich zur Leistung aus Vorperioden:* Diese Art von Zielen unterstreicht die Notwendigkeit zu kontinuierlicher Verbesserung und ist dort einsetzbar, wo direktes Benchmarking nicht möglich oder nicht nötig ist.

Ein wichtiges Instrument aus dem Repertoire einiger der erfolgreichsten Beyond-Budgeting-Organisationen sind Ranglisten oder Liga-Tabellen. Ranglisten sind allen Mitarbeitern intuitiv verständlich, kontinuierlich herausfordernd und sich selbst

anpassend. Sie reagieren dynamisch auf Änderungen in Umfeld und Wettbewerb, suchen nicht nach Schuldigen und Verfehlungen, sondern deuten auf Verbesserungspotenziale und Herausforderungen hin. An diesem Instrument werden die Vorzüge relativer Ziele und Leistungsverträge deutlich:

- Sie setzen hohe Motivation zum Übertreffen des Wettbewerbs frei und kommunizieren Herausforderungen „von außen nach innen“.
- Sie bleiben stets relevant und anspruchsvoll.
- Sie regen nicht aktiv zu bestimmten Verhaltensweisen an.
- Sie sind weniger input- und ressourcenorientiert und gewähren maximale Freiheit hinsichtlich des Wegs zur Zielerreichung.
- Sie zwingen Organisationen dazu, echte Schlüsselindikatoren zu identifizieren.
- Sie schaffen höhere Leistungstransparenz und erlauben dezentrale Verantwortung und Entscheidung.
- Sie bieten einen klaren Zusammenhang mit der Strategie und regen zu strategischem Handeln an.
- Sie erlauben die Beurteilung von Leistung im Hinblick auf relevante und reale Maßstäbe.

Leistungsvergleiche sollten allen Mitgliedern einer Organisation zugänglich gemacht werden. Vergleichende Informationen haben einen stark Orientierung gebenden Effekt. Dennis Bakke, langjähriger Präsident des amerikanischen Energieversorgers AES, der ebenfalls auf relative Ziele setzt, stellt fest: „Meine Erfahrung besagt, dass niemand kontrolliert werden will, aber dass die

meisten Menschen wissen wollen, wie gut ihre Leistung war.“

Ranglisten sind sinnvoll, um sich selbst einzuschätzen und ggf. anzuspornen. Sie sind aber nicht geeignet, um die Kompetenz von Teams oder Menschen zu bewerten: Nur weil eine Filiale bei einem Indikator ganz vorne liegt, ist das verantwortliche Team noch lange nicht das beste des Unternehmens. Aber es geht bei relativen Leistungsverträgen nicht darum, die Zahlen mechanisch zu bewerten, sondern die Leistungserbringung zu hinterfragen und ganzheitlich zu verbessern.

### Schlankes Reporting

Die Erfahrung des BBRT zeigt, dass bei der Umstellung vom traditionellen Soll-Ist-Reporting auf ein Informationswesen „Beyond Budgeting“ oft nur 10 % der ursprünglich intern verwendeten Berichte Bestand haben. Rund 90 % des traditionell für Analyse, Dialog und Entscheidung vorgelegten Zahlenwerks werden langfristig obsolet oder erfahren zumindest drastische Veränderungen. Denn die Bezugspunkte der Leistungsmessung verändern sich in der neuen, relativen Steuerungstechnologie dramatisch:

- Von der Messung im Vergleich zum Plan hin zum Vergleich „Actuals versus Actuals“ als Vergleich gegenüber Vorperioden zur Beobachtung von Entwicklungstendenzen über längere Zeiträume hinweg. Zusätzlich kann der Fortschritt im Vergleich zu Mittelfristzielen mit zwei bis drei Jahren Zeithorizont („Stretch-Ziele“) beobachtet werden.

- Von der Innenbetrachtung hin zu einem externen Fokus und Vergleichen gegenüber Kollegen, externen Wettbewerbern und anderen Benchmarks, in Form von Rankings oder grafischen Momentdarstellungen.
- Vom steuerrelevanten Jahresbezug hin zu Trendbetrachtung, der Beobachtung längerer Zeitreihen („die letzten 15, 24 oder 36 Monate, rollierend“) und Periodenbezug nach Bedarf. Gleitende Reports mit stets mitlaufenden Referenzperioden gewinnen so an Bedeutung, Quartals- und Jahresbetrachtungen bleiben für die externe Kommunikation vorbehalten.
- Von der finanziellen Detailbetrachtung hin zu verdichteten Schlüsselindikatoren aller Art, zu weniger und strategischen Ergebnisinformationen im laufenden Reporting.

Der Übergang von Plan-Ist-Vergleichen zu Ranglisten, Benchmark-Indikatoren und Trendbeobachtungen mittels „Ist-Ist-Vergleichen“ ist ein notwendiger früher Schritt bei der Transformation einer Organisation hin zu dynamischer, relativer Steuerung. Abbildung 2 zeigt einige visuelle Beispiele für eine solche Neuformulierung des Berichtswesens.

**Fazit**

Der Umstieg vom fixierten zum relativen Leistungsvertrag erfordert einen mehrdimensionalen Paradigmenwandel.

- Zum einen weg von der planbasierten Nabelschau und von bürokratischen Zahlenspielen hin zur transparenten, ungeschminkten Sicht auf die reale Situation.

- Zum anderen wird im relativen Leistungsvertrag Motivation durch Herausforderung ersetzt. Statt das Verhalten der Mitarbeiter durch monetäre Anreize, Zwang und Verhandlung aktiv beeinflussen zu wollen, legt das Management ein Fundament für die konstante Herausforderung einer großen Zahl selbststeuernder, für klar definierte Kundenergebnisse verantwortlicher Teams.

Relative Leistungsverträge bilden eine Methode des Performance Managements, die mit den Prinzipien moderner Führung im Einklang steht.

*Niels Pfläging, Präsident der Meta-Management Group, und Prof. Franz Rössli, Professor an der FH Nordwestschweiz, sind Direktoren des internat. Forschungs- und Implementierungsnetzwerks Beyond Budgeting Round Table (www.bbtt.org).*

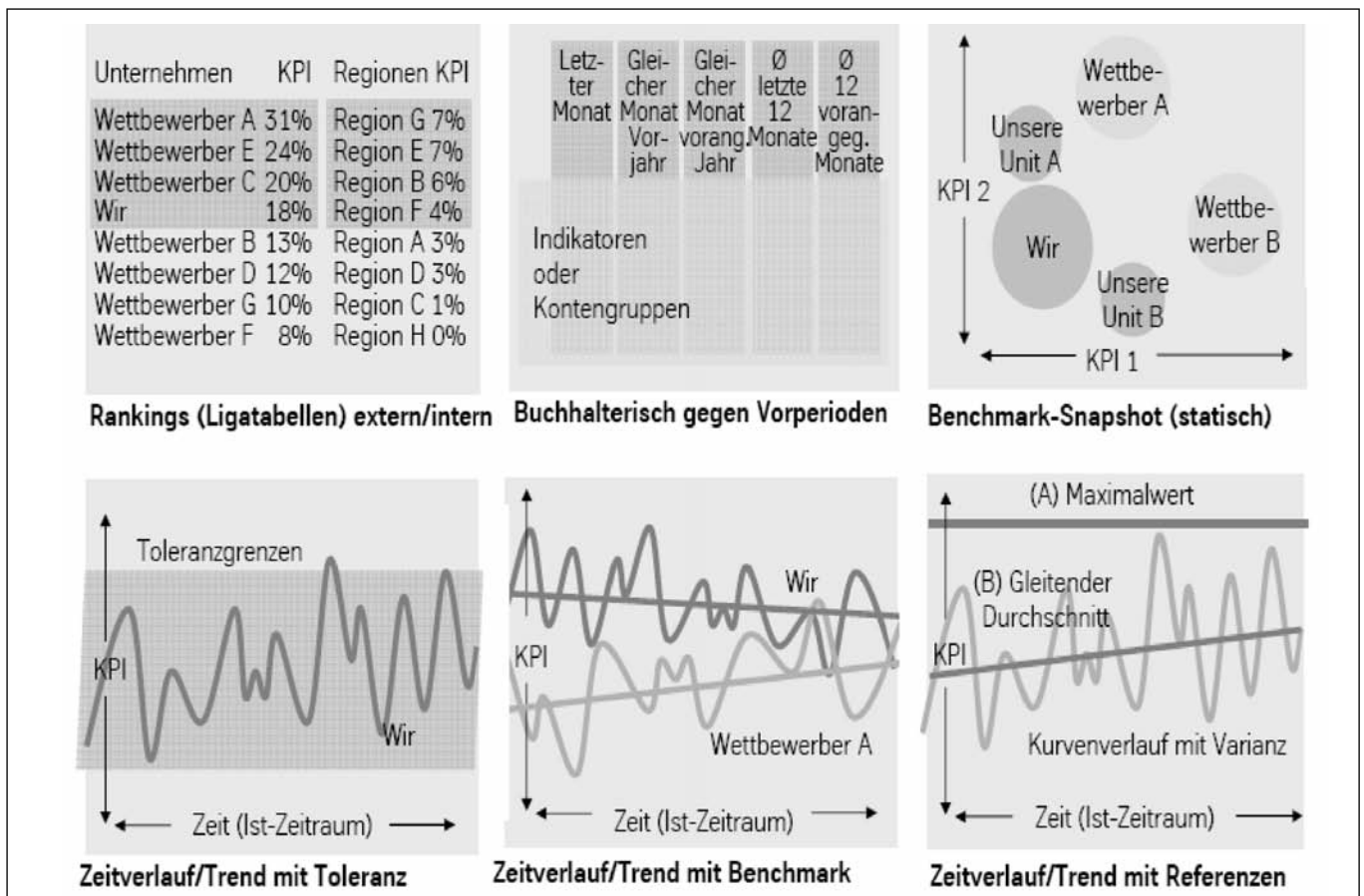


Abb. 2: Wege für ein Reporting der Zukunft: Performance dynamisch darstellen mit relativem Leistungsvertrag