

Befreiung vom Zahlen-Korsett

Gewinnsteigerungen und Effizienzverbesserungen dank der Managementphilosophie Beyond Budgeting

Das Managementmodell Beyond Budgeting definiert zwölf Prinzipien, die den «klassischen» Konzepten entgegenlaufen. Es gliedert sich in sechs Führungsprinzipien sowie sechs Managementprozesse. So soll mit wenigen (relativen) Zielen statt mit detaillierten Regelwerken geführt werden. Die Teams geniessen Freiheiten zum Handeln, und die Mitarbeiter verhalten sich wie Unternehmer. Ressourcen gibt es bei Bedarf.

Das Wirtschaftsumfeld ändert sich heutzutage schnell. Das klassische Jahresbudget eignet sich daher immer weniger für die Unternehmenssteuerung. Einige Firmen setzen deshalb auf das Konzept Beyond Budgeting.

Rico Kutscher

Wie kann eine Firma die Kosten senken? Mit der Vorgabe fester Budgets bestimmt nicht. Doch genau das passiert in vielen Unternehmen. Sie legen jedes Jahr pro Abteilung, pro Sparte und für den Konzern die Ausgaben fest. Jeder Mitarbeiter weiss so, wie viel er ausgeben darf. Liegt er über dem Limit, muss er Nachfragen befürchten oder riskiert seine Gratifikation. Liegt er unter dem Vorgabewert, kann es für das darauffolgende Planjahr passieren, dass seine Ausgabengrenze gesenkt wird.

Direkte Einsparungen

Nicht so bei der Comet-Gruppe in Flamatt, einem Hersteller für Röntgen- und Vakuumröhren-Technik. In dieser Firma können Mitarbeiter zum Beispiel mit dem Handy so viel telefonieren, wie sie wollen. Feste Budgetvorgaben gibt es nicht. Allerdings wird regelmässig eine Zusammenstellung mit den Kosten der Mobiltelefonie veröffentlicht. Selbstverständlich will kein Angestellter zuoberst auf einer solchen «Rangliste» stehen. Dieser Vergleich unter den Mitarbeitern in Flamatt führt dazu, dass alle Telefonate so kurz wie möglich gehalten werden und die Firma Kosten für Mobilfunkgespräche spart.

Laut Markus Portmann, Finanzchef des Unternehmens, hat Comet im Jahr 2012 den klassischen Budgetprozess abgeschafft und auf das Managementkonzept Beyond Budgeting umgestellt, bei dem die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, relative Vergleiche und das Fehlen starrer Planvorgaben die Kernelemente bilden (vgl. Zusatztexte). Die Volatilität des Geschäfts und die Aktivitäten in Ländern, deren Geschäftsumfeld sich stark unterscheidet, zwangen Comet zum Umdenken. Im August jedes Jahres seien früher Budgets erstellt worden, die schon bei der

Verabschiedung durch die Geschäftsleitung infolge von Marktveränderungen hinfällig waren, erklärt Portmann. Zudem habe man in Flamatt häufig mit Länderverantwortlichen über Marktgegebenheiten und Annahmen der Planung diskutiert, über die in der Firmenzentrale schlicht das Detailwissen gefehlt habe.

Kann nun jeder Mitarbeiter bei Comet machen, was er will? Keineswegs, sagt der Finanzchef. Die Firma steuert das Geschäft auf Basis relativer Kennzahlen, die in eine rollierende Planung für jeweils fünf Quartale eingebettet sind, und selbstverständlich gibt es Richtlinien. In einer Tochtergesellschaft verbraucht niemand Geld für etwas, bloss weil er ein Budget dafür zugesprochen bekommen hat, sondern weil die Anschaffung – analog zu den Mobilfunkausgaben – nötig ist. Zudem hat Comet laut Portmann die Bonusregelung auf die relativen Vergleichsmassstäbe umgestellt. Der Finanzchef befürchtet dabei nicht, dass die «heimliche» Einstellung von Mitarbeitern in der Firmenzentrale zu spät auffallen werde und die Kosten aus dem Ruder laufen könnten. Schliesslich bemerke das Headquarter so etwas sofort bei den Monatsabschlüssen und in den quartalsweisen Hochrechnungen, weil sich die Kostenbasis und die Kennzahlen wie die Personalproduktivität verschlechterten.

Die Folgen dieser Umstellung der Managementphilosophie sind direkt ersichtlich. Die Geschäftsleitung von Comet führt keine Diskussionen um Budgets mehr. Nun kämen die wichtigen Themen – wie zum Beispiel die Beseitigung konkreter Schwächen gegenüber der Konkurrenz – auf den Tisch, schwärmt der Finanzfachmann. Auch der Fokus auf die jeweiligen Kostenstellen sei verschwunden. Weil der Budgetprozess weggefallen ist, hat das Management ferner viel Zeit gespart, die produktiver verwendet werden kann.

Aber noch zwei Vorteile haben sich dank Beyond Budgeting ergeben: Die Mitarbeiter handelten so, wie sie es auch im Privatleben täten, und die Umsetzung der Strategie würde in allen Bereichen der Gruppe direkt sichtbar, erläutert Portmann. So verfolgt Comet in Asien beispielsweise das Ziel, im margenstarken Servicegeschäft zu wachsen. Ob man bei diesem Vorhaben vorangekommen ist, sieht der CFO in jeder Zusammenstellung der Kennzahlen und nicht erst bei einem Strategie-Review.

Trisa, ein Hersteller von Zahnbürsten, ist schon viel länger als die Comet-Gruppe mit Beyond Budgeting unterwegs. Finanzchef Roland Ulrich sagt, einen starren Budgetierungsprozess gebe es eigentlich seit Jahren nicht mehr. Bei Trisa zeigt sich, wie flexibel das «planlose» Managementkonzept in der Praxis einsetzbar ist, denn die Gruppe steuert das Geschäft anders als Comet.

Trisa schätze nur den Umsatz, sagt Ulrich. Als Aufwandpositionen gelten die Werte des Vorjahres, weil sich dadurch auch 80% der Kosten des Folgejahres begründen liessen. Die Kostenstellenleiter müssten alle drei Monate zu einem Gespräch mit ihm, dem Controller und dem Finanzbuchhalter antreten. Dabei werde über grössere Veränderungen der Ist-Werte zum Vorjahr diskutiert. Einen Vergleich mit einem Budget, so Ulrich, gebe es aber nicht, weil kein Plan existiere.

Wie schützt sich die Holding davor, dass die Kosten bei Beteiligungen nicht aus dem Ruder laufen? Dies erfolgt durch die Regel, dass Investitionen über 10 000 Fr. genehmigt werden müssen. So kommen jedes Jahr zwischen 80 und 100 Anträge für

Anschaffungen zusammen, über die in der Zentrale entschieden wird. Auch bei Neueinstellungen kann Trisa keine «blauen Wunder» wie eine Kostenexplosion erleben. Die Gruppe unterscheidet zwischen Personal in der Produktion und Mitarbeitern in Zentralbereichen. Für Letztere müssen Genehmigungen eingeholt werden, die nur die Geschäftsleitung erteilt.

Rasch reagieren

Beim Einsatz von Produktionsmitarbeitern spielt Trisa einen weiteren Trumpf von Beyond Budgeting aus. Das ist die dezentrale Verantwortung, dank der Entscheidungsträger schnell auf Marktbedürfnisse reagieren können. Trisa erhält oft kurzfristig Aufträge im Umfang von mehreren Millionen Zahnbürsten, und dafür müssen sofort Mitarbeiter vorhanden sein. Die Aufstockung von Personal obliegt dem Produktionsbereich; die Verantwortlichen rechtfertigen die zusätzlichen Stellen mit den höheren Umsatzzahlen. Der Finanzchef verfolgt die Entwicklungen anhand der Auslastung der Maschinen und durch Kennzahlen wie «produzierte Stück pro Lohnfranken».

Mit einer Planerfüllung ist noch kein Ziel erreicht

kut. · Das Managementkonzept Beyond Budgeting ist oft falsch verstanden worden. Häufig war in diesem Zusammenhang von der Abschaffung der Unternehmensplanung die Rede, was bei der aus Grossbritannien stammenden Führungsphilosophie nicht der Fall ist. Anders als beim traditionellen Management, bei dem Weisungen und Kontrolle im Mittelpunkt stehen, geht Beyond Budgeting aber nicht von starren, jährlichen Planungszyklen aus (vgl. Grafik). Vielmehr setzen die Verfechter dieses modernen Führungsmodells auf einen rollierenden Budgetierungsprozess, bei dem jeweils relative Grössen als Vergleichsmassstäbe gelten. Frank Röösl, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Basel, zieht Parallelen zum Sport: Ein Hochspringer, der den Plan verfolgt, die Latte bei 2,40 m zu überwinden, gewinnt nicht, wenn seine Konkurrenten noch höher springen. Sportler müssten sich dieser Herausforderung stellen.

Was gilt es daher im Management von Firmen zu tun, damit sie zu den Gewinnern zählen? Beyond Budgeting setzt unter anderem auf Selbstorganisation und Dezentralisierung, weil die Herausforderungen im dynamischen Geschäftsleben sowie in einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft nicht anders bewältigt werden können. Entscheidungen müssten im Unternehmen dort getroffen werden, wo die besten Informationen vorliegen und wo am schnellsten reagiert werden könne. Das sei oft nicht in der Unternehmenszentrale, sondern an der Basis, sagt Röösl.

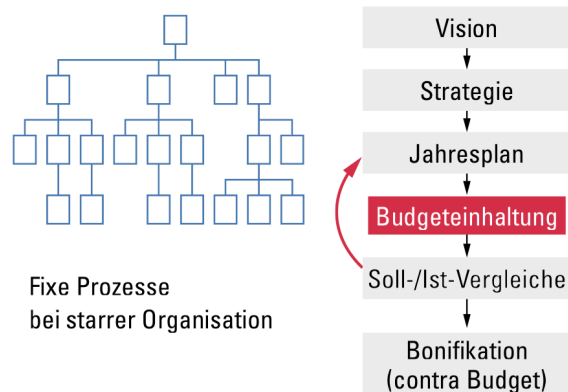
Ein Plan, den die Manager selbst erstellt haben, und das Monitoring der Abweichungen davon, funktionieren als Steuerungsinstrumente nicht mehr. Infolge der Schnelligkeit der Wirtschaft veraltet ein Budget als Referenzpunkt sehr rasch.

Als Vergleichsmassstäbe eignen sich relative Grössen, die nicht manipuliert werden können. Damit setzten die Firmen auch die Anreize für die Mitarbeiter richtig: Nicht derjenige, der am besten budgetieren könne, werde belohnt, sondern nur tatsächliche Gewinner, erklärt Rööslü.

Traditionelles Managementmodell passt nicht zur Vernetzung der Welt

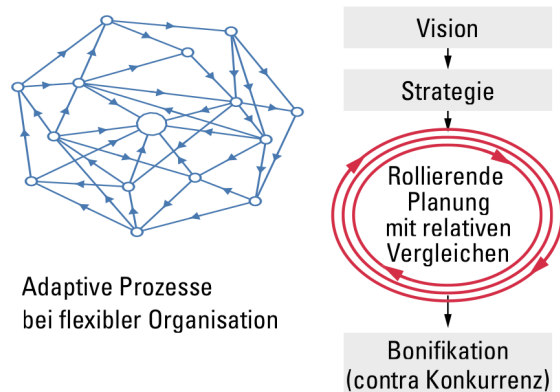
Vergleich der Organisationsstrukturen zeigt den Einfluss auf die Unternehmenssteuerung

Planungsmodell des Industriezeitalters



QUELLE: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE LITERATUR

Beyond Budgeting für das Informationszeitalter



NZZ-INFOGRAFIK / tcf.

Karriere der Budgetlosigkeit bei der UBS und in KMU

Im Aufschwung kommt die Sehnsucht nach Freiheit und offenen Modellen

Manager grosser Konzerne haben früher das Beyond Budgeting eifrig verfochten, heute ist davon nicht mehr viel zu sehen. In KMU arbeitet man konstant und häufig ohne Budget.

Beat Gygi

Vor gut einem Jahrzehnt hat sich die Wirtschaft in der öffentlichen Wahrnehmung stark in Richtung virtuelle Welt, Digitalisierung, Datenströme, immaterielle Werte und eine Art Leichtigkeit verändert. Firmenbewertungen an der Börse zeigten ähnliche Tendenzen, und der Umgang mit Budgets und anderen wirtschaftlichen Zusammenhängen sowie Zwängen wurde ebenfalls flexibler. Man sprach etwa von «adaptiven Organisationen», von «lernenden Unternehmen», die Chancen zur Entwicklung viel effizienter packen sollten als traditionellere Gesellschaften.

Sehnsucht nach Befreiung

Zu dieser Stimmung passte die Wendung Beyond Budgeting. Im Jahr 1998 war als Diskussionsplattform für Firmen die Institution des Beyond Budgeting Round Table (BBRT) gegründet worden. Dass Begriff und Vorgehensweise des «BB» nach der Jahrtausendwende viele Anhänger fanden, ist insofern leicht verständlich, als diese Ansätze eine Art Sehnsucht nach Befreiung zu befriedigen versprechen. Appelle gegen Budgetierungs-Besessenheit wurden zu grossen Themen in Presse und Management-Literatur.

Enthusiasmus in der UBS

Unter den Grosskonzernen, die als besonders engagierte Verfechter auftraten, wenn es ums Überwinden des Budgetierens ging, war seinerzeit die Grossbank UBS. Anton Stadelmann, damaliger Finanzchef des Bereichs Wealth Management and Business Banking des Konzerns, legte in einem Interview in der Zeitschrift «zfo» im Jahr 2005 dar, dass die Bank nach einer sieben- bis achtjährigen Periode des ununterbrochenen Kostensenkens dringend auf Wachstum umstellen müsse.

Ob die exogenen Faktoren, etwa die Konjunktur- oder Branchenbedingungen, günstig seien oder nicht, spiele bei der anvisierten neuen Herangehensweise keine grosse Rolle. Die UBS könne in allen Szenarien wachsen – und sei dies auch nur relativ zu den Konkurrenten statt absolut.

Auf die Frage, wieweit die UBS die Budgets abgeschafft habe, sagte Stadelmann: «Wir haben Budgets nicht teilweise abgeschafft, wir haben sie komplett abgeschafft! Wir budgetierten nur noch auf Stufe der Geschäftsleitung im Sinne strategischer Überlegungen, ohne ein Budget für jemand anderen daraus abzuleiten. Der Budgetprozess hat unser Unternehmen jedes Jahr für Wochen und Monate gelähmt. Die Kräfte, die für den Budgetprozess verbraucht wurden, wollen wir freisetzen.» Laut Stadelmann suchte man den Übergang zu einer neuen Geisteshaltung, einer neuen Wachstumskultur, bei der alle im Unternehmen voneinander lernen würden. Ins Auge springt der Satz: «Die Wachstumsstrategie soll sich selbst prägen und nachhalten.» Die UBS verlange von Mitarbeitern die Bereitschaft, «von den Besten zu lernen»; die Initiative nannte man «Leadership for Growth».

Im Abschwung verschollen

Die Herausforderung, so Stadelmann, sei jedoch gross; man müsse vermeiden, dass die internen Ranglisten im Sinne von Benchmarks oder internem Konkurrenzkampf missverstanden würden. Auf den Einwand, Wachstumsstrategien seien doch eher etwas für risikofreudige Manager, antwortete Stadelmann, es gebe viele risikoscheue Menschen; der Erfolg liege darin, dass man diese Leute in die neue Situation hineinführe und das Risikodenken vermittele.

Heute ist von diesen Ansätzen in der UBS kaum mehr etwas zu sehen. Nach Angaben der Kommunikationsabteilung sind Beyond Budgeting wie auch deren Verfechter nicht mehr im Konzern. Vor allem seit der Finanzkrise dominierten strenge, zentralisierte Budgetprozesse, eine strikte Kostenkontrolle, das Überprüfen von Stellen sowie relativ kurzfristige Planungshorizonte. Die UBS-

Buchhaltungsabteilung bestätige denn auch, offene Modelle à la Beyond Budgeting seien typisch für Aufschwungphasen; das Pendel schlage dann aber in die andere Richtung aus, wenn es um Bereinigungen und Kostenkontrolle gehe.

Budgetfreier Alltag in KMU

Es gibt allerdings eine andere Art des Vorgehens ohne Budget, die solche Pendelschläge nicht kennt und verhältnismässig solid wirkt, dabei aber flexibel bleibt: Es ist die Arbeitsweise der kleinen Firmen unter den KMU. In Gesprächen mit Unternehmenschefs und Beratern zeigt sich immer wieder, dass Strategien und Budgets in dieser Gruppe keine grosse Rolle spielen. Vielmehr, so wird oft betont, gehe es zunächst einfach ums Realisieren des Machbaren. KMU-Chefs schauen, dass mindestens die Kosten gedeckt werden; oft lebt man insofern von der Hand in den Mund, als Käufe oder Investitionen je nach Liquiditätslage getätigt oder unterlassen werden; oder der Markt wird primär «um ein Produkt herum» bearbeitet, das bereits im Sortiment und erprobt ist. Und statt Budgets zu erstellen, gibt es meist einfach den Griff zur Buchhaltung, um nachzuschauen, wie es im Vorjahr war.

Verantwortung an die Basis

Mit der Dynamik Schritt halten

Rico Kutscher · Um Planungsprozesse und das Managementkonzept Beyond Budgeting ist es zuletzt ruhig geworden. Dabei hätte gerade die Erholung von der Wirtschaftskrise seit 2008 dazu führen können, dass Firmenchefs mehr Zeit zur Verfügung haben, um ihre Managementmethoden zu hinterfragen. Innezuhalten und das eigene Handeln zu reflektieren, ist aus zwei Gründen notwendig: Erstens sind viele Firmen von der Finanzkrise völlig überrumpelt worden, obwohl die Führungsmannschaften über detaillierte Businesspläne und Berge von Daten verfügten. Die Probleme traten – wie beispielsweise bei den Banken mit ihren komplizierten Geschäften – ausserhalb der scheinbar bekannten Kausalitäten zutage; deshalb waren die Chefs nicht imstande, angemessen auf die Ereignisse zu reagieren.

Der zweite Grund, warum die Zeit gekommen ist, Managementmethoden zu hinterfragen, liegt bei den Führungsmannschaften selbst. Kaum ein Firmenchef, Abteilungs- und Spartenleiter hat – auch mit noch so ausgefeilten Planungen – ausreichend Informationen und Zeit zur Verfügung, um immer die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das erzeugt Stress, und die Folge davon sind letztlich vielfach schlaflose Nächte sowie gar Burnouts.

Wie die angeführten Beispiele zeigen, können Unternehmen mithilfe des Konzepts Beyond Budgeting das Dilemma zwischen totaler Kontrolle der Entscheidungen und der Vernetztheit der modernen Unternehmenswelt lösen. Mehr Selbstverantwortung

und grössere Entscheidungsfreiheit an der Front verhelfen den Firmen zu besseren Ergebnissen. Ein Budget, das durch die Dynamik der Wirtschaft schnell zu Makulatur wird, braucht es eben nicht. Und nur ein Ziel vor Augen zu haben, nach dessen Erreichen sich die Geschäftsleitung zufrieden zurücklehnt, reicht in der schnelllebigen Wirtschaftswelt kaum aus. Vielmehr müssen die Unternehmen innerhalb und ausserhalb ihrer Organisation geeignete Kennzahlen finden, mit denen sie sich relativ zur Konkurrenz und im ständigen Wandel messen können. Dabei sollten die Gesellschaften aber aufpassen: Zu verhindern gilt es, dass dank der Entschlackung der Planungsprozesse zwar Ressourcen frei werden, andernorts im Unternehmen aber eine neue Bürokratie entsteht.

Eine Veränderung der Firmenkultur braucht Zeit und Mut. Je mehr Unternehmensleitungen anfangen umzudenken, desto mehr rückt auch Beyond Budgeting wieder in den Mittelpunkt.