

# Inhalt

<b>Prolog: Management mit Zielen? Glorreich gescheitert!</b> . . . . .	9
Neu denken statt nur Tools verwenden . . . . .	11
Die Pioniere . . . . .	12
Was Sie erwartet . . . . .	15

## **Teil 1:**

### **Relativ denken**

<b>1. Ein Ziel ist mehr als ein Ziel</b> . . . . .	19
Taylor und die Folgen . . . . .	20
Der Zentrale die Arroganz austreiben . . . . .	23
Neues Menschenbild – neuer Leistungsvertrag . . . . .	28
Symbol für einen neuen Ansatz: Beyond Budgeting . . . . .	33
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Svenska Handelsbanken</i> . . . . .	39
<b>2. Führen statt managen</b> . . . . .	46
Vom Enthusiasmus in die Erstarrung . . . . .	47
Wie motiviert man einen Athener? . . . . .	52
Schafft die Anreizsysteme ab! . . . . .	53
Demokratische Organisation für demokratische Menschen . . . . .	56
Vom Chef zum Berater . . . . .	59
Die Geschichte eines Pioniers: <i>AES</i> . . . . .	61
Vom Wissen zum Können . . . . .	66
<b>3. Warum relative Ziele Sinn stiften</b> . . . . .	69
Die Mittel heiligen den Zweck . . . . .	70

Dem Unternehmen einen Sinn geben . . . . .	74
Die Geschichte eines Pioniers: <i>dm-drogerie markt</i> . . . . .	80
Wozu arbeiten? . . . . .	85
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Southwest Airlines</i> . . . . .	89

## Teil 2:

### Relativ handeln

<b>4. Neue Rituale für neue Ziele</b> . . . . .	99
Zielvorgaben sind unvernünftig . . . . .	100
Eigene Ziele wirken besser . . . . .	105
So funktionieren relative Ziele . . . . .	109
Die Geschichte eines Pioniers: <i>W. L. Gore &amp; Associates</i> . . . . .	118
<b>5. Strategisch denken statt planen</b> . . . . .	125
Lieber aus dem Fenster schauen als in die Zukunft . . . . .	126
Strategie und Planung sind zwei Paar Schuhe . . . . .	128
Wer zu früh entscheidet, den bestraft das Leben . . . . .	131
Jenseits der Budgets . . . . .	133
Anders planen . . . . .	135
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Guardian Industries</i> . . . . .	140
<b>6. Kontrolle nach Maß</b> . . . . .	145
Der Traum vom Management-Cockpit . . . . .	146
Die Angst vor dem Kontrollverlust . . . . .	148
Segen und Fluch der Kostenrechnung . . . . .	150
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Dell</i> . . . . .	155
<b>7. Fakten statt Fantasien im Management</b> . . . . .	161
100 Kunden in 9,7 Sekunden – Weltrekord! . . . . .	162
Was die Pioniere stattdessen tun . . . . .	164
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Aldi</i> . . . . .	167
Den Blick nach draußen richten: Benchmarking . . . . .	171
<b>8. Reiz und Reaktion – Vergütung mit System</b> . . . . .	176
Vergütung motiviert nicht ... . . . .	178
Die Koppelung von Ziel und Vergütung . . . . .	180

Die Geschichte eines Pioniers: <i>Egon Zehnder International</i> . . .	182
Einfach gerechter . . . . .	188
Beyond Budgeting heißt auch: Beyond Incentives . . . . .	192
Gehaltshöhe und Gerechtigkeit . . . . .	194
So funktioniert die Umsetzung . . . . .	196
<b>9. Die Hände bei sich behalten – dezentralisierte Führung</b> . . . .	199
Führung ohne Bürokratie . . . . .	200
Demokratie im Unternehmen – eine absurde Vorstellung? . . .	204
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Semco</i> . . . . .	206
Wer ist der Entscheider? . . . . .	211
Das Konsultationsprinzip: Vorschlagswesen, auf den Kopf gestellt . . . . .	214
Wie sich Konsultation auswirkt . . . . .	218
Das Transparenzgebot: Wie Sauerstoff zum Atmen . . . . .	221
<b>10. Organisation ohne Organigramme</b> . . . . .	224
Neue Strukturen für die Organisation der Zukunft . . . . .	225
Zentrum und Peripherie . . . . .	228
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Toyota</i> . . . . .	232
Von außen nach innen . . . . .	236
Center, Zellen und Netzwerke . . . . .	239
Der Finanzbereich: Verantwortung massiv beschneiden . . . .	243
Zentrale Marketingbereiche: Eliminieren oder entmachten . .	244
Personalmanagement-Bereiche: Abschaffen oder korrigieren . .	247
 <b>Teil 3:</b>	
<b>Relativ erfolgreich werden</b>	
<b>11. Den Wandel gestalten</b> . . . . .	253
Ganz oder gar nicht? . . . . .	254
Die Geschichte eines Pioniers: <i>Ahlsell</i> . . . . .	256
Loslassen! . . . . .	260
Aber wie? . . . . .	263
Nach der Transformation kommt: Mehr Transformation . . .	266
<b>Epilog: Gute Aussichten!</b> . . . . .	269

<b>Danksagung</b> . . . . .	272
<b>Literatur</b> . . . . .	273
<b>Register</b> . . . . .	276