

BEYOND BUDGETING

Freiheit jenseits des Budgetzwangs



Bild: Prisma

Weg von der langfristigen Budgetplanung mit all ihren Nachteilen und falschen Anreizen, hin zur kurzfristigen Planung mit nachhaltigen Zielen. Namhafte Firmen bekennen sich zur neuen Methode.

Ausgedeutet heisst «beyond budgeting» jenseits von Budgetvorgaben. Seit renommierte Unternehmen wie Hilti, Trisa, Globetrotter, Egon Zehnder oder Toyota mit der Beyond-Budgeting-Methode führen, setzen sich immer mehr Firmen damit auseinander.

Denn es gibt immer mehr ernst zu nehmende Stimmen, welche die Fixierung auf finanztechnische Aspekte beim Budget-Prozedere als Mitverursacher der Finanzkrise betrachten - etwa ein starres Planungskorsett, das Bestreben, in der nächsten «Vergabestaffel» ja nicht weniger vom zu verteilenden Kuchen zu bekommen, Konkurrenzdruck unter den Abteilungen oder der ständige Performancezwang anstelle von weiter reichenden Betrachtungshorizonten.

Franz Rööfli, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, repräsentiert den BeyondBudgeting Round Table (BBRT) für den deutschsprachigen Raum. Zusammen mit den beiden Engländern Robin Fraser und Jeremy Hope, den Begründern des BeyondBudgeting-Modells, entwickelte Rööfli das Konzept, welches aus der Praxis erfolgreicher Unternehmen abgeleitet ist.

FALSCHER ANREIZE

Jeremy Hope erklärt die Methode so: «Unternehmen mit einem Beyond-Budgeting-Ansatz zielen darauf hin, organisch zu wachsen und über lange Zeit zu bestehen. Sie definieren Erfolg so, dass sie ein stärkeres und gesünderes Unternehmen an die nächste Generation weitergeben möchten, als sie vorgefunden haben. Shareholder-Value ist für sie ein langfristiges Resultat und nicht ein kurzfristiges Ziel. Mitarbeitende sollen zu Mitunternehmern werden und nicht Umsätze bolzen, sondern das beste Team oder die beste Firma der - vergleichbaren - Peer Group sein. Das steht bei diesen Firmen nicht nur auf Hochglanzfolien, sondern wird praktiziert.»

Etwa von Adrian Pfenniger, Geschäftsführer von Trisa. «Wir pflegen seit je eine partizipative Mitwirkungskultur.» Die Mitarbeitenden sind auch Eigentümer der Firma und verfügen über die Hälfte der Stimmen im Verwaltungsrat. Sie nennen sich «Trisaner» und sind entsprechend motiviert. «Trisa hat sich längst von fixen Budgets abgewendet und plant nur für die nächsten drei Monate.»

Pfenniger erklärt an einem simplen Beispiel, wie das in diesem Unternehmen funktioniert. «Angenommen, im November wird eine Budgetvorgabe gemacht. Wie sollen wir wissen, was im nächsten Frühjahr für unseren Geschäftsgang relevant ist? Mit unserer Methode ist es möglich, kurzfristig auf eine veränderte Lage am Markt und auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren.»

Am herkömmlichen Prozedere mit Budgetvorgaben kritisiert er, dass es falsche Anreize schafft. Die «Trisaner» operieren in ihren drei-Monate-Beurteilungen nach «Best-and-worst-case»-Szenarien. Im Mittelpunkt steht eine optimale Vernetzung von Wissen und Erfahrung der Mitarbeitenden und des Managements mit einem möglichst zeitgerechten und realistischen Ausblick für die Zukunft der Firma und deren Potenziale.

Auch Mark Hoenig, Mitglied des Executive Teams von Egon Zehnder International (EZI) sieht in dieser Methode Wettbewerbsvorteile: «In einer professionellen Service-Firma ist es verheerend, wenn auf ein Budgetziel hingearbeitet werden muss. Mit solchen Vorgaben agieren Sie nicht mehr professionell: Sie nehmen Aufträge an, die Sie unter Umständen gar nicht lösen können. Deshalb haben Berater bei EZI keine Budgetvorgaben, sodass sie die Rolle eines Gesprächspartners einnehmen können, der offen, ehrlich und unabhängig von Umsatzzielen seine Klienten beraten kann. Die Reputation eines Beratungsunternehmens ist letztlich entscheidend im Markt. Alles andere ist kurzfristiges Handeln. Damit wollen wir nicht in Verbindung gebracht werden.»

KEINE TRÄGEN HIERARCHIEN

Rööfli beschreibt den Schritt vom «konventionellen» Verständnis der Budgetierung zum neuen Ansatz zusammenfassend so: «Dieses neue System kennt keine vielstufigen trägen Hierarchien mit zentralisierter Entscheidungsfindung und kaum zentrale Stabsfunktionen. Es gibt keine im Voraus fixierte Zielhöhe und daran gekoppelte Boni, keine jährlichen Budgets, keine fixierten Ressourcen-Allokationen und keine aufwendigen, vergangenheitsorientierten Budgetabweichungs-Reports.»

Es ist dies quasi eine Abkehr von Kontrolle und Kommando, wie es Hope und Rööfli locker umschreiben. Die Anwendung dieser Methode bedeutet nicht, dass Kosten und Erträge keine Rolle mehr spielen. Als Vorgabe dient - anstelle absoluter Ziele - der Vergleich mit dem Erfolg der Konkurrenz. Damit entfällt auch die Notwendigkeit des Jonglierens mit Zahlen, um Vorgesetzte zu beeindrucken und das Budget für das nächste Geschäftsjahr nicht zu gefährden.

NACHGEFRAGT

Pius Baschera, VR-Präsident Hilti, Liechtenstein

«Dieses Instrument erfordert grosses Vertrauen im Management»

War es schwierig, den Finanzchef und das Management von Hilti für das Prinzip des Beyond Budgeting zu erwärmen?

Baschera: Der Abschaffung der herkömmlichen Budgetierung waren mehrere Massnahmen vorausgegangen - etwa die Entkoppelung von Kompensationssystem und Budgetplanung, die Ausrichtung des Kompensationssystems auf das Wachstum oder die Einführung neuer Schlüsselzahlen. Diese neuen Instrumente haben gut funktioniert, und deshalb war die Abschaffung der Budgets nur konsequent und auch im Management nicht schwer durchzusetzen.

Es ging aber vermutlich auch darum, alle Abteilungen und ihre Vorgesetzten mit einem Feu sacré für diese unkonventionelle Methode der Budgetplanung anzustecken?

Baschera: Die Abschaffung der Budgets war auch an die Einführung eines rollierenden Forecasts geknüpft. Das Managen mit diesem Instrument erfordert eine starke Unternehmenskultur der Selbstverantwortung sowie ein grosses gegenseitiges Vertrauen im Management. Diese Voraussetzungen waren und sind bei Hilti vorhanden.

Was hat diese Umstellung konkret gebracht?

Baschera: Wir sind überzeugt, dass die neuen Führungsprinzipien und -prozesse in hohem Masse zu unternehmerischer Verhaltensweise und im Aufschwung zu mehr Wachstum geführt haben. Das Beyond Budgeting bewährt sich aber auch in einem Abschwung wie in der aktuellen Wirtschaftskrise. Wir können wesentlich schneller und differenzierter reagieren und Kosten sparen.

Würden Sie - aufgrund Ihrer Erfahrungen - sagen, dass sich Beyond Budgeting auf alle Branchen anwenden liesse?

Baschera: Beyond Budgeting ist grundsätzlich in allen Branchen anwendbar. Allerdings müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. Zum Beispiel sollte der Zeitpunkt der Einführung richtig gewählt sein: Beyond Budgeting hat in einer Branche mit Wachstumspotenzial den erheblich grösseren Effekt als in einer Branche mit schrumpfendem Marktpotenzial.

Was ist bei einer so fundamentalen Umstellung sonst noch zu beachten?

Baschera: Voraussetzung für die Einführung und Umsetzung der Führungsprinzipien und -prozesse des Beyond Budgeting ist die Unternehmenskultur. Es braucht ein sehr reifes Management, ein hohes Mass an Performance-Orientierung, Selbstverantwortung und Vertrauen.

Mélanie Knüsel-Rietmann

25.08.2010

[Fenster schliessen](#) ➔