

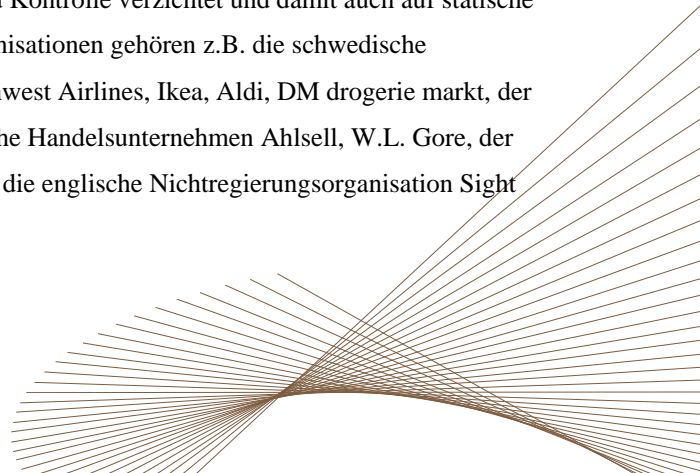
INTERVIEW

Gesprächspartner	Niels Pfläging, Direktor BBRT
Organisation	Beyond Budgeting Round Table
Redakteur	Hermann J. Stern, CFO Intelligence Force Obermatt

Niels Pfläging ist Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT) und Präsident des brasilianischen Beratungshauses MetaManagement Group in São Paulo, Brasilien. Pfläging ist Autor zweier Management-Bücher: dem Bestseller „Beyond Budgeting, Better Budgeting“ (Haufe 2003) und „Führen mit flexiblen Zielen“ (Campus 2006). Er veröffentlicht regelmäßig Fachartikel über Führung, Managementsysteme und Controlling und ist gefragter Referent auf internationalen Kongressen zum Thema Unternehmenssteuerung. Im Interview beschreibt Pfläging, worauf es bei Beyond Budgeting ankommt, wie wichtig Benchmarks sind und dass Investoren vor allem optimale Leistung relativ zur Konkurrenz oder zum Markt wünschen.

Stern: Herr Pfläging, was hat es mit Beyond Budgeting auf sich und was hat eine „Steuerung jenseits der Budgetierung“ für Auswirkungen auf marktorientierte Unternehmensführung?

Pfläging: Beyond Budgeting als Modell ist Ende der 90er Jahre aus einer Mitgliedervereinigung heraus entstanden, die den Namen Beyond Budgeting Round Table (BBRT) trägt. Heute ist der BBRT ein internationales Not-for-Profit-Netzwerk mit Aktivitäten auf vier Kontinenten. Die Gründungsmitglieder dieser Gemeinschaft wollten Wege finden, die Budgetsteuerung zu überwinden – und Alternativen zu dieser als sinnlos und schädlich erkannten Steuerungskultur kennen lernen. Bei seiner kollaborativen Forschung stieß der BBRT dann schnell auf eine Reihe von Unternehmen, die auf ganz andere Art und Weise steuerten und ein radikal anderes, gewissermaßen post-tayloristisches Steuerungsmodell entwickelt haben. Ein Modell, das auf bürokratische Weisung und Kontrolle verzichtet und damit auch auf statische Prozesse wie die Budgetierung. Zu diesen Pionierorganisationen gehören z.B. die schwedische Universalbank Svenska Handelsbanken, Toyota, Southwest Airlines, Ikea, Aldi, DM drogerie markt, der amerikanische Energiekonzern AES, das skandinavische Handelsunternehmen Ahlsell, W.L. Gore, der amerikanische Glashersteller Guardian Industries oder die englische Nichtregierungsorganisation Sight



Savers International. Alles außerordentlich erfolgreiche Organisationen, die hochgradig marktorientiert steuern – und sich dabei auf andere Mechanismen als die traditionelle Budgetsteuerung verlassen.

Stern: Sind Sie im BBRT der Meinung, dass Planung Top-Down mit einer Zielsetzung beginnen soll, die aus Investorenerwartungen abgeleitet ist?

Pfläging: Dieser Aussage würde ich nur teilweise zustimmen. Einerseits müssen Unternehmen zwar die Erwartungen ihrer Investoren berücksichtigen. Andererseits ist es aber ganz und gar nicht sinnvoll, Ziele und Planungen eines Unternehmens anhand eines formellen Modells aus den vermuteten Zukunftserwartungen der Investoren abzuleiten und diese sozusagen zementierten Erwartungen dann mechanistisch in die Organisation „herunter zu brechen“. Viel wichtiger ist es, Kundenwertschöpfung kontinuierlich zu optimieren, Verschwendung zu vermeiden und Prozesse beständig zu verbessern. Unternehmen wie Toyota, Southwest und Handelsbanken nutzen dafür weder eine Budgetplanung, noch eine formalisierte strategische Planung.

Diese Pioniere zeigen auf, dass es in der Organisation der Zukunft keine „Top-down-“, keine „Bottom-up-“ und auch keine „Gegenstromplanung“ geben muss. Weil nämlich dort Planung und Ziele nicht vertikal verhandelt werden. Zwar gibt es in jedem Unternehmen Ergebniserwartungen: Die Zufriedenheit der Investoren stellt ja eine notwendige Nebenbedingung erfolgreicher Geschäftstätigkeit dar. Die Natur dieser Investorenerwartungen aber ist – auf die Zukunft bezogen – keineswegs fixiert, wie das traditionelle Steuerungsroutinen von Planung, Budgetierung oder Zielvereinbarung unterstellen. Aktionäre und Kapitalgeber erwarten nicht eine bestimmte, *fixierte* Verzinsung ihres Kapitals. Sie wünschen sich vielmehr gute oder überlegene Leistung oder Kapitalverzinsung *relativ zum Markt*. Relative Leistung ist aber etwas, das man nur in der Retrospektive beurteilen kann: im Vergleich mit dem Wettbewerb und unter Berücksichtigung aller relevanten Ereignisse in der Geschäftsperiode. Investoren und Management wollen also im Grunde gar nicht, dass ihre Unternehmen ein fixiertes Ziel ansteuern, sondern – ganz schlicht - dass sie den Wettbewerb übertreffen: den Aktienindex etwa oder den Marktdurchschnitt einer bestimmten Branche. Investorenerwartungen sind mit Blick auf die Zukunft streng genommen keineswegs „fixiert“, sondern „relativ“.

Stern: Aber wie steht es in so einem System relativer Leistungsverträge mit Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen?

Pfläging: Stellen wir uns ein Beispiel vor. Ein Industrieunternehmen sagt sich: „Unsere finanzielle Leistungsfähigkeit der letzten Jahre war deutlich unterdurchschnittlich. Im nächsten Jahr und in den darauf folgenden wollen wir einen Return on Investment oberhalb des Marktdurchschnitts realisieren – das ist es, was unsere Investoren von uns erwarten und was auch wir für langfristig nötig halten.“. Das ist eine präzise und an eine dynamische Umwelt angepasste Erwartung – relativ zum Markt. Sie ist viel

präziser und relevanter als ein fixiertes Ziel jemals sein könnte. Ein fixiertes Ziel wäre z. B.: „Im nächsten Jahr wollen wir 100 Millionen Euro EBIT erwirtschaften und einen ROI von 12 %“. Ein solches fixiertes Ziel kann aber durch unvorhergesehene Veränderungen am Markt oder ein besonderes Ereignis in der Branche über Nacht irrelevant werden. Das relative Ziel dagegen nicht.

Ein weiteres Problem mit fixierten Zielen besteht darin, dass Mitarbeiter angestiftet werden, das Zahlenwerk zu manipulieren. Der Qualitätsmanagement-Guru und Statistiker Deming stellte bereits vor Jahrzehnten fest, dass Mitarbeiter, die mit monetären Versprechen, Belohnung und Bestrafung an fixierte Ziele gebunden sind, alles tun werden um „ihre“ Zahlen zu schaffen. Selbst wenn sie dazu ihre Unternehmen zerstören müssten. Diese Verhaltenswirkungen haben wir in den letzten Jahren in vielen Unternehmen beobachten können. Beispielsweise im Shell-Skandal von 2004, bei dem Management und Mitarbeiter systematisch die nachgewiesenen Ölreserven manipulierten – ganz im Sinne des Anreizsystems der Topmanager.

Relative Ziele, wie wir sie in Beyond Budgeting-Organisationen vorfinden, entstehen dagegen nicht durch Top-down-Vorgaben. Sie entstehen als Konsens und führen zu selbst gesetzten Verbesserungszielen auf allen Ebenen einer Organisation. Zielverhandlung ist im Beyond Budgeting-Modell kaum zu beobachten, weil relative Ziele nicht der Vereinbarung, aufwendiger Verhandlungsprozesse oder vertikal integrierter Planung bedürfen: Ein Unternehmen wie Svenska Handelsbanken, Schwedens größte Bank, hat seit 35 Jahren keine Modifikation an seinem finanziellen Kernziel vorgenommen. Dieses lautet, den durchschnittlichen Return on Equity der Wettbewerber zu übertreffen. Das Ziel muss weder aktualisiert noch verhandelt werden. Es aktualisiert sich immer wieder von selbst. Seit Jahrzehnten. Die Herausforderung hört niemals auf.

Stern: Wie werden dann Situationen gelöst, bei denen kein Konsens möglich ist. Wenn also z. B. die Geschäftsleitung sagt, dass sie einen ROI oberhalb des Marktdurchschnittes wünscht und die davon betroffenen Führungskräfte dies als unrealistisch erachten?

Pfläging: Hier geben sie eigentlich ein schönes Beispiel dafür, dass es bei echten relativen Zielen kaum einen Dissens geben kann. Ein Industrieunternehmen etwa muss ja langfristig einen ROCE oberhalb des Marktdurchschnitts anstreben, will es langfristig überleben. Ein Ziel wie dieses kann auch problemlos für ein heute wenig wettbewerbsfähiges Unternehmen als mittel- oder langfristiges Ziel mit einem Horizont von zwei bis drei Jahren gelten. Und es ist ein vollkommen relatives Ziel - denn man weiß ja nicht, wie genau in der nächsten Periode oder im nächsten Geschäftsjahr die finanzielle Leistung der Wettbewerber aussehen wird. Ein solches Ziel – relativ zur Konkurrenz – ist damit geradezu ideal, um Teams zur Leistung herauszufordern, ohne auf eine bestimmte Zielgröße zu fokussieren. Derartige Ziele können auch auf alle Einheiten innerhalb eines Unternehmens übertragen werden. Ähnliche Geschäftseinheiten, Standorte oder Bereiche vergleichen sich dann untereinander, so wie das bei Aldi, Svenska Handelsbanken oder Toyota praktiziert wird. Unternehmensbereiche betreiben fortlaufend internes oder

externes Benchmarking zur Leistungsmessung, Teams setzen sich selbst mittelfristige Stretch Targets und arbeiten auf kontinuierliche Verbesserung in Richtung dieser Ziele hin. All das sind mögliche Formen relativer Zielsetzung, völlig *ohne* fixierte Erwartungsniveaus.

Stern: Äußern sich diese Resultate auch in der Bottom Line als höhere Rendite für den Investor?

Pfläging: Beyond Budgeting-Organisationen erwirtschaften höhere Renditen, weil sie bürokratische Steuerung und Verschwendung vermeiden. Sie sind auch wesentlich geringerer Volatilität ausgesetzt, weil auf destabilisierendes „Management by Numbers“ verzichtet wird. Gute Beispiele hierfür sind Toyota und Southwest Airlines: Beide sind hochgradig erfolgreiche Ausnahmeunternehmen in Branchen, die für knallharten Wettbewerb und häufig verlustbringende Marktsituationen bekannt sind. Beide verkörpern ein Steuerungsmodell ohne fixierte Leistungsverträge, sie „empowern“ ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen und unterwerfen sich der Kundennachfrage, ohne künstlich das Zahlenwerk zu „managen“. UBS, Statoil, Unilever, American Express und die Weltbank sind nur einige der Organisationen, die in den letzten Jahren ebenfalls diesen Weg gegangen sind.

Stern: Wie können ihrer Meinung nach Informationen aus dem Kapitalmarkt für die Steuerung und Leistungsbeurteilung verwendet werden?

Pfläging: Im Beyond Budgeting-Modell erhalten Kapitalmarktinformationen einen weitaus höheren Stellenwert, als das im tayloristischen Steuerungsmodell mit ihrer Fantasiewelt aus Budgets, intern verhandelten Leistungsreferenzen und ihrer Führung per Weisung und Kontrolle der Fall ist. Kapitalmarktdaten sind in Beyond Budgeting-Organisationen entscheidend für den kontinuierlichen „Realitätscheck“ mit Markt und Wettbewerb, z.B. im Zusammenhang mit der Verwendung in fortlaufenden Benchmark-Vergleichen. Dazu sind nicht unbedingt viele Marktdaten erforderlich, sondern oftmals nur wenige finanzielle Leistungsmaße oder herausfordernde, industriespezifische operative Leistungsmaße.

Stern: Gibt es eine Road Map für die Implementierung von Beyond Budgeting im Unternehmen, die Sie generell empfehlen können?

Pfläging: Die ersten Schritte einer solchen Veränderungsinitiative bestehen regelmäßig darin, das Regime fixierter Leistungsverträge in der eigenen Organisation zu brechen und diese durch relative Leistungsverträge zu ersetzen. Reporting, Zielsetzungen, Planung und Prognose, Leistungsbewertung und Vergütungssysteme müssen verändert und Transparenz nach innen und außen geschaffen werden. All das funktioniert nicht, wenn nicht zunächst ein ganzheitlicher „Vorschlag für den Wandel“ erarbeitet wird, der eine kohärente Vision für die angestrebte Führungskultur, die notwendigen Steuerungsprozesse und Informationssysteme enthält.

Stern: Was muss nun der CFO konkret tun, um die Beyond Budgeting-Philosophie zu implementieren?

Pfläging: Eine wichtige Aufgabe des CFO ist es in diesem Zusammenhang, den fixierten Leistungsvertrag mit Aktionären, Kapitalgebern und Kapitalmärkten zu brechen. Hier spielt z. B. der Verzicht auf die Earnings Guidance, also die systematische Beeinflussung der Gewinnerwartungen, eine Rolle. Eine erst kürzlich von McKinsey veröffentlichte Studie hat gezeigt, dass Earnings Guidance nicht nur aufwendig und teuer ist, sondern dass sie überdies zu keiner statistisch nachweisbar besseren Aktienperformance führt. Gewinnversprechen nach außen lösen in einem Unternehmen darüber hinaus auch eine Vielfalt schädlicher Verhaltenseffekte aus. Studien aus den USA belegen, dass Firmen in 70 % der Fälle ihre prognostizierten Quartalsergebnisse einhalten. Es ist klar, dass es dabei nicht mit rechten Dingen zugehen kann. Vielmehr ist offensichtlich, dass Firmen regelmäßig ihr Zahlenwerk manipulieren, um ihre Prognosen zu erreichen. Die Amerikaner nennen dieses Phänomen das „Numbers Game“. Alle spielen das Spiel mit, weil es sich eben so eingebürgert hat und auch die meiste Zeit für alle Beteiligten praktisch ist. Außer eben dann, wenn's knallt und wenn die Ergebnisversprechen auch mit Gewalt nicht eingehalten werden können.

Die gute Nachricht ist, dass Unternehmen auf Earnings Guidance verzichten können, so wie es Citigroup, Ford, Coca Cola, UBS, Porsche, Handelsbanken und andere getan haben. Teils, weil sie schlechte Erfahrungen mit Ergebnisvorhersagen gemacht haben, teils weil sie wissen, dass fixierte Leistungsversprechen schädliches Verhalten bei allen Beteiligten verursachen. Quartals- und Jahresprognosen sind verzichtbar, wenn CFOs beginnen, Analysten und Investoren wie erwachsene Menschen zu behandeln und strategische Informationen und Ambitionen mit ihnen zu teilen. Das erfordert durchaus Mut und Selbstbewusstsein. Es ist aber der richtige Weg. Unternehmen und Manager sollten aufhören, ihr Zahlenwerk zu managen. Stattdessen sollten sie nachhaltig Voraussetzungen für überdurchschnittliche Leistung im Wettbewerb schaffen, indem sie das Steuerungssystem und Prozesse der Wertschöpfung verbessern.

Stern: Welche Fehler werden typischerweise bei der Einführung von Beyond Budgeting begangen?

Pfläging: Ein Fehler ist, den notwendigen Wandel auf neue Steuerungsprozesse zu beschränken und dabei die Notwendigkeit einer neuen Führungskultur und einer anderen Organisationsgestaltung zu unterschätzen. Ein Beispiel: Es ist ganz wichtig zu erkennen, dass Beyond Budgeting-Organisationen den Kapitalmärkten keine Quartalsergebnisse versprechen. Das ist unter anderem eine Frage der Prognose- und Planungsphilosophie eines Unternehmens und erfordert nicht zuletzt ein gut strukturiertes Reporting der Ist-Daten und transparente Berichterstattung nach außen hin – bezüglich möglicher Risiken, strategischer Initiativen usw. Diese Fragen betreffen die Prozessebene der Veränderung. Auf der anderen Seite gehört dazu aber auch ein anderes Verhalten des CEO und des CFO und ein neuer, weniger

heroischer Führungsstil, sowohl nach außen als auch nach innen. CEOs und CFOs müssen anfangs lernen, ihren Analysten zu sagen: „Wir glauben nicht an eine vorhersehbare Zukunft und wissen, wie schädlich die Wirkungen fixierter Leistungsverträge sind. Wir glauben nicht an die Illusion der Kontrolle, sondern wollen unsere Mitarbeiter nachhaltig begeistern, um einer Welt in konstanter Veränderung besser begegnen zu können.“ Dazu braucht es häufig ein verändertes Weltbild und ein anderes Führungsverständnis.

Beyond Budgeting hat nicht nur mit der Abkehr von der Budgetsteuerung und fixierten Leistungsverträgen zu tun. Auch der Verzicht auf Weisung und bürokratische Kontrolle spielen eine Rolle. Dazu gehört aber anzuerkennen, dass das traditionelle, tayloristische Steuerungsmodell, an das wir uns gewöhnt haben, in einer dynamischen und komplexen Umwelt nicht mehr funktioniert.