Unternehmensplanung ohne kongruentes Entlöhnungssystem ist sinnlos

Über die Jahre haben sich verschiedene Alternativen in der Unternehmensplanung entwickelt. Für eine verlässliche Budgetierung ist die Wahl der Alternative aber unbedeutend, wenn Budgets gleichzeitig Zielvorgaben sind. Denn wenn die Erreichung dieser Ziele implizit oder explizit entlöhnungs- und beförderungsrelevant ist, entsprechen die Budgets mit Sicherheit nicht dem Potenzial des Unternehmens.

■ **Von Christian Hafner**

Ohne fundierte Unternehmensplanung können im operativen Geschäft weder Budgets verteilt noch die Geschäftsentwicklung kontrolliert werden. Es kann ohne Unternehmensplanung auch nicht sinnvoll entschieden werden, ob ein neues Produkt eingeführt oder in neue Märkte diversifiziert werden soll. Aber auch ausserhalb des Unternehmens hat die Unternehmensplanung ihre Bedeutung. So ist sie zum Beispiel ein wichtiger Bestandteil für die Banken zur Erstellung des Kreditratings. Ohne ein Rating gibt es heutzutage kaum mehr Fremdkapital. Auch ein Business Plan ist ohne Unternehmensplanung undenkbar, und schon gar nicht, wenn damit Wachstumsfinanzierung beschafft werden soll.

So ist es nicht verwunderlich, dass eine umfassende und langfristige formale Unternehmensplanung von vielen in Theorie und Praxis als entscheidender Erfolgsfaktor im Business betrachtet wird. Gleichzeitig gibt es für die Unternehmensleitung kaum Einschränkungen in der Wahl der Planungs- und Koordinationsformen.

Die klassische Unternehmensplanung

Die klassische Unternehmensplanung unterscheidet zwischen horizontaler und vertikaler Planung. Da die horizontale Planung eine aufwändige Koordination benötigt, ist die weitaus gebräuchlichste Art der Unternehmensplanung immer noch die vertikale Planung.

Bei der **vertikalen Planung** unterscheidet man zwischen strategischer (langfristiger), taktischer (mittelfristiger) und operativer (kurzfristiger) Planung. So definiert ein Unternehmen z.B. auf strategischer Ebene, welche Produkt-Markt-Kombination sinnvoll ist und die dafür notwendigen Sach-, Personal- und Finanzkapazitäten. Auf operativer Ebene geht es dann um die Beschaffung, Produktion und Absatz der Produkte.

Um die Planungsaktivitäten dieser drei Ebenen abzustimmen, gibt es drei Methoden:

1. Top-down-Methode: Die Unternehmensleitung gibt global einen strategischen Plan vor, der von den nachfolgenden Hierarchiestufen schrittweise konkretisiert wird.
2. Bottom-up-Methode: Auf den unteren Hierarchieebenen werden Teilpläne festgelegt und an die übergeordneten Ebenen weitergeleitet und dort kontrolliert und integriert.
3. Gegenstromverfahren: Kombination aus der Top-down und der Bottom-up-Methode.

Da die klassische Unternehmensplanung mit ihrem schwerfälligen und stringenten Budgetzyklus alle hierarchischen Ebenen durch die aufwändige Informationsbeschaffung stark belastet, gibt es immer wieder Versuche mit alternativen Planungsansätzen.

Alternative Planungsansätze – Zwei Beispiele

Im Gegensatz zum klassischen Budgetierungsprozess zielt der **Rolling Forecast** auf eine ständige Anpassung der Planung an die tatsächlichen Gegebenheiten ab. Es wird also nicht einmal im Jahr zwölf Monate vorausgeschaut, um dann die Planung ruhen zu lassen. Beim Rolling Forecast wird die bereits erfolgte Planung nach vorausbestimmten Zeitintervallen für einen rollierenden Zeitraum von beispielsweise zwölf oder 18 Monaten regelmässig überprüft, aktualisiert und konkretisiert.

Ein weiterer alternativer Ansatz ist die **treiberbasierte Unternehmensplanung**. Prinzipiell entspricht sie der schon lange aus der flexiblen Plankostenrechnung bekannten Planung mit Bezugsgrössen bzw. Leistungsarten. Ausgehend von einer Zielplanung, in der die Eckwerte der Planung festgelegt werden, werden sogenannte Werttreibermodelle erstellt, die die Wirkung der Treiber wie z.B. Neuanstellungen im Vertrieb oder Einkaufspreise auf zentrale Erfolgsfaktoren wie Umsatz oder Gewinn aufzeigen.

Erhebung der Zahlen im Budgetprozess

Um die Aktivitäten von unterschiedlichen Teilen einer Organisation zu koordinieren, müssen die dazu entscheidenden Informationen unbefangen beschafft werden können. Vor allem bei der klassischen Planung mit absoluten Zahlen ist das aber kaum möglich. Sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene verschweigen teilweise ihr Wissen in der Formulierung von Budgets. Sie halten ihre Erkenntnisse für tiefere Kosten oder höhere Umsätze zurück.

Im Bestreben dieses Verhalten zu verhindern, werden gerne Planungsprozesse mit Verhältniszahlen wie bei der treiberbasierten Unternehmensplanung eingesetzt. Relative Zahlen sind zwar schwieriger zu manipulieren, aber trotzdem erhält die Geschäftsleitung oft nur mediokere Planzahlen – weit weg von dem was ambitiös möglich wäre.

Aber wieso sind Mitarbeitende jeder Hierarchiestufe nicht daran interessiert, ihr spezifisches Wissen über das Potenzial im Unternehmen bekannt zu machen? Sicher nicht wegen des Budgetprozesses per se. Nein, es liegt eigentlich immer am Entlöhnungs- und Beförderungssystem. Ob absolute Planzahl oder relative Planzahl – die Verknüpfung mit der Entlöhnung ist entscheidend.

Budgetprozess und Entlöhnungssystem

Wenn das Entlöhnungs- und Beförderungssystem stimmt, kann auch die klassische Jahresplanung problemlos zur Koordination der Unternehmenseinheiten und -manager verwendet werden. Wie auch immer die Managementphilosophie, ein System zur zeitlichen Zuteilung der Ressourcen für die Unternehmensaktivitäten müssen alle Firmen haben. Schliesslich liegt darin das Wesen einer Un-

ternehmung. Nur wenn diese Zuteilung effizienter gelingt, als es der Markt könnte, hat ein Unternehmen überhaupt eine Daseinsberechtigung. Die Herausforderung der Unternehmensführung liegt also in der gleichzeitigen Maximierung der effizienten Ressourcenzuteilung und der Minimierung der Falschanreize in der Zielvereinbarung.

Michael Jensen hat schon vor 17 Jahren beschrieben[1], wie der Budgetprozess oft zu Fehlverhalten führt. Das Papier deckt schonungslos die Interessensituation der verschiedenen Teilnehmer im Prozess auf. Jensen empfiehlt, Leistungslöhne nie relativ zu Budget- oder Zielgrössen zu bezahlen, sondern immer relativ zu absoluten Ergebnissen. Die Ergebnisabhängigkeit muss direkt sein, da nicht-lineare Systeme ebenfalls zu falschem Verhalten verleiten.

Eine andere Lösung ist überhaupt keinen variablen Lohn mehr zu bezahlen. *Margrit Osterloh* und *Bruno Frey* haben dargelegt[2], weshalb es Sinn macht Manager fix zu entschädigen. Im Grunde bestätigen sie Jensens Feststellungen, dass Zielsetzungssysteme zu Fehlverhalten und Manipulation führen. Zudem, sagen sie, habe eine Kausalität zwischen variabler Vergütung und Leistung des Managements noch nie nachgewiesen werden können. «Ein an Indikatoren geknüpfter Lohn ... dazu führen, dass die Energie mehr auf das Management der Indikatoren als auf die Leistung selbst konzentriert wird.»

Entlöhnungssystem und Firmenkultur

Vor dem Budget- und Zielsetzungsprozess sollte also zuerst ein Entlöhnungs- und Beförderungssystem definiert werden, welches zur Firmenkultur passen muss. Leider ist selten klar, was Firmenkultur genau heisst. Ron Schmidt hat in einem viel zu wenig beachteten Aufsatz[3] treffend die Mühen mit der Definition von Kultur für gewinnstrebende Organisationen beschrieben. Schmidt ist der Meinung, dass es schlicht darum geht, wie Rechenschaft über das unternehmerische Handeln abgelegt, resp. die Verantwortung dafür übernommen wird. Daraus folgernd gibt es zwei Extreme von möglichen Organisations-, resp. Entlöhnungssystemen. Das eine zeichnet sich durch ein Streben nach den optimalen Anreizen für ihre Mitarbeitenden aus. Sie sollen durch ihr eigenes Gewinnstreben quasi automatisch das Maximum an Profitabilität und Mehrwert für die Firma, resp. ihre Eigentümer erreichen. Schmidt nennt sie die «Söldner-Organisation». Das andere Extrem ist die «Charakter-reiche Organisation». In dieser Art Organisation wird die Verantwortung auch delegiert, aber es wird keine explizite Entlöhnung für deren Übernahme versprochen. Leistung ohne Kontrolle wird erreicht, weil alle die Wichtigkeit der Ziele verstehen und sich voll für deren Erreichung einsetzen.

Beide Arten von Organisationen haben spezifische sog. Agency-Kosten[4]. Die Söldner-Organisation hat Kosten zur Verhinderung von leichtsinnigem Handeln seiner Mitarbeitenden wegen der starken Lohnanreize. Die Charakter-Organisation hat Kosten für die Suche nach

Mitarbeitenden, welche kaum Überwachung benötigen. Und das Optimum aus beiden Systemen liegt dort, wo die Kombination der Agency-Kosten am niedrigsten ist.

Fazit

Unternehmen tun gut daran, ihren kontraproduktiven Budgetzyklus zu stoppen. Der Schlüssel dafür liegt aber nicht etwa in der Zerstörung der Budgetsysteme, sondern in der Veränderung der Art und Weise, wie Organisationen Menschen bezahlen und befördern. Dazu sind zwei Massnahmen sinnvoll:

1. Verzicht auf die Verwendung von Budgets oder Zielen in Vergütungsformeln und Beförderungssystemen für Mitarbeitende und Führungskräfte.
2. Nur rein lineare Kompensationsformeln (keine Knicke oder Deckel), denn nur sie bieten keinen Anreiz, zu lügen oder Informationen zurückzuhalten und zu verzerren oder das System auszuspielen.

Durch die Reduktion der Abhängigkeit von Budget- und Zielsystemen ergibt sich zudem eine generelle und willkommene Verhaltensänderung. Budget- und zielinduzierte Spielchen führen nämlich zum Verlust der Integrität in Organisationen. Den Menschen wird nämlich beigebracht, in allumfassenden Budgetsystemen zu lügen. Denn wenn sie ohne stille Reserve – also wahrheitsgetreu – budgetieren, werden sie oft bestraft, wenn sie das Budget nicht erreichen. Und wenn sie mit stillen Reserven budgetieren – also etwas hart gesagt, lügen – werden sie belohnt. Wenn man einmal gelernt hat, in diesem System zu lügen, können die Leute im allgemeinen nicht anders, als dieses Verhalten auf alle möglichen anderen Beziehungen in der Organisation auszuweiten.

ACHTUNG

Wirkungsvolle Unternehmensplanung braucht ein austariertes System von zur Unternehmenskultur passenden Mitarbeitenden, einer entsprechenden Entlöhnungs- und Beförderungspolitik und dem dafür geeigneten Planungsprozess.

FUSSNOTEN

1 Michael C. Jensen, April 2001, Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process, Harvard NOM Reserach Paper No. 01-02, HBS Working Paper No. 0-072
2 Margrit Osterloh, Brunos S. Frey, 28. Oktober 2010, «Für eine manipulationsresistente Management-Entlöhnung» NZZ Nr. 251
3 Ron Schmidt, Winter 2010, «Are Incentives the Bricks or the Building?» Journal of Applied Corporate Finance – Volume 22 Number 1
4 Summe aller Kosten, die daraus entstehen, dass eine bestimmte Aufgabe nicht durch den eigentlich betroffenen Auftraggeber (Prinzipal), sondern einen Vertreter (Agenten) ausgeführt wird, der seine eigenen, privaten Interessen verfolgt. (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon)

AUTOR

Christian Hafner, MBA, ist Partner der swissaxis AG in Uster. Er begleitet Unternehmer und Familien in den Themen Finanzen, Nachfolge, Unternehmenstransaktionen und Vertrieb.