

Aus der Knechtschaft befreit

Es gibt ein Leben jenseits des Budgets: Vier Bücher vermitteln Aufbruchstimmung

VON CHRISTIAN MASCHKECK

Niels Pfläging ist ein geläuterter Controller. Sein Werk „Führen mit flexiblen Zielen“ atmet den Geist einer von Knechtschaft befreiten Managementwelt. Pfläging hat im Grunde genommen nichts gegen Budgets als solche, wenn sie nicht das Ergebnis einer ganz bestimmten Denkart wären: einer starren Kultur von Weisung und Kontrolle. Der Fehler liegt im System. Vermeintliche Anreizsysteme wie Management by Objectives und daran angeschlossene Bonusprogramme nutzen wenig, sofern die Ziele starr vorgegeben werden.

Global Players müssen dynamisch agieren und können nicht stoisch ihr Programm durchziehen, egal was der Markt tut oder die Konkurrenz gerade plant. „Unternehmen, die auf fixierte Ziele, individuelle Leistungsbewertungen, genaue Planung, Budgets und viele andere verbrauchte Rituale verzichten, werden auf lange Sicht erfolgreicher sein als andere“, schreibt Pfläging und bietet als Beweis die Erfolgsgeschichten von Toyota, Aldi oder Dell an, die sich flexiblen Zielen widmen. Pfläging rät zum glatten Schritt: „Revolutionär denken und evolutionär handeln.“

Das notwendige Handwerkzeug finden Revolutionäre in Hermann Sterns eher technisch ausgerichtetem Buch „Marktorientiertes Value Management“. Auch der Schweizer Unternehmensberater Stern ist ein Feind der Budgets und Fürsprecher flexibler Ziele. Er setzt vor allem auf die Auswertung von Kapitalmarktdaten, um diese für die finanzielle Unternehmensführung zu nutzen. Stern geht in die Vollen und liefert das komplette Instrumentarium, um Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsmodellen ausfindig zu machen – inklusive Wegweiser durch Branchenindizes. Stern emp-

fehlt, die operative Leistung den Wettbewerbern gegenüberzustellen – im besten Fall sogar in Form von Zeitreihen, sodass laufend festgestellt werden kann, ob das Unternehmen aus eigener Kraft wächst oder „nur“ einem Branchenimpuls folgt.

Die grafische Anschaulichkeit hat auch der Balanced Scorecard (BSC) den Weg gebahnt. Sie funktioniert als Frühwarnsystem in vielen Firmen recht erfolgreich. Wie man das Ganze installiert, zeigt die Schnellanleitung „Balanced Scorecard Step-by-Step“ von Paul Niven. Der Unternehmensberater hat seinen Besseller für die Neuauflage aktualisiert und insbesondere das Kapitel über Strategy-Maps ausgearbeitet.

Wie BSC weiterentwickelt werden kann, reißen die Scorecard-Erfinder Robert S. Kaplan und David P. Norton in „Alignment“ an. Dass nicht alle Nutzer mit BSC glücklich werden, liegt nach Ansicht der beiden Unternehmensberater an der Ausrichtung der Unternehmensteile, nennenswert Alignment genannt. Es geht also um Synergien und wie man sie innerhalb eines BSC-Systems schaffen kann. Kaplan und Norton liefern etliche neue Scorecards, vor allem aber Denkansätze und jede Menge Fallbeispiele.

Flexible Ziele

Führen mit flexiblen Zielen Niels

Pfläging | Campus 2006 | 278 S. |

39,90 € | ISBN 978-3593379180

Marktorientiertes Value

Management | Hermann J. Stern |

Wiley-VCH 2007 | 256 S. | 59 € | ISBN

978-3527502585

Balanced Scorecard Step-by-Step

Paul R. Niven | Wiley 2006 | 47,90 € |

316 S. | ISBN 0471780499

Alignment Robert Kaplan, David Nor-

ton | Schäffer-Poeschel 2006 | 282 S. |

39,95 € | ISBN 978-3791025223