



Beyond Budgeting

Haben starre Zielvorgaben ausgedient?

*„Ich bin definitiv gegen das Definierte.
Denn das Definierte ist das Genügende
und das Genügende ist nicht genug.“*
Fernando Pessoa

Immer mehr Manager empfinden die Budgetierung und Jahresbudgets als Bremsklotz bei der Unternehmenssteuerung. Um in einem schnelllebigen Wirtschaftsumfeld in kurzer Zeit auf die Marktentwicklung reagieren zu können, sind flexiblere Werkzeuge gefragt. Ein Ansatz dazu ist das Managementkonzept Beyond Budgeting.

Kompakt:

- Beyond Budgeting
- Zielvorgaben
- Budgetierung

Autor

Luis Holzner
Beratungsschwerpunkte

- Controlling
- Finanzmanagement

Literatur/Quelle

- Jürgen H. Daum
(SAP AG)

Beyond Budgeting

Haben starre Zielvorgaben ausgedient?

Immer mehr Manager empfinden die Budgetierung und Jahresbudgets als Bremsklotz bei der Unternehmenssteuerung. Um in einem schnelllebigen Wirtschaftsumfeld in kurzer Zeit auf die Marktentwicklung reagieren zu können, sind flexiblere Werkzeuge gefragt. Ein Ansatz dazu ist das Managementkonzept Beyond Budgeting.

Argumente gegen eine klassische Budgetierung sind deren Komplexität und Starrheit sowie der hohe Aufwand, der betrieben werden muss, um die Finanzpläne zu erstellen. So gehen etwa KPMG und Horvath & Partner davon aus, dass Manager und Controller zwischen 20 bis 50 Prozent ihrer Arbeitszeit für Planung und Budgetierung verwenden. Dieser Aufwand steht in keinem Verhältnis zum realen Nutzen der Budgets - denn diese sind oftmals bereits nach wenigen Wochen veraltet.

Sinn der Budgetierung ist es, einmal beschlossene Budgetziele und Grenzwerte einzuhalten. Das heute sehr schnelllebige wirtschaftliche Umfeld erfordert von den Unternehmen allerdings zunehmend eine andere Vorgehensweise. Firmen müssen operative Pläne und Maßnahmen neuen Anforderungen anpassen und rasch auf Marktentwicklungen reagieren.

Neue Herausforderungen

Darüber hinaus stellt unsere wissens- und serviceorientierte Wirtschaft die Firmen auch intern vor neue Herausforderungen. Da die Unternehmensaktivitäten deutlich komplexer werden, nimmt nicht nur die externe, sondern auch die interne Dynamik zu. Anders als vor 30, 40 oder 50 Jahren geht es heute nicht mehr nur darum, Produkte zu produzieren und zu verkaufen. Um in den heutigen Käufermärkten erfolgreich zu sein - und zu bleiben - müssen Unternehmen sehr unterschiedliche Aufgaben gleichzeitig erfüllen: die richtigen Produkte entwickeln (langfristig orientiert), gute Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern aufbauen und pflegen (mittelfristig) sowie profitabel operieren (kurzfristig). Dies erfordert einen laufenden internen Abstimmungsbedarf, der durch die bereits beschriebene Notwendigkeit kompliziert wird, die internen Aktivitäten in kürzeren Zeitintervallen mit den Marktentwicklungen abzugleichen. Dafür erweisen sich die traditionellen Steuerungsinstrumente Budgetierung und monatlicher Soll-/Ist-Vergleich als zu starr; und haben deshalb als ausschließliche Basis des Managementsystems ausgedient.

Flexibilität ist ein Muss

Neue Steuerungsinstrumente stellen den Rahmen für ein an Unternehmensstrategie und Kapitalmarkt ausgerichtetes flexibleres Performance Management bereit. Zu diesen Instrumenten zählt die **Balanced Scorecard**, mit der sich strategische Ziele und deren Umsetzung intern besser koordinieren lassen, und das Wertsteigerungsmanagement, das Unternehmen gezielter auf externe Erwartungen ausrichtet.

Jedoch mangelt es oftmals noch an einer flexibleren operativen Planung und Maßnahmensteuerung. Diese Lücke schließt das Beyond Budgeting-Modell, in dem es den Planungs- und Steuerungsprozess einfacher und anpassungsfähiger macht. Beyond Budgeting soll die Ressourcenverteilung im Unternehmen flexibilisieren und damit der strategischen Unternehmensführung neue Möglichkeiten eröffnen. Dies ist keinesfalls nur graue Theorie, sondern wird bereits von einigen Unternehmen praktisch umgesetzt. Dazu zählt etwa die schwedische Bank Svenska Handelsbanken, die seit 1970 auf die klassische Budgetierung verzichtet.

Leitlinien formuliert

Der Beyond Budgeting Round Table (BBRT) des Consortiums for Advanced Manufacturing International (CAM-I) analysierte insgesamt 14 Unternehmen, die ganz oder fast ohne Budgets operieren. Das Ergebnis sind die 12 Beyond Budgeting-Regeln, die wesentliche Leitlinien einer dynamischen Unternehmenssteuerung formulieren.

Die Führungsprinzipien:

1. Schaffen eines "Performance Management Klimas", das Erfolg am Wettbewerb misst statt an der rein intern orientierten Budgeteinhaltung
2. Motivation durch Herausforderungen und Verantwortung innerhalb klar definierter Unternehmenswerte
3. Die Leistungsverantwortung wird an operative Manager delegiert, die Entscheidungen selbst treffen können
4. "Empowerment" operativer Manager, in dem diese stets auf Ressourcen zugreifen können
5. Unternehmensorganisation auf der Grundlage kundenorientiert agierender Teams, die für zufriedene und profitable Kunden verantwortlich sind
6. Offene und transparente Informationssysteme, die für einen einheitlichen Wissensstand sorgen

Die Performance Management-Prinzipien:

1. Die Zielvereinbarungen basieren auf externen Benchmarks
2. Grundlage der Vergütung sind der Teamerfolg im Verhältnis zum Wettbewerb
3. Die Strategie- und Maßnahmenplanung wird an operative Manager delegiert und erfolgt kontinuierlich
4. Der direkte lokale Zugriff auf Ressourcen ermöglicht deren freie Nutzung innerhalb vereinbarter Parameter
5. Interne Servicebereiche müssen ihre Leistung an die kundennah agierenden Unternehmenseinheiten unter Marktbedingungen verkaufen.
6. Der Mess- und Steuerungsprozess stellt schnelle und offene Performance-Informationen für "Multilevel Control" bereit.

Die wesentlichen Elemente des Beyond Budgeting-Modells sind also neue Management-Regeln. Diese basieren auf dem Prinzip des "Empowerment" von Managern und Mitarbeitern, damit das Unternehmen mit vereinten Kräften schnellstmöglich auf das Marktumfeld reagieren kann. Der CAM-I BBRT bezeichnet das auch als "Devolution": damit ist nicht nur die Delegation von Verantwortung gemeint, sondern auch die Freiheit der lokalen Manager, über die Mittel und Maßnahmen zur Zielerreichung selbst zu bestimmen.

Radikaler Ansatz

Damit geht das Beyond Budgeting-Modell des CAM-I BBRT weit über eine reine Controlling-Perspektive hinaus. Vielmehr ist es ein Managementkonzept, das durch Controlling-Werkzeuge wie rollierende Prognosen, flexible operative Pläne und eine kontinuierliche mehrdimensionale Leistungsüberwachung unterstützt wird. "Beyond Budgeting" ist daher ein radikaler Ansatz, der sich nur mit dem Engagement des gesamten Managementteams umsetzen lässt. Im Projektteam müssen sowohl Controllingspezialisten, als auch Experten aus Personalwesen, Change-Management und IT zusammen arbeiten.

Zwischenstufe möglich

Da nicht jedes Unternehmen in der Lage ist, ein solches Projekt umzusetzen, hat der CAM-I BBRT einen möglichen Zwischenschritt aufgezeigt: "Better Budgeting" oder "Advanced Budgeting". Dieser fällt in die Verantwortung des Controllings und besitzt evolutionären Charakter. "Better Budgeting" soll effizientere Controllingprozesse und schnellere Planungs- und Budgetierungsabläufe etablieren. Anstelle einer einmaligen jährlichen Budgetierungsaktion sorgen kontinuierliche Abstimmungsprozesse dafür, dass sich das Unternehmen in kürzeren Zeitabständen auf die jeweils aktuellen Marktentwicklungen einstellen kann. Dies wird durch unterschiedliche Maßnahmen unterstützt:

- Verringerung des Detaillierungsgrads der Planung, der vom Planungsbereich und der jeweiligen Situation abhängig ist
- Rollierende Prognosen anstelle des reinen Jahresbezugs
- Eine rollierende strategische Planung, die auch während des Jahres bei Bedarf angepasst wird
- In die operative Planung, beziehungsweise ins Budget, fließen Output-orientierte Performancegrößen ein, die an externen Zielen und Benchmarks ausgerichtet sind
- Veränderungen im operativen Geschäft, im Marktumfeld, bei den entsprechenden Benchmarks und bei den strategischen Zielen führen auch während des Jahres zur Anpassung von operativen Plänen und Budgets
- Berücksichtigt werden alle Leistungsbereiche, dadurch werden "Trade-Offs", also die Spannungsfelder im eigenen Geschäftssystem, rechtzeitig transparent und können aktiv gemanagt werden
- Klare Top Down-Vorgaben, aber dezentrale operative Planung
- Einsatz von softwaregestützten Planungs- und Performancemanagement Systemen

Ob nun Beyond Budgeting oder Better Budgeting der richtige Ansatz ist, hängt von den individuellen Gegebenheiten eines Unternehmens ab. Bei Svenska Handelsbanken war eine Krise Ende der 60er Jahre der Auslöser für einen radikaleren Schritt. Bei anderen Unternehmen, die sich in eher stabilen Verhältnissen bewegen, wird ein evolutionärer Ansatz praktikabler sein. Wichtig ist jedoch, dass von Anfang an klar ist, wie das langfristige Ziel bei der Überarbeitung des Unternehmenssteuerungssystems aussehen soll und dass ein entsprechender Projektplan erstellt wird. Ansonsten besteht das Risiko, dass das Ganze in einem Stückwerk endet und nicht wirklich vorankommt. Wird bei der Einführung nicht systematisch vorgegangen, kann der Schaden unter Umständen größer sein als der Nutzen: Statt höherer Flexibilität, Klarheit und strategischer Fokussierung entsteht Verwirrung im Management - und das neue System funktioniert (noch) nicht richtig während das alte budgetbasierte System nicht mehr funktioniert.