

„Beyond Budgeting bedeutet den Abschied von der Kommando- und Kontroll-Kultur“

Ein Interview mit Niels Pfläging

- **Beyond Budgeting wird häufig anhand eines Katalogs von Gestaltungs-„Prinzipien“ erläutert. Ist die Darstellung des Beyond Budgeting-Ansatzes anhand von zwölf Prinzipien nicht recht unübersichtlich? Wäre eine andere Systematik vielleicht besser geeignet, das Konzept auf einfachere Weise darzustellen?**

Ich habe mich zugegebenermaßen auch schon das eine oder andere Mal gefragt, ob nicht – sagen wir – sieben Prinzipien schöner und eingängiger gewesen wären! (schmunzelt) Aber es ist ja nun mal so: man kann die Grundwerte und Leistungsprinzipien eines Steuerungsmodells mit all seiner Komplexität nicht nach Belieben „runterkochen“. Und Beyond Budgeting ist eben nicht nur ein neues *Planungskonzept*, sondern ein ganzheitliches *Steuerungsmodell*.

Es ist ja wichtig zu erkennen, dass jedes Managementmodell - auch das auf Budgetierung oder „Budgetary Control“ beruhende - ganz viele Seiten hat und auf einer Reihe von „Konzepten“ oder „Theorien“ basiert, die uns oftmals gar nicht recht bewusst sind; da sind Konzepte hinsichtlich der Prozesse der Leistungserbringung und Konzepte zu Führung & Organisation. Zur Prozess-Sicht einer Organisation gehören beispielsweise Handlungs-Prinzipien und „Überzeugungen“, die mit Zielmanagement, Ressourcennutzung, Motivation, Belohnung usw. zu tun haben. Das sind natürlich alles nicht ganz triviale Fragestellungen. Und man kann in einem Workshop leicht ein paar Stunden mit Diskussion und Klärung dieser oft unbewussten „mentalen Modelle“ - Stephen Covey bezeichnet das auch als unsere „Landkarten der Welt“ - verbringen. Aber: die Prinzipien des gegenwärtigen und des angestrebten, besseren Modells zu verstehen ist eine wichtige Grundlage, wenn man die Unterschiede zwischen traditioneller Budgetsteuerung und dem neuen, anpassungsfähigen und dynamischen Steuerungsmodell durchdringen und - statt der oftmals beobachtbaren Methodenspaghetti zu einem kohärenten Modell kommen will. Die 12 Prinzipien [siehe Tabelle nächste Seite] sind also nützlich dazu zu verdeutlichen, was Beyond Budgeting ist. Aber auch dazu, die fundamentalen Unterschiede des neuen im Vergleich zum traditionellen Steuerungsmodell aufzuzeigen. Es geht um einen echten Paradigmen-Wechsel. In der Vergangenheit sind die meisten Initiativen für den gezielten Wandel in Unternehmen auch deshalb gescheitert, weil der Wandel ausschließlich mit neuen oder besseren *Instrumenten* umgesetzt werden sollte – jedoch ohne ausreichend die hinter Prozessen und Handlungen ste-

ckenden Prinzipien und weitgehend unsichtbaren Theorien zu berücksichtigen. Meistens reicht es aber heute nicht aus, an Tools und Prozessen anzusetzen. Wir müssen viel stärker zu neuen Steuerungs-„Paradigmen“ kommen. Und dazu müssen wir zunächst einmal die Fundamente der Steuerung - die *Prinzipien* - hinterfragen.

- **Beyond Budgeting bedeutet neben flexibleren oder anpassungsfähigeren Prozessen auch ein hohes Maß an Dezentralisierung. Kann bei räumlicher Distanz dezentraler Einheiten im Beyond Budgeting nicht schnell ein Gefühl des Kontrollverlustes aufkommen? Und wie groß ist die Gefahr, dass ohne Budgets von zentralen Stellen in dezentrale Geschäftsvorgänge eingegriffen wird?**

Unternehmen machen doch gerade die umgekehrte Erfahrung: dass Kontrollverlust eines der Hauptmerkmale der Budgetsteuerung ist. Müssen wir es nicht als Kontrollverlust bezeichnen, wenn – wie Jack Welch das ausgedrückt hat - die Praxis der Zielvereinbarung aus der Budgetierung den Organisationen Mittelmäßigkeit aufzwingt? Oder dass allenthalben Manager zum Jahresende ganz bewusst und mit Kenntnis aller Mitarbeiter Mittel verschwenden? Oder dass Vertriebsorganisationen durch Quoten und Boni von Marketing und Top-Management



Niels Pfläging ist Diplom-Ökonom und Präsident der *MetaManagement Group*. Er unterstützt Organisationen in Europa und Lateinamerika bei der Neugestaltung ihrer Steuerungsmodelle. Als Controller war er mehrere Jahre in verschiedenen multinationalen Unternehmen tätig, zuletzt als Business Controller im Thyssen-Krupp Konzern. Seit 2002 ist er offizieller Repräsentant des Beyond Budgeting Round Table (BBRT) in Südamerika.

Niels Pfläging ist Autor des Buches „Beyond Budgeting, Better Budgeting – Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern“, das im Oktober 2003 bei Haufe erschienen ist.

angehalten werden, Kunden bestimmte Produkte zu bestimmten Zeitpunkten aufzuzwingen - koste es was es wolle? Und dass in fast überall Quartalsergebnisse manipuliert werden, um Aktionären und Kapitalmärkten Treffsicherheit beim Erreichen der angekündigten Ziele vorzugaukeln? Die Budgetsteuerung gibt Spitzenmanagern und Controllern durch ihr scheinbar so „handfestes“ Zahlenwerk lediglich eine Illusion der Kontrolle. Sie scheint glasklare Vorgaben für Handlungen über das Geschäftsjahr hinweg zu machen, die Realität sieht aber ganz anders aus. In Wirklichkeit leisten Budgets und Soll-Ist-Vergleiche Manipulation, Intransparenz und Kontrollverlust Vorschub. Beyond Budgeting bedeutet für Manager und Controller dagegen den Abschied von der Top-Down-Weisung, von der Kommando-und-Kontrollkultur.

Damit das im Tagesgeschäft tatsächlich funktionieren kann, muss sich die Form des tagtäglichen und monatlichen Management-Dialogs ändern. Spitzenmanager sollen Entscheidungen und Autorität zum Handeln sukzessive dezentralisieren. Trotzdem haben sie weiterhin ein berechtigtes Interesse daran, Entscheidungen zu hinterfragen, zu überprüfen ob wichtige Alternativen und Risiken berücksichtigt wurden etc. Das bedeutet, dass der Dialog zwischen Managern sich deutlich wandeln muss. Manager müssen sich dem Anreiz entziehen, selbst zu entscheiden, Entscheidungen „Top-down“ vorzugeben oder Autorität und Information zu zentralisieren. Das fällt nicht jedem leicht und erfordert natürlich für viele eine erhebliche Umstellung. Empowerment und Dezentralisierung kann aber nicht funktionieren, wenn sich das obere Management nicht selbst eine gewisse Abstinenz auferlegt hinsichtlich des heute doch allgegenwärtigen Mikromanagements. Stattdessen sollen sich Manager aufs Herausfordern, Coachen, Beraten, Hinterfragen und auf werthaltige Steuerung beschränken. Genau das praktizieren Top-Manager im neuen Managementmodell mit Konsequenz.

Viele Manager haben auch gelernt, dass ihnen die neuen Prozesse im Beyond Budgeting weit bessere, vielfältigere und aktuellere Kontrollen verfügbar machen, als dies zuvor mit Budgets der Fall war. Sydney Waters, ein australisches Versorgungsunternehmen hat dies z.B. im Hinblick auf Kosteninformationen gelernt. Sight Savers International hat ganz neue Formen der Ressourcensteuerung entwickelt, die effizienteres Management von Projekten erlauben.

- Einige Kritiker von Beyond Budgeting sehen das größte Problem darin, dass der radikale Umbau des Managementsystems einen tief greifenden Kulturwandel nach sich zieht, welcher viele Unternehmen überfordern würde. Was ist Ihre Meinung dazu?

Kultureller Wandel macht vielen Managern und Praktikern Angst. Sollte er aber nicht. Kultureller Wandel von Organisationen ist eine unvermeidbare Tatsache. Und eine wünschenswerte noch dazu, denn die wenigsten Unternehmen haben heute Steuerungsmodelle entwickelt, die ihrerseits anpassungsfähig genug sind, um den gewaltigen Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Es fehlt den meisten Organisationen an anpassungsfähigen, schlanken Prozessen und dem notwendigen Grad der Wand-

6 Prinzipien für flexible Prozesse des Leistungsmanagements

■ Zielsetzung	Hochgesteckte, bewegliche Ziele auf Grundlage relativer Verbesserung – <i>nicht inkrementelle, fixierte Ziele!</i>
■ Vergütung	Gemeinsamen Erfolg im Nachhinein anhand relativer Ist-Leistung belohnen – <i>nicht anhand des Erreichens vorab fixierter, individueller Ziele!</i>
■ Planung	Planung als einbeziehender, kontinuierlicher und aktionsorientierter Prozess – <i>nicht als jährliches Event!</i>
■ Ressourcen	Ressourcen bedarfsbezogen und „ad hoc“ verfügbar machen – <i>nicht durch jährliche Budgetzuweisungen!</i>
■ Koordination	Dynamische, horizontale und möglichst marktliche Koordination – <i>nicht durch jährliche Pläne und Budgets!</i>
■ Kontrolle	Kontrolle anhand relativer Leistungsindikatoren zu Markt/Kollegen/Vorperioden – <i>nicht mittels Plan-Ist-Abweichungen!</i>

6 Prinzipien für dezentralisierte („devolvierte“) und schlanke Organisation

■ Führung	Steuerung auf Grundlage klar formulierter Werte und Begrenzungen – <i>anstelle detaillierter Regelwerke und</i>
■ Leistungs-klima	Hochleistungsklima, basierend auf relativem Teamerfolg – <i>anstelle des Erreichens innen-gerichteter Ziele „koste es, was es wolle“!</i>
■ Handlungs-freiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität an kundennahe Teams – <i>anstelle von Mikromanagement und Eingriffen von oben!</i>
■ Verantwortung	Schaffung eines Netzwerks vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten – <i>anstelle zentralisierender Hierarchien!</i>
■ Kundenfokus	Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen – <i>anstatt auf das Erreichen</i>
■ Information	Offene und geteilte Information für alle – <i>anstatt restriktiven Informationszugangs und Status durch Information!</i>

Tab.: Die 12 Steuerungsprinzipien im Beyond Budgeting-Modell

lungsfähigkeit. Beyond Budgeting zeigt einen Weg auf, wie Unternehmen flexibler und wandlungsfähiger gemacht werden können.

In der Tat müssen viele Unternehmen an ihrem Wandlungspotential arbeiten. Vielerorts müssen interne Akteure und Organisationen noch viel stärker anerkennen - wie Tom Peters es ausdrückt - dass auch „kreative Zerstörung“ zu einem gewissen Maß unvermeidbar ist, wenn Unternehmen weiter im Markt Bestand haben wollen. Der kulturelle Wandel zu einem Steuerungsmodell ohne Budgets ist aber, das zeigen viele Beispiele, durchaus *machbar* und eher evolutionär denn revolutionär: er findet nämlich durch verschiedene Anpassungen an einer Vielzahl von „Stellen“ des Steuerungsmodells statt. In vielen kleinen Schritten. Und wenn sich so die Prozesse ändern, dann folgt quasi automatisch auch kultureller Wandel. Ein Beispiel: Änderungen am Vergütungssystem sind nicht einfach eine organisatorische Modifikation. Sie haben tiefgreifende Wirkungen auf die Praktiken und Einstellungen der Akteure in einer Organisation, und somit auf die Kultur der Organisation selbst. Der kulturelle Wandel ist also durch Weiterentwicklung und Neugestaltung von Prozessen kontrollier- und steuerbar. Beyond Budgeting zeigt auf, wie das in kohärenter Weise gemacht werden kann. Damit ein neues, konsistentes Steuerungs-Modell entsteht.

- Controlling-Professor Utz Schäffer von der EBS ist der Ansicht, dass Beyond Budgeting zu 80% der Unternehmen nicht „passt“. Ist Ihrer Meinung nach Beyond Budgeting für alle Unternehmen geeignet und sofort umsetzbar oder wird es branchenspezifische Entwicklungen geben?

Alle Erfahrungen mit Budgetierung und Beyond Budgeting und die Fallbeispiele aus der Praxis widerlegen diese These von Prof. Schäffer. Wer sagt, dass sich die Budgetsteuerung heute noch für 80% aller Unternehmen „eignet“ - obwohl zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass 90% aller Organisationen mit der Budgetierung und den damit verbundenen Praktiken zutiefst unzufrieden sind - der baut sich eine eigene Scheinwelt auf. Die 80%-These ist weder theoretisch noch praktisch fundiert, sie beruht vielmehr auf erstaunlich praxisfernen Aussagen über die angebliche „Eignung“ der Budgetsteuerung. Der Beyond Budgeting Round Table hat ja 1998 gerade den umgekehrten Weg beschritten. Er hat auf den Ruf der Praktiker reagiert, die händeringend nach Alternativen zur Budgetierung gesucht haben und suchen. Heute sehen wir dutzende von Beispielen von Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die z.T. in höchst komplexem Umfeld agieren und die zeigen, dass Beyond Budgeting überall funktioniert. Die Beispiele schliessen übrigens auch privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen sowie Not-for-Profits mit ein.

Manche Praktiker und Akademiker sehen sich das eine oder andere „radikale“ Fallbeispiel von Beyond Budgeting-Unternehmen an – z.B. das der schwedischen Bank Handelsbanken oder von Aldi, die beide über eine umfangreiche Filialorganisation verfügen – und stellen dann ganz richtig fest, dass sich die Techniken und Prozesse

nicht in jeder Organisation in dieser Form 1:1 umsetzen lassen. Beyond Budgeting bedeutet aber eben nicht, einfach Prozesse eines bestimmten Fallbeispiels zu kopieren. Sondern jeweils ein maßgeschneidertes, den Prinzipien schlanken und anpassungsfähigen Managements folgendes Steuerungsmodell zu entwickeln. An der Arbeit des Beyond Budgeting Round Table sind so unterschiedliche Organisationen wie Unilever, Rhodia, SKF, Schneider Electric, American Express und die Weltbank beteiligt. Diese Vielfalt bürgt dafür, dass Methoden für alle Arten von Unternehmen und Anforderungen entwickelt werden.

Hinzu kommt: Für Praktiker sind Behauptungen wie die von Prof. Schäffer natürlich auch nicht gerade sehr hilfreich. Gehört mein Unternehmen nun zu den glücklichen 20%, die auf dem Weg in eine bessere Zukunft mit Beyond Budgeting sind? Oder zu den 80%, für die die leidige Budgetsteuerung angeblich immer noch ideal sein soll? Und was schließe ich als Controller oder Manager daraus? Dass ich eigentlich so weitermachen soll wie bisher? Für uns vom BBRT ist es wichtig, Managern im Zusammenhang mit diesem neuen Konzept auch Instrumente an die Hand zu geben, damit sie unabhängig von solchen „Vermutungen“ ihr eigenes Steuerungsmodell mit der Alternative Beyond Budgeting vergleichen und sich selbst besser einordnen können. Jeder Manager und jedes Unternehmen kann heute z.B. anhand eines Online-Diagnose-Tools des BBRT für sich selbst erkunden, inwiefern Beyond Budgeting eine wünschenswerte, notwendige oder passende Lösung ist und inwieweit die eigene Organisation in der Lage ist, sich auf die Reise nach „jenseits der Budgetierung“ zu begeben. [Der Link zu diesem Diagnose-Tool: www.beyondbudgeting.org]

- Wie steht es mit der Anwendbarkeit von Beyond Budgeting in Unternehmen, in denen keine ausgeprägte Teamstruktur besteht? Welche Möglichkeiten bestehen in Industrieunternehmen zur Bildung von vielen kleinen, homogenen und damit untereinander vergleichbaren Gruppen, insbesondere wenn sich einzelne Standorte und Einheiten stark unterscheiden?

Teams und Teamleistung gibt es überall. Echte Einzelleistung dagegen ist heutzutage eine Seltenheit! Wer kann schon von sich sagen, dass er vollständig autonom ein bestimmtes Leistungsergebnis - ich spreche nicht von Aktivitäten, sondern von Ergebnissen! - geschaffen hat. Erstaunlich ist eigentlich, dass es in der traditionellen Steuerung eine ganze Reihe von Prozessen gibt, die implizit so tun, als ob sich Leistung *einzelnen* Mitarbeitern zuordnen ließe. Z.B. mitarbeiterbezogene Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbewertungen und Vergütungssysteme. Das alles sind zutiefst unlogische, realitätsfremde und auch schädliche Praktiken. Das Problem liegt darin, dass wir Teamleistung immerzu mit Team-„Aktivität“ verwechseln. Ich muss aber nicht den ganzen Tag mit jemand anderem physisch Hand in Hand arbeiten, damit Teamleistung zustande kommt!

Administrative Prozesse sind dafür ein Beispiel. Jeder sitzt mehr oder weniger isoliert vor seinem Computer – manch einer könnte genauso gut allein zuhause arbeiten. Trotz-

dem ist das Ergebnis fast niemals individuelle Leistung und Ergebnisse lassen sich kaum je auf Leistung einer einzelnen zurückführen. Die Leistung des einzelnen wird immer wesentlich von anderen beeinflusst. Wenn wir Teamleistung suchen, dann hat das oft wenig mit physischer Teamarbeit (den Aktivitäten) zu tun, sondern mit Sinnzusammenhängen, Prozessen und Interdependenzen. Daher ist auch jeder Versuch individueller Leistungsbeurteilung in Form z.B. von jährlicher Mitarbeiterbewertung eine gefährliche Praxis. Individuelle Boni sind konzeptionell, motivational und ethisch gesehen äußerst fragwürdig – eine Farce. Beyond Budgeting beinhaltet darum auch (siehe die 12 Prinzipien!) eine Abkehr von der Fokussierung auf Einzelleistung und stattdessen die Anerkennung von Teamleistung: in Zieldefinition, Leistungsvertrag, Verantwortungsübertragung, Leistungsbewertung und Vergütungssystemen.

Was die Möglichkeit interner Leistungsvergleiche in Industrieunternehmen angeht: Wo immer es mehrere homogene Leistungseinheiten (z.B. Profit Center, Filialen, Produktions-Standorte) gibt, da können interne Leistungsvergleiche in vielerlei Form angestellt werden. Ansonsten empfehlen sich zur vergleichenden Leistungsmessung externe Leistungsvergleiche (Benchmarks) und Ist-Ist-Vergleiche, also Vergleiche mit der Leistung von Vorperioden. Diese Techniken sind ebenfalls gängige Praxis in Beyond Budgeting-Unternehmen.

- **Ist es sinnvoll, die Frage einer Beyond Budgeting-Einführung vom Grad des Leidens der Organisation abhängig zu machen? Oftmals besteht ja gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten der Drang, die Kosten mit einer noch viel umfangreicheren Feinplanung in den Griff zu bekommen. Wie sehen sie die Akzeptanz für ein zeitintensives Projekt wie eine Umstellung auf Beyond Budgeting, wenn der Leidendruck (noch) relativ gering ist?**

Gegenfrage: Ist denn der Leidendruck durch dysfunktionale Steuerung derzeit nicht schon schlimm genug? (lacht) Fragen Sie Controller, Spitzenmanager und Manager von Geschäftseinheiten nach ihrer Zufriedenheit mit den derzeitigen Budgets, Steuerungsinformationen, Reports und Praktiken des Leistungsmanagements. Oder nach der Qualität und Transparenz des Management-Dialogs! Die Unzufriedenheit mit bestehenden Praktiken ist doch geradezu allgegenwärtig. Andererseits gibt es noch viel Skepsis und vor allem Angst vor Risiken eines Wandels des Steuerungsmodells. Auch haben sich viele Organisationen daran gewöhnt, an mangelhaften Prozessen des Performance Managements herumzudoktern, anstatt sie insgesamt infrage zu stellen. Bis vor kurzem noch galt ja Budgetierung auch noch als absolut unverzichtbar, als notwendiges Übel. Solche Paradigmen geraten mittlerweile immerhin ins Wanken, weil einige prägnante Beispiele – wie z.B. Aldi und Ikea – eindrucksvoll zeigen, dass es auch anders geht.

Trotzdem behelfen sich Manager in Krisensituationen heute immer noch mit umfangreicher Feinplanung oder pauschalen Budgetkürzungen. Auch wenn sie wissen, dass sie dadurch mittel- und langfristig Ressourcen ver-

schwenden und fast immer wichtiges intellektuelles Kapital zerstören.

Manager, die auf langfristige Verbesserungen und nachhaltigen Wandel ihres Steuerungsinstrumentariums durch anpassungsfähige Prozesse Wert legen, denken aber zunehmend um. Im deutschsprachigen Raum sind da z.B. UBS, Deutsche Bank, Nestlé und Schwarz Pharma zu nennen. Vorreiter wie diese haben offenbar genug vom kollektiven Leiden. Auch wenn sich tief greifender Wandel nicht kurzfristig machen lässt.

- **Kommen wir zu einigen Tools und Methoden, die das Steuerungsmodell Beyond Budgeting unterstützen. Warum ist die strategische Unternehmensausrichtung in Bezug auf *Intangible Assets* heutzutage so wichtig geworden und inwiefern ist den Unternehmen die Bedeutung der Intangibles überhaupt bewusst?**

Bewusstsein ist eine Sache. Inwiefern sich das heute schon vorhandene Bewusstsein für Intangible Assets aber in Praktiken und Prozessen von Organisationen widerspiegelt, das ist eine ganz andere. Ein gutes Beispiel ist Skandia. Die sind international seit längerem ein Vorreiter für Intangible Assets Management. Intern haben sie aber viele Jahre lang nach außen hin wesentlich mehr im Hinblick auf Intangibles gemacht als intern. Die ganze Welt kannte schon das Skandia-Konzept, den *Navigator*, Manager und Teams bei Skandia aber hatten zum Teil noch nie davon gehört, im Tagesgeschäft spielte das Instrument lange überhaupt keine Rolle. Es hat auch bei Skandia eine Weile gedauert, bis sich das geändert hat.

Ich persönlich bin schon skeptisch, wenn in einer Organisation einerseits Scorecard-Dimensionen und Intangibles „aktiv gemanagt“ werden, andererseits aber im Gespräch noch von „weichen Faktoren“ die Rede ist. Das verwendete Vokabular zeigt schon, dass sich so eine Organisation noch nicht wirklich auf Strategie-Mapping, vorauslaufende Indikatoren, Pflege der Intangibles und Konzentration auf nicht-finanzielle Indikatoren eingelassen hat. Zum Paradigmenwechsel zwischen klassischer Steuerung und Intangibles-Management gehört ja auch anzuerkennen, dass man die meisten finanziellen Indikatoren einfach nicht managen *kann* – weil sie nachlaufend sind und somit eigentlich nur bereits vergangene Leistung zum Ausdruck bringen. Man kann viele finanzielle Indikatoren zwar hervorragend messen, sie bejubeln oder beweinen – selten lassen sie sich noch direkt beeinflussen. Erst wenn wir dieses Dilemma anerkennen, dann werden wir auch nach Indikatoren suchen, die aufzeigen, was wir im Heute leisten und was wir für die Zukunft leisten. Und erst dann setzt sich in einer Organisation die Überzeugung durch, dass das alles nichts mit „weichem“ und „fluffigem“ Management zu tun hat, sondern mit handfester Zukunftsgestaltung und mit echter Steuerung.

Die meisten Scorecards und Intangibles-Management-Projekte sind heute noch Schimären. Oft mit bester Absicht eingeführt, aber mit wenig Wirkung im Tagesgeschäft. Auch das muss sich ändern – aber dazu müssen die Akteure einer Organisation sich zu neuen Steuerungsprinzipien bekennen.

- **Inwiefern ist es sinnvoll, dass externen Stakeholdern nicht nur finanzielle, sondern auch nicht-finanzielle Informationen kommuniziert werden, wie dies beispielsweise bei *Skandia* praktiziert wird?**

Das ist mit Sicherheit sehr sinnvoll! Ich behaupte sogar, dass Analysten und Kapitalmärkte generell weniger Schwierigkeiten haben, in „Intangibles“ und vorlaufenden Indikatoren zu denken als mancher Spitzenmanager. Dies auch weil Manager oftmals von ihren eigenen Vergütungssystemen geradezu gezwungen werden, in extrem kurzfristigen Leistungsversprechen zu denken. Spitzenmanager, die dies erkennen und auch ansatzweise ändern findet man glücklicherweise ja auch schon gelegentlich, z.B. bei Porsche, UBS, Novartis und BP.

Aber: Scorecards und Ähnliches nach außen hin zu zeigen (nach dem Motto „Seht mal her was wir alles Schönes messen!“) das darf eben nicht die einzige Funktion eines solchen Tools sein. Skandia ist dafür ja ein Beispiel. In Wirklichkeit müssen Scorecards und jedes strategische Steuerungsinstrument intern auf *allen Ebenen einer Organisation* eingesetzt werden, damit der jeweilige Prozess „wirkt“ und damit im Tagesgeschäft tatsächlich in strategischen Initiativen und Aktion gedacht und gehandelt wird. Das ist bisher bei den wenigsten Unternehmen der Fall. Gute Beispiele sind z.B. die Scorecard-Implementierungen bei Alcan, bei Borealis und bei Philips. Alles Unternehmen, die das Tool bis hinunter zu den Teams in den Produktionsbereichen nutzen, und bei denen eigentlich alle Veränderungsprojekte anhand des Scorecard-Prozesses generiert und gesteuert werden.

- **Wie kann der Wissenstransfer im Sinne *organisationalen Lernens* durch die Budgetierung beziehungsweise durch Beyond Budgeting unterstützt werden?**

Wir sehen ja, wie es mit der Praxis organisationalen Lernens in der Budgetsteuerung aussieht. Eher düster. Sicher auch, weil in der Budgetsteuerung davon ausgegangen wird, dass man Wissenstransfer von oben nach unten „verordnen“ kann und muss. Die Situation wird daher auch nicht besser, wenn wir Mitarbeitern innerhalb des alten Steuerungsmodells finanzielle Anreize geben, damit sie Wissen aktiv teilen. Also ihnen dafür eine weitere Karotte hinhalten – wie das zuweilen schon Praxis ist in einigen angeblich beispielhaften Organisationen. Das ist der falsche Ansatz. Denn man kann Mitarbeiter nicht durch finanzielle Anreize nachhaltig motivieren.

Ein alternativer Ansatz – der auch dem Beyond Budgeting zugrunde liegt – hat seine Wurzeln in der umgekehrten Annahme: Mitarbeiter haben grundsätzlich Interesse daran und Anreiz dazu, Wissen zu teilen. Demgegenüber gibt ihnen aber das traditionelle Steuerungsmodell deutliche Anreize, dies gerade *nicht* zu tun! Das kommt in Vergütungs- und Zielsystemen, Werten und Vorgaben zum Ausdruck. Ein anschauliches Beispiel ist z.B. die Praxis fast aller Beratungsunternehmen, individuelle Mitarbeiterleistung überwiegend, ja praktisch ausschließlich an „dem Kunden berechneten Stunden“ oder Kennzahlen wie „Umsatz pro Partner“ zu bewerten. Also rein kurzfristigen, unstrategischen Kriterien, die aktives Wissensmanage-

ment verhindern und bestrafen. Solche Prinzipien des Leistungsvertrags stehen jeder Entwicklung von kollektivem Know-how im Wege und behindern einfache und wirkungsvolle Prozesse der Bildung von intellektuellem Kapital. Wenn es uns aber gelingt, ein kohärentes neues Steuerungs-Modell mit neuen Prinzipien und Prozessen zu entwickeln, dass diese kontraproduktiven Anreize entfernt, dann wird effektiveres organisationales Lernen in dezentralen Teams quasi automatisch folgen – ohne Anordnung von oben.

- **Wie kann ein Mitarbeiter dazu bewegt werden, dass er sein Wissen öffentlich macht? Wie kann eine Nicht-Weitergabe (unter der Annahme, dass es für die Preisgabe von Wissen keine monetären Anreize gibt) festgestellt und dementsprechend gegengesteuert werden?**

Im Budgetmodell würde man sagen: ich muss einen finanziellen Anreiz geben, damit Mitarbeiter X sein Wissen mit Mitarbeiter Y teilt. Das ist gerade falsch. Im Beyond Budgeting sagt man: ich muss alle Anreize entfernen, die dazu führen, dass X Interesse entwickelt sein Wissen Y oder der Organisation vorzuenthalten. Wir müssen abkommen von der Kultur der Bestechung und Erpressung in Organisationen. Mitarbeiter wissen, dass sie durch regen Wissensaustausch selbst mehr lernen, Potenziale für sich aufbauen, und der Organisation Vorteile erarbeiten. Sie sind intrinsisch in hohem Masse motiviert, derartige Chancen auszuschöpfen. Sehen wir uns dagegen Prozesse in Unternehmen an, dann stellen wir fest, dass diese Organisationen am Ende Mitarbeiter bestrafen, die Wissensteilung und Lernen ernst nehmen – wie im Beispiel der Beratungsfirmen. Diese Praktiken zu entfernen erfordert ein neues Managementmodell und kohärente Prinzipien und Prozesse. Erforderlich ist dazu ein neuer, relativer Leistungsvertrag, verbunden u.a. mit neuen Indikatoren der Leistung, beweglichen Zielvorgaben und neuen Vergütungssystemen.

- **Worin sind die kritischen Erfolgsfaktoren zu sehen und welche Fehler müssen vermieden werden, wenn ein *Balanced Scorecard*-basiertes Managementsystem eingeführt werden soll?**

Die enormen Schwierigkeiten der Scorecard-Nutzung werden ersichtlich, wenn wir uns die Selbsteinschätzung von Unternehmen ansehen, die bereits Scorecards verwenden. Diese verschiedenen Probleme der Scorecard-Nutzung sind in Studien aus dem deutschsprachigen Raum und auch in verschiedenen Buchveröffentlichungen eindrucksvoll dokumentiert. Das Hauptproblem liegt nach Ansicht des BBRT darin, dass Scorecards in fast allen Fällen in einem Kontext eingesetzt werden, der viel weniger oder gar nicht geeignet ist, um das gewaltige Veränderungs-Potential des Scorecarding freizusetzen. Scorecards erhöhen derzeit meistens nicht die Kohärenz des Steuerungsmodells ihrer Organisation, sondern sie sind ein störendes Element. Eingebettet in ein Steuerungsmodell nach dem Kommando-und-Kontroll-Prinzip in Form klassischer Budgetsteuerung können Scorecards nur einen sehr begrenzten Beitrag zur Strategieentwicklung und -umsetzung leisten. Sie sind vielmehr meist ein Fremd-

körper in einem budgetbasierten, eher zentralistischen Steuerungsmodell. Das führt zu verschiedenen, durchaus problematischen Anpassungen der Methodik in allen Stadien der Implementierung; zu chronischer Unterverwendung des Scorecarding; zu mangelhafter Identifikation der Organisationsmitglieder mit Strategie, strategischen Zielen usw.

Scorecards führen naturgemäß zu Rupturen in den Steuerungsprozessen einer Organisation. Sie befinden sich fast immer in direktem oder indirektem Konflikt mit konkurrierenden Zielbildungs- und Planungsprozessen (Budgetierung), mit Anreiz- und Vergütungssystemen (meist budgetbasiert und „unstrategisch“, weil vorwiegend extrem kurzfristig ausgerichtet und inputorientiert) oder mit Reporting- und Indikatorensystemen (z.B. Plan-Ist-Vergleichen und TQM-Systemen). Scorecards buhlen damit um Management-Aufmerksamkeit, die durch andere, inhaltlich und konzeptionell konkurrierende Prozesse gebunden wird und versuchen Werte und Handlungsprinzipien zu verwurzeln, die von anderen Prozessen und Praktiken letztlich unterwandert werden.

Was heute fehlt in den Organisationen ist Kohärenz des Management-Modells, und die stimmige Anwendung des vorhandenen Toolsets. Den Schritt zu einem ganz neuen Paradigma der Steuerung müssen auch die meisten Scorecard-Organisationen erst noch machen.

- **Die Initiatoren der Balanced Scorecard Robert Kaplan und David Norton stellen ihr Modell nicht nur als Kennzahlensystem, sondern vielmehr als Führungssystem und Managementsystem dar. Welche konkreten Stellenwert hat die Balanced Scorecard innerhalb von klassischer Budgetierung und im Beyond Budgeting? Ist sie bei Beyond Budgeting ein Tools unter vielen, oder spielt sie eher eine herausragende Rolle?**

Richtig ist: Scorecards dürfen nicht nur ein Messsystem sein. Gemessen wird in Organisationen ohnehin schon viel zu viel. Was fehlt: Strategie zu entwickeln, strategische Indikatoren zu identifizieren, strategische Initiativen zu entwickeln und diese dann auch zu realisieren. Und erst dann: Strategieumsetzung zu messen. Heute eingesetzte Balanced Scorecards konkurrieren leider gegenwärtig mit Budgets um die Aufmerksamkeit von Managern. Und es ist glasklar, welches regelmäßig der Gewinner ist. Die Wirksamkeit des Strategieprozesses leidet unter der Dominanz von Budgets und finanziellen Plänen im Tagesgeschäft. Vielfach werden Scorecards in der Folge sogar zu bunten, mehrdimensionalen Parallel-Budgets für die Top-down-Anordnung und Kontrolle verfremdet. Dahinter steckt sogar oft das gut gemeinte Ansinnen, Scorecards mehr Geltung im Tagesgeschäft und in Management-Meetings verschaffen zu wollen. Das alles ist aber schädlich für strategisches Management und Führungskultur. Der Nutzen und Zweck von Scorecards verschwimmt, und der neue Prozess wird leicht der Top-down-Steuerung untergeordnet und für sie missbraucht. Im Beyond Budgeting haben Scorecards dagegen eine klare Funktion: sie dienen dem strategischen Managementprozess, der Zieldefinition und der stets strategisch

fokussierten Leistungsmessung. Weil Budgets entfallen, kommt den Scorecards ein deutlich größerer Stellenwert zum Performance Management, im Management-Dialog und im Tagesgeschäft zu. „Planung“ ist in vielen Beyond Budgeting-Organisationen ausschließlich Scorecardbasiert: aus dem Scorecard-Prozess fließen die strategischen Initiativen und Aktionspläne heraus. Daran kann dann ein systematisches Initiativen- und Projektportfolio-Management angeschlossen werden. So ein Prozess der strategie-basierten Aktionsplanung macht Detailpläne im Format von Budgets überflüssig. Das aber eben nur, wenn man Scorecards für das Leistungsmanagement wirklich ernst nimmt!

Zusätzlich können im Beyond Budgeting-Modell weitere Instrumente genutzt werden, um zusätzliche Steuerungsfunktionen zu erfüllen, die vormals Budgets mit aufgebürdet waren: z.B. Forecasting zur Prognose; Prozesskostenmanagement zur Ressourcen- und Kostensteuerung; relative Leistungsverträge anhand von Benchmarking (statt fixierter Ziele und exzessiver Zielvereinbarungen); schlanke Investitionssteuerung, und einige mehr.

- **Wie kann das *Benchmarking* zur Leistungsmessung in der budgetlosen Organisation funktionieren, insbesondere bei langfristigen Investitionsprojekten, die über viele Jahre andauern? Wie sind externe Benchmarks hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit und unter dem Kostenaspekt zu beurteilen?**

Benchmarking ist eines dieser Konzepte, die großartige Wirkungen auf unsere Organisation haben könnten. Das aber bislang keinen angemessenen Stellenwert in Unternehmen erobern konnte. Einer der Gründe: wenn in Organisationen fast nur auf Budgets und Plan-Ist-Vergleiche geschaut wird - also innengerichtet gedacht und gehandelt wird, statt konsequent marktorientiert und auf die Umwelt gerichtet - dann ist Benchmarking ein Fremdkörper, dem allenfalls eine Nischenfunktion zukommt. Eine dieser Sachen, von denen gelegentlich in Jahresberichten die Rede ist...

Im Beyond Budgeting-Modell kommt Benchmarking dagegen fundamentale Bedeutung bei der konstanten Leistungsmessung zu. Statt letztlich nichts sagenden Planabweichungen hinterherzulaufen orientieren sich Beyond-Budgeting-Organisationen bei der tagtäglichen Arbeit an externen, aber auch internen Benchmarks zur Leistungsmessung, sowie an Vergleichen gegenüber Vorperioden, die Aussagen über Trends und kontinuierliche Verbesserung zulassen. Benchmarking dient dabei nicht dem Abkupfern bei anderen, sondern vor allem der Generierung wirklich relevanter Leistungsmaßstäbe. Wirklich relevant, weil der Vergleich mit externen und internen Wettbewerbern und Kollegen oder mit dem Markt *immer* relevanter sind als zuvor verhandelte und letztlich fiktive Budgetziele. Zu den Kosten von Benchmarking: Jeder Prozess und jede Technik hat ihren Preis. Die Zuverlässigkeit und Kosten von Benchmarks bei der Leistungsmessung können aber nur sinnvoll beurteilt werden, in dem wir sie im Vergleich zu den Alternativen betrachten. Die Alternative, das sind eben die Leistungsmasse, die uns in der Budgetsteuerung zur Verfügung stehen. Jede Organisation sollte sich

in der Tat fragen, welche Kosten ihre Budgetzahlen und internen Indikatoren ihnen regelmäßig aufbürden. Das sind ja nicht nur die Kosten der Planerstellung selbst. Sondern z.B. auch die Minimalisierung von Zielen durch intensive Zielverhandlungen und Manipulation in der Planerstellung. Die Verschwendung dadurch, dass Kosten durch Budgets oft eher „geschützt“ als reduziert werden. Die Kosten der jeder Budgetsteuerung inhärenten Kurzfristorientierung und so weiter. Fazit: Budgets kommen Organisationen teuer zu stehen. Und sie bieten keinesfalls eine zuverlässige Grundlage zur Leistungsmessung. Manager wissen das. Controller auch. Nur gilt es, auch entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

Benchmarks haben natürlich auch ihre Tücken. Z.B. wissen Organisationen heute durchaus intuitiv, *mit wem* sie ihre Performance eigentlich vergleichen sollten. Ich stelle das immer wieder im Gespräch mit Unternehmern und Managern fest. Da ist dann von „unserem stärksten Konkurrenten“, dem „besten in der Branche in Sachen Rentabilität“ usw. die Rede. Aber Organisationen sind es kaum gewohnt, entsprechende Benchmark-Daten systematisch zu gewinnen und tagtäglich in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Sie meiden sogar gerne den direkten Vergleich, wenn es um strategische Entscheidungen geht. Oft, aber nicht immer sind Benchmark-Daten in der Organisation oder extern frei erhältlich, werden aber nicht angemessen genutzt. Eines ist wichtig: Wenn man anfängt ohne Budgets zu managen, dann entledigt man sich einer Reihe völlig irrelevanter Leistungsmaßstäbe. Und es ist eigentlich nicht schwierig, bessere Maßstäbe, die auf Fakten und Ist-Daten beruhen zu finden und nutzbar zu machen. Mitunter müssen Beyond Budgeting-Organisationen jedoch auch Daten von externen Dritten (z.B. Marktforschungsinstituten oder Beratern) zukaufen. Einige Unternehmen wie Borealis praktizieren das, einfach um die Informationen für das Set ihrer Leistungsindikatoren um facettenreiche, auch operationale Konkurrenz-Vergleiche und Marktdaten zu vervollständigen. Das alles wird aber niemals auch nur annähernd die Kosten verursachen, die von der Budgetsteuerung verschlungen werden.

- **Wie wirkt sich die Prognose mittels *Rolling Forecasts* in Bezug auf die Ressourcennutzung aus, wenn sich eine umwälzende Änderung ergibt, beispielsweise ein drastischer Umsatzrückgang durch Markteinbruch?**

Rolling Forecasts müssen in der Tat als Prognosen verstanden werden - nicht als Pläne. Diese Unterscheidung ist wichtig. Insofern *ersetzen* Forecasts auch niemals Planung. Sondern sie ergänzen und alimentieren Planung. Rolling Forecasts sollen das Informationssystem einer Organisation mit Zukunftsinformationen im Allgemeinen versorgen, ganz besonders aber mit Informationen hinsichtlich zukünftiger Unsicherheit, also den Chancen und Risiken. In einer Beyond Budgeting-Organisation liefern Forecasts wichtige Inputs für das Management der Ressourcenverwendung und Ergebniserwartungen. Oder für die Produktionsplanung. Darüber hinaus bilden Forecasts das Fundament für strategische Frühwarnung.

Echte Prognoseinformationen und Forecasts im Sinne dieses Konzepts sind in Unternehmen heute erstaunlich rar. In der Budgetsteuerung werden umwälzende Änderungen tendenziell erst dann erkannt, wenn sich die Änderungen in Soll-Ist-Vergleichen und Finanz-Berichten niederschlagen. Dann ist es aber für sinnvolle Handlungen meist schon zu spät, oder das Handlungsfeld ist zumindest extrem eingeschränkt. Objektive Zukunftsinformationen sind in budgetgesteuerten Unternehmen selten, weil Prognose mit Zieldefinition, mit der Leistungskontrolle und mit Belohnung/Bestrafung vermischt wird. Mitarbeiter haben dadurch den Anreiz, ihren Organisationen objektive Prognosen vorzuenthalten. Die Folge sind dann bei drastischen Marktänderungen Aktionismus und die pauschalen Budgetstreichungen, die wir so häufig beobachten.

Organisationen ohne Budgets verhalten sich anders: sie geben sich nicht der kollektiven Illusion einer per Planung vorgeschriebenen Zukunft hin. Sie überprüfen anhand von Prognoseinformationen ständig den „Fit“ ihrer Aktivitäten, Projekte, Vorhaben.

Für die Steuerung der Ressourcennutzung und des Portfolios von Investitionen und Projekten ist echtes Rolling Forecasting ein fantastischer Input. Denn Forecasts geben im Idealfall Aufschluss über Unsicherheit, Veränderungen im Umfeld und wirklich zukunftsgerichtete, *wahrscheinliche* Ressourcenbeanspruchung. Forecasts lösen aber in der Beyond Budgeting-Organisation eben keine zentralen Weisungen zur Kostenstreichung aus, sondern dezentrale Bemühungen in den Teams, um Zukunftspfade zu beeinflussen, Leistungspotenziale zu verändern, Ressourcennutzung zu optimieren, oder um Projekte und Aktionen zu generieren. Das ist ein ganz anderer Umgang mit Zukunftsinformation.

- **Ist *Better Budgeting* – die Weiterentwicklung der Budgetsteuerung durch Prozessverbesserungen und zusätzliche Tools - eine ernstzunehmende Übergangslösung, um das Ziel einer budgetlosen Organisation „Schritt für Schritt“ zu erreichen?**

Better Budgeting ist nichts weiter als eine in irgendeiner Weise modifizierte Form der Budgetsteuerung oder von „Budgetary Control“. De facto praktizieren die meisten Unternehmen ja schon seit langem „Better Budgeting“: Sie haben ihre Budgetplanung bereits in der Vergangenheit mehrfach modifiziert, setzten neue Softwares für Planung und Reporting ein, haben neue Instrumente wie z.B. Scorecards oder Revisionen und sog. „Forecasts“ zu ihrem Steuerungsmodell hinzugefügt. Trotzdem kann das alles in keiner Weise als Übergangslösung zu einem besseren Steuerungsmodell mit relativen Leistungsverträgen bezeichnet werden, das die Dysfunktionalitäten der Budgetsteuerung überwindet. Weil in den meisten Fällen die Steuerungsprinzipien genau die gleichen geblieben sind wie vor 20 Jahren, und weil die so „verbesserte“ Budgetierung und die neuen Instrumente kaum jemals spürbaren Wandel im Leistungsmanagement gebracht haben. Die neuen Instrumente befinden sich innerhalb eines Regimes fixierter Leistungsverträge und Budgets meistens in konstantem Konflikt mit dem traditionellen Steuerungsmodell, werden zweckentfremdet oder „abgestoßen“. Ge-

nau dieses Phänomen beobachten viele Organisationen auch derzeit, die sich an CRM, Balanced Scorecards, Prozesskostenrechnung, Wertmanagement, Forecasting oder neuen Planungssoftwares versucht haben. Better Budgeting ist keine Lösung.

Das Ziel der Steuerung ohne Budgets - genauso wie allgemein jede Weiterentwicklung des Steuerungsmodells - kann und muss in jedem Fall *Schritt für Schritt* erreicht werden. Beyond Budgeting kann, wie die Praxisbeispiele zeigen, zu gewaltigen Veränderungen in einer Organisation führen; der Wandel dorthin ist aber in jedem Fall *evolutionär*. Beyond Budgeting wird nämlich in einer Vielzahl von kleinen Schritten oder „Deliverables“, innerhalb einer ganzen Reihe von Gestaltungsfeldern realisiert. Manager gerade in Deutschland hegen heute noch die Befürchtung, Beyond Budgeting müsse in irgendeiner Form „auf einen Schlag“ oder als „Revolution“ umgesetzt werden. Das ist aber keineswegs der Fall. Im Gegenteil: Beyond Budgeting ist normalerweise kein lautes Change-Programm, sondern eine mittel- bis langfristige Initiative, innerhalb derer mehrere Dutzend Maßnahmen und Projekte realisiert werden. Stück für Stück. Jedes einzelne Teilprojekt bringt dabei der Organisation einen klar definierten, eigenständigen Nutzen. Z.B. die Umstellung des Reportingsystems von Plan-Ist-Vergleichen auf neue Indikatoren und Trenddarstellungen – das wird ein eigenständiges Projekt mit klar identifizierbarem Nutzen gemangt. Die eigentliche Abschaffung von Budgets ist innerhalb dieser „Serie von Deliverables“ nur ein relativ kleines Teilprojekt, das z.B. nach einem Drittel der Gesamtinitiative realisiert wird.

- Wie steht der Aufwand einer Beyond Budgeting-Anwendung im Verhältnis zu ihrem Nutzen? Wie sieht beispielsweise die "Potenzialerfassung" in einem multinationalen Industrieunternehmen mit einigen zehntausend Beschäftigten aus?

Aufwand und Nutzen von Beyond Budgeting-Initiativen müssen vor dem Hintergrund der Kosten der *gegenwärtigen* Steuerungspraxis bewertet werden. Traditionelle Steuerung ist hochgradig aufwendig und teuer; sie ist kompliziert und ineffizient; sie fördert Sub-Optimierung und Verschwendung; sie verhindert das Erkennen von Chancen und Risiken. Das sind die Kosten von aufgeblähter Bürokratie und Kommando-und-Kontroll-Kultur. Beyond Budgeting wird am Ende immer „billiger“ und deutlich einfacher sein als traditionelle Prozesse im budgetbasierten Modell.

In den letzten Jahrzehnten haben wir gesehen, dass schlanke und anpassungsfähige Organisationen echte Wettbewerbsvorteile erarbeiten konnten. Nur schienen die Beispiele so genannter selbststeuernder oder „demokratischer“ Organisationen und ihre Erfolge nicht auf die Mehrzahl der Unternehmen übertragbar zu sein. Es gab da immer ein gewisses „Mysterium“ um diese vereinzelt Erfolge so genannter empowerter Organisationen. Meiner Auffassung nach trägt Beyond Budgeting dazu bei, erfolgreiches, besseres Management zu entmystifizieren, indem die Schaffung kohärenter Prozesse und die Prinzipien erfolgreicher Steuerung erstmals in einem in

sich geschlossenen und praktikablen Rahmenmodell dargestellt werden.

Lassen Sie mich noch kurz auf die Frage der Erfassung intellektueller Potenziale eingehen: die Frage nach diesen Potenzialen ist wichtig. Aber der Ansatz, Mitarbeiterpotenziale in Formularen erfassen zu wollen, das ist auch wieder ein Relikt aus der zentralistischen Kommando-und-Kontroll-Steuerung. Derartige Formalisierung funktioniert nicht. Empowerte, dezentrale Teams nutzen dagegen Mitarbeiterpotenziale ganz ohne bürokratische Erfassung. Einfach weil sie viel näher dran sind an den Potenzialen des Einzelnen, weil sie wirklich konkurrenzfähige Leistung erbringen und ständig Möglichkeiten der Verbesserung suchen müssen. Wenn zusätzlich noch Marktkräfte innerhalb einer Organisation freigesetzt werden, auch hinsichtlich interner Projekte, Aufgaben und Stellen, dann werden diese Mitarbeiter-Potenziale ganz von selbst ihren Weg zur gewinnbringendsten Einsatz in der Organisation finden.

Solche Mechanismen dezentralisierter Steuerung lassen sich aber nur durch neue, anpassungsfähige und wirklich dezentralisierende Prozesse schaffen, nicht durch bürokratische Maßnahmen innerhalb des alten Steuerungs-Regimes.

- Beyond Budgeting-Skeptiker warnen vor einer unreflektierten Abschaffung der Budgetplanung. Wie müssen sich Unternehmen auf die Umstellung auf Beyond Budgeting vorbereiten und welches Zeitfenster ist in der Vorbereitungsphase zu empfehlen? Wie lange beträgt die Gesamtdauer einer Umstellung auf Beyond Budgeting und von welchen Faktoren ist dies im Wesentlichen abhängig?

Ich sehe eigentlich keine Gefahr, dass jemals eine Organisation „unreflektiert“ ihre Budgets abschaffen könnte! Niemand schafft ja aus Jux oder zum Spaß Budgets ab. Denn Budgetierung ist einerseits bislang ein fundamentaler, mit Funktionen überfrachteter und zuweilen gar nicht ausreichend vom Management verstandener Prozess. Sie wird darum meist auch einfach als „notwendiges Übel“ wahrgenommen. Andererseits sind Budgets gelegentlich auch gerade die „Hardware“, die Managern Mikromanagement und bequeme Top-down-Kontrolle per Fernsteuerung ermöglicht. Diese Sorte Manager wird sich auch zukünftig nicht leichthin von Budgets trennen.

Andererseits: wenn das Management die Problematik der Budgetsteuerung versteht, und wenn Fähigkeit und Bereitschaft zum Wandel da sind, dann steht der Abschaffung von Budgets in der Organisation wenig im Weg. Einfache alternative Prozesse, die leistungsfähiger, besser und weniger dysfunktional sind als Budgets sind teilweise sogar recht einfach implementierbar. Und eine Organisation muss auch gar nicht auf Antrieb „perfekte“ Prozesse einführen. Denn die Budgetierung selbst ist ja weit davon entfernt, ideal zu sein und perfekt zu funktionieren. Substanzielle Verbesserung ist daher schnell möglich, erste Resultate sind in Wochen realisierbar.

Beyond Budgeting ist auf jeden Fall für alle Unternehmen eine Alternative. Der Wandel von der Budgetsteuerung nach „jenseits der Budgetierung“ ist in der Praxis aber nicht kurzfristig machbar. Ein Beispiel: Die vielleicht

„schnellste“ ausführlich dokumentierte Beyond Budgeting-Initiative - die bei Rhodia - hat in ihrer Initialversion ca. 3 Jahre gedauert. Dabei handelt es sich aber immerhin auch schon um ein multinationales Konzernunternehmen, das einen neuen Strategieprozess entwickelt hat.

- Es ist gelegentlich die Rede davon, dass gerade skandinavische Unternehmen der Entwicklung zu Beyond Budgeting mit besonderer Verve folgten bzw. folgen. Ist der Trend zu einer Umstellung auf Beyond Budgeting länder- oder regionenbezogen?

Es nicht richtig, dass Beyond Budgeting ein skandinavisches Phänomen sei – auch wenn das gelegentlich so dargestellt wurde. Beyond Budgeting-Organisationen und Fallbeispiele lassen sich seit langem in allen möglichen Ländern finden. In Japan ist Toyota zu nennen. In Deutschland: Aldi – die haben seit den 50ern ohne Budgets gearbeitet. In Frankreich: Groupe Bull. In England und den USA gibt es einige Fallbeispiele. Semco aus Brasilien ist ein Fallbeispiel aus dem südamerikanischen Raum.

Was Skandinavien aber, anders als andere Regionen, schon seit längerem hatte, das war ein recht intensiver regionaler Austausch zwischen Unternehmen hinsichtlich neuer Praktiken für besseres Leistungsmanagement. Deshalb auch die dort schon recht große Verbreitung von Intangibles Assets Management, die große Zahl recht anscheinlicher Balanced-Scorecard-Nutzungen - und eben ein Cluster von Beyond Budgeting-Organisationen. Jan Wallander von Svenska Handelsbanken hat die Steuerung ohne Budgets schon vor vielen Jahren in Schweden und Skandinavien propagiert. Dank dieses Ausstrahlungseffektes des Steuerungsmodells von Svenska Handelsbanken haben wir dort bereits einen gewissen Kreis von Beyond Budgeting-Anwendern, der namhafte Unternehmen wie Ikea, Volvo Cars und Borealis einschließt.

Heute ist der BBRT dabei ein Netzwerk aufzubauen, das allen Organisationen weltweit den Zugang zum Beyond Budgeting-Modell ermöglichen wird und den internationalen Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen fördern soll. Wir werden in den nächsten Jahren daher zunehmend branchenübergreifende Cluster von Unternehmen aufkommen sehen, die Beyond Budgeting nutzen.

- Wo sehen Sie noch spezielle Verbesserungspotenziale im Beyond Budgeting-Modell?

Beyond Budgeting als Steuerungsmodell ist konzeptionell bereits sehr ausgereift - viel stärker als etwa das Balanced-Scorecard-Konzept zum Zeitpunkt der ersten Veröffentlichungen von Norton/Kaplan. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeit des BBRT dauert ja nun schon etwa 6 Jahre an, in diesem Zeitraum sind große Erkenntnisfortschritte gemacht worden: Die Steuerungsprinzipien des neuen Modells sind definiert; es liegen viele Fallbeispiele und Praxiserfahrungen vor; der Beitrag zahlreicher Tools und Prozesse zum Modell ist sehr gut beschrieben und verstanden worden. In den letzten beiden Jahren hat der BBRT darüber hinaus zahlreiche Instrumente zur Implementierung entwickelt, wie etwa das bereits genannte Online-Diagnosetool. Zudem wird Beyond Budgeting nun auch durch eine Reihe von Veröffentlichungen und Veran-


staltungen auf breiter Front diskutiert und zunehmend verstanden.

Jetzt geht es bei der Arbeit des BBRT darum, spezifische Toolsets und Praktiken für einzelne Anwendungsbereiche und Branchen besser zu verstehen sowie ergänzende Techniken zu dokumentieren. Und darum die Verbreitung voranzutreiben durch zunehmende Internationalisierung des BBRT-Netzwerks und durch Generierung zusätzlicher Umsetzungsmethoden.

- Wie wird es mittel- bis langfristig mit der Budgetierung weitergehen? Wie wird sich das Beyond-Budgeting-Modell Ihrer Meinung nach in Zukunft weiterentwickeln?

Die Budgetsteuerung funktioniert nicht mehr. Auf englisch klingt das noch besser: „Budgeting is broken“. Und es gibt keinen Klebstoff dafür, auch wenn viele Akademiker und Praktiker das sicher nicht gerne hören. Das Problem war bis vor kurzem einfach, dass es zwar viele einzelne Vorschläge zur Verbesserung gab, dass jedoch kein integratives, kohärentes alternatives Steuerungsmodell bekannt war. Beyond Budgeting ist dieses neue Steuerungsmodell - ein Bezugsrahmen für besseres Management. Es schlägt keine Standardlösung vor, sondern ein sehr klares Set von Prinzipien und einen sehr flexiblen, umfassenden Werkzeugkasten.

Auch im Hinblick auf Implementierungskonzepte ist der BBRT bereits recht weit gekommen, was sich auch an den ersten Implementierungsprojekten im deutschsprachigen Raum ablesen lässt, etwa bei Nestlé und bei der Deutschen Bank. Gestaltungsvorschläge für die spezifische Umsetzung von Beyond Budgeting in verschiedenen Branchen und besonderen Problembereichen werden derzeit in neu gegründeten „Special Interest Groups“ des BBRT diskutiert und entwickelt. Man darf also auf die zukünftigen Forschungsergebnisse und Entwicklungen aus dem BBRT gespannt sein.

Der Entwicklungsweg der Budgetierung ist ebenso klar: Die Budgetsteuerung hat viele Jahrzehnte lang die Wirtschaftswelt dominiert. Sie wird heutigen Anforderungen an flexible Prozesse und zunehmend dezentralisierte Führung/Organisation aber keinesfalls mehr gerecht. Insofern werden wir in den nächsten Jahrzehnten eine langsame Durchsetzung von Beyond Budgeting in der Praxis beobachten. 

Die Fragen stellten Michael Stix und Daniel Schaupp, Autoren einer Diplomarbeit zu Beyond Budgeting an der Fachhochschule Neu-Ulm, im März 2004.

Das Buch „*Beyond Budgeting Better Budgeting*“ von Niels Pfläging ist beim Haufe Verlag erschienen. Es kann bei [Amazon.de](https://www.amazon.de) bestellt werden. Der Begleitet-Site zum Buch findet sich [hier](#).

Der Website des BBRT: www.bbrt.org.

Der Website von Niels Pfläging:

www.metamanagementgroup.com.

Email mail@nielspflaeging.com