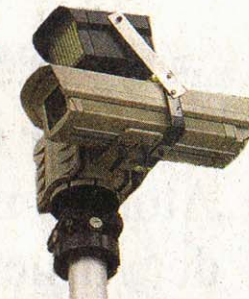




Die Presse

Kamera des Gesetzes

Polizei geht auf
Hightech-Jagd nach
Einbrechern
Seite 19



MANAGEMENT

„Traditionelle Planung läuft zunehmend ins Leere“

Niels Pfläging hält nichts davon, wenn Unternehmen Budgets erstellen und Mitarbeiter-Ziele vereinbaren.

VON MIRIAM KOCH

WIEN. Ikea, Toyota, Svenska Handelsbanken, Aldi und Southwest Airlines haben mehrere Gemeinsamkeiten: Sie sind seit langem erfolgreich unterwegs. Und sie verzichten mehr oder weniger darauf, Budgets für das kommende Jahr zu erstellen und alte Budget-Vereinbarungen zu kontrollieren. Die einzelnen Geschäftsbereiche haben hohe Autonomie, und es gibt klare Verhaltensregeln für die Mitarbeiter. Beim Discounter Aldi beispielsweise ist es Einkäufern verboten, Geschen-

ke anzunehmen, Ausnahme sind nur Kalender.

Für den deutsch-brasilianischen Berater Niels Pfläging ist Planlosigkeit kein Schimpfwort. Im Gegenteil. „Die traditionelle Planung läuft zunehmend ins Leere“, sagte Pfläging am Dienstagabend bei einem Vortrag im Wiener Management Club. Seiner Ansicht nach verleiten Budgets dazu, Kosten zu verteidigen. „Zudem wirken Budgets zentralisierend und verstärken die Kontroll-Orientierung.“ Weil Mitarbeiter je nach Grad der Zielerreichung ihre Boni lukrieren, handeln sie ratio-

nal, wenn sie mittelmäßige und nicht besonders ambitionierte Ziele wählen, sagt Pfläging.

Da sich Umweltbedingungen dauernd ändern, müsse man flexibel agieren – die Managementmethoden, die seit „90, 100 Jahren“ angewendet werden, seien da fehl am Platz. „Zu glauben, die Zukunft ist vorhersehbar, ist ein Fehler“, sagt Pfläging, der selbst jahrelang bei Boehringer Ingelheim als Controller gearbeitet und Budgets kontrolliert, revidiert und erstellt hat.

Helmut Schwager, Finanzvostand von Constantia Packaging kann der Nicht-Planung durchaus

etwas abgewinnen. Doch als börsennotiertes Unternehmen müsse man die Vorschriften erfüllen und auch Ziele nennen. Ansonsten ziehe man sich nur den Ärger der Analysten zu.

Laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung Trust & Value sind 34 Prozent der mittelständischen Unternehmen planlos. 23 Prozent der österreichischen Firmen (200 bis 600 Mitarbeiter) sagen, sie hätten keine Ziele formuliert.

[www. bbrt.org](http://www.bbrt.org)

[www. beyondbudgeting.org](http://www.beyondbudgeting.org)