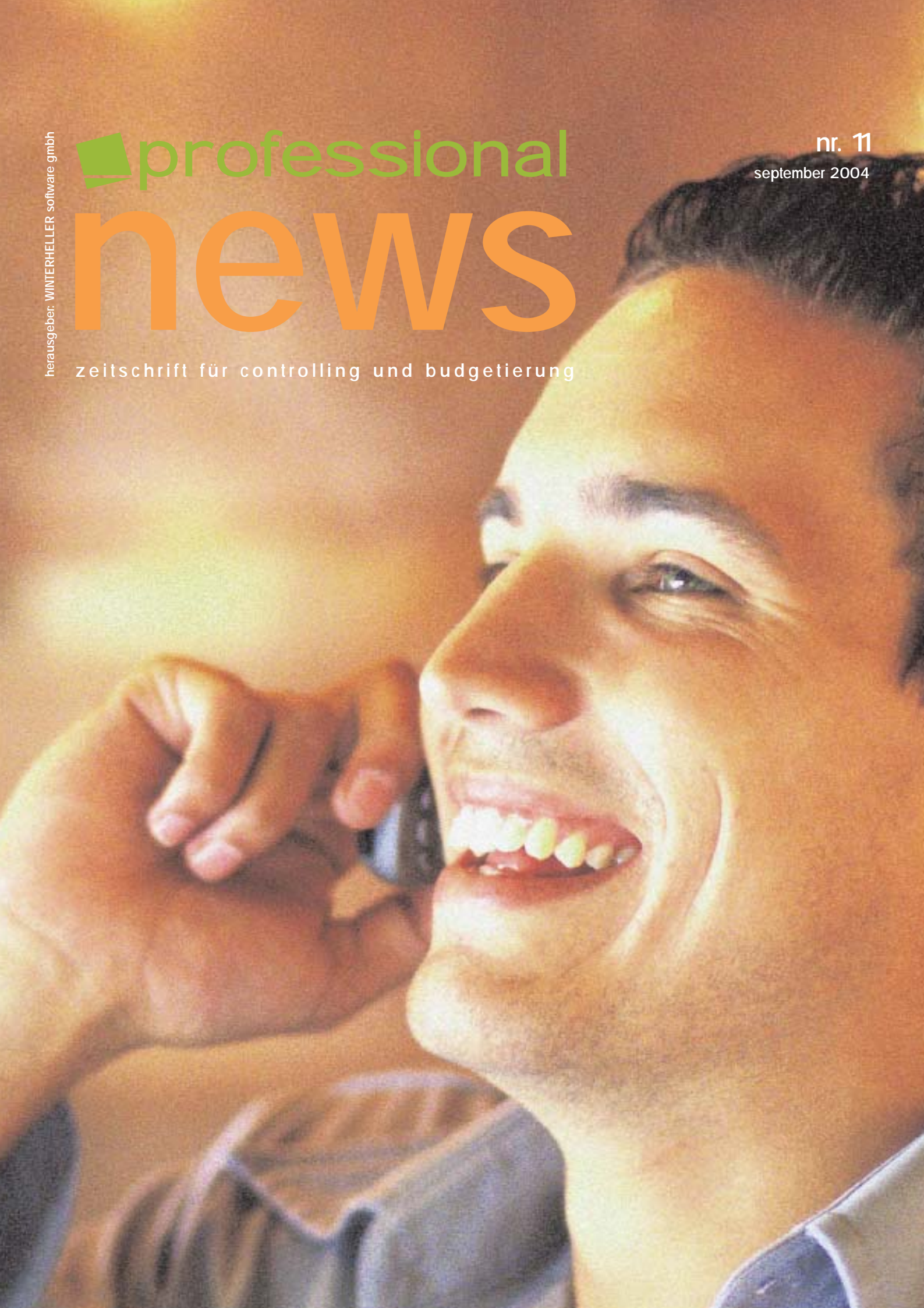


herausgeber: WINTERHELLER software gmbh

professional news

nr. 11
september 2004

zeitschrift für controlling und budgetierung





Interview mit Niels Pfläging

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

Professional News im Gespräch mit Niels Pfläging,
Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT)

Professional News (PN): 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?

Niels Pfläging (NP): 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 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 alles nicht ganz triviale Fragestellungen.

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 Aufstellung auf Seite 7] sind also nützlich um zu verdeutlichen, was Beyond Budgeting ist. Und gleichzeitig dazu, die fundamentalen Unterschiede des neuen im Vergleich zum traditionellen Steuerungsmodell aufzuzeigen. Es geht um einen echten Paradigmen-Wechsel.

PN: Beyond Budgeting läuft - neben flexibleren oder anpassungsfähigeren Prozessen - auch auf ein hohes Maß an Dezentralisierung hinaus. Kann in der Steuerung ohne Budgets nicht schnell ein Gefühl des Kontrollverlustes aufkommen?

NP: 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 angehalten werden, Kunden bestimmte Produkte zu bestimmten Zeitpunkten aufzuzwingen - koste es was es wolle? Und dass fast überall Quartalsergebnisse manipuliert werden, um Aktionären und Kapitalmärkten Treffsicherheit beim Erreichen der angekündigten Ziele vorzugaukeln? Die Budget-

steuerung 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. Viele Manager haben 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 festgestellt. Sight Savers International hat ganz neue Formen der Ressourcensteuerung entwickelt, die effizienteres Management von Projekt-Portfolios erlauben.

PN: Einige Skeptiker sehen das größte Problem bei der Anwendung von Beyond Budgeting darin, dass ein radikaler Umbau des Managementsystems einen tief greifenden Kulturwandel nach sich zieht, welcher viele Unternehmen überfordern könnte...

NP: 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 Wandlungsfähigkeit. 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 vielmehr tief greifende 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.

„Beyond Budgeting bedeutet für Manager und Controller den Abschied von der Kommando- und-Kontrollkultur.“



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 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.

“Beyond Budgeting bedeutet aber eben nicht, einfach Prozesse eines bestimmten Fallbeispiels zu kopieren. Sondern jeweils ein maßgeschneidertes Steuerungsmodell zu entwickeln.”

PN: Ist Ihrer Meinung nach Beyond Budgeting für alle Unternehmen geeignet und sofort umsetzbar oder wird es branchenspezifische Entwicklungen geben?

NP: Der Beyond Budgeting Round Table hat 1998 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 teils in höchst komplexem Umfeld agieren und die zeigen, dass Beyond Budgeting prinzipiell 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 Handelsbanken oder von Aldi, die beide über eine umfangreiche Filialorganisation verfügen – und stellen dann ganz richtig fest, dass sich deren spezifische 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.

PN: Wie aber kann ein Unternehmen überprüfen, ob es sich näher mit Beyond Budgeting beschäftigen sollte?

NP: 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 „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]

PN: Wenn man auf Budgets verzichtet, dann wird man automatisch auch auf die gewohnten Plan-Ist-Vergleiche verzichten müssen. Was tritt an die Stelle solcher Berichte?

NP: 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 Ver-





6 Prinzipien für flexible Prozesse des Leistungsmanagements

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

6 Prinzipien für dezentralisierte ("devolvierte") und schlanke Organisation

Führung	Steuerung auf Grundlage klar formulierter Werte und Begrenzungen - anstelle detaillierter Regelwerke und Budgets!
Leistungsklima	Hochleistungsklima, basierend auf relativem Teamerfolg anstelle des Erreichens innengerichteter Ziele "koste es, was es wolle"!
Handlungsfreiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität an kundennahe Teams - anstelle von Mikromanagement und Eingriffen von oben!
Verantwortung	Schaffung eines Netzwerks vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten - anstelle zentralisierender Hierarchien!
Kundenfokus	Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen - anstatt auf das Erreichen verhandelter Ziele!
Information	Offene und geteilte Information für alle - anstatt restriktiven Informationszugangs und Status durch Information!

Schlüsselindikatoren und Toleranzgrenzen erlauben echtes "Management by Exception".

gleich mit externen und internen Wettbewerbern und Kollegen oder mit dem Markt immer relevanter sind als zuvor verhandelte und letztlich fiktive Budgetziele. Wo immer es mehrere homogene Leistungseinheiten (z.B. Profit Center, Filialen, Produktions-Standorte) gibt, da können interne Leistungsvergleiche in vielerlei Form angestellt werden. Z.B. in Form von Liga-Tabellen, wie das Beyond Budgeting-Unternehmen wie Svenska Handelsbanken, Ahlsell und SKF machen. Alle diese Techniken sind gängige Praxis in Beyond Budgeting-Unternehmen.

Generell: statt wie gewohnt im Reporting auf viel zu detaillierte, fast ausschließlich rückwärtsgewandte Finanzdaten und letztlich obsoleete fixierte Planzahlen zu achten, konzentrieren sich Beyond Budgeting-Unternehmen auf Trends und vergleichsweise wenige Schlüsselindikatoren. Diese werden dann oft noch mit Toleranzgrenzen ausgestattet, sodass ein echtes „Management by Exception“ forciert wird. Meist werden dann im Reporting zusätzlich Prognoseinformationen und Forecasts eingebunden. Alles in allem: statt mikroskopisch-rückwärtsgewandtem wird im Beyond Budgeting konsequent vorausschauendes, den Blick auf das Wesentliche richtendes Reporting realisiert. Und das macht dann auch den Dialog zwischen Teams und Managern produktiver.

PN: Welche Rolle spielen Tools und Instrumente im Wandel hin zu Beyond Budgeting?

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

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

Im Beyond Budgeting werden eine ganze Reihe von Instrumenten genutzt, um die Steuerungsfunktionen zu erfüllen, die traditionell Budgets mit aufgebürdet werden: z.B. Forecasting zur Prognose; Prozesskostenmanagement zur Ressourcen- und Kostensteuerung; relative Leistungsverträge anhand von Benchmarks (statt fixierter Ziele und exzessiver Zielvereinbarungen); dynamische Investitionssteuerung, sowie einige mehr. Beyond Budgeting schlägt dabei keine Standardlösung vor, sondern ein klares Set von Prinzipien und einen sehr flexiblen, umfassenden Werkzeugkasten.

PN: Ist der Impuls, den Schritt nach „jenseits der Budgetierung“ zu machen, nicht auch vom Grad des Leidens der Organisation abhängig?

NP: Ja, durchaus. Und seien wir ehrlich: der Leidensdruck durch disfunktionale Steuerung, kompliziertes und viel zu zeitraubendes Finanzmanagement ist in den meisten Unternehmen schon schlimm genug! Ich frage häufig Controller, Spitzenmanager und Manager von Geschäftseinheiten einfach danach, wie glücklich sie mit den derzeitigen Budgets, Steuerungsinformationen, Reports und Praktiken des Leistungsmanagements sind. Oder mit der Qualität und Transparenz des Management-Dialogs. Was auffällt: Die Unzufriedenheit mit bestehenden Praktiken ist geradezu allgegenwärtig. Andererseits gibt es bisweilen noch viel Skepsis und auch Angst vor möglichen Risiken eines Wandels des Steuerungsmodells. Viele Organisationen haben sich auch daran gewöhnt, an mangelhaften Prozessen des Performance Managements herumzudoktern, anstatt sie insgesamt infrage zu stellen. Bis vor kurzem noch galt ja Budgetierung auch als absolut unverzichtbar, als notwendiges Übel. Solche Paradigmen geraten mittlerweile immerhin ins Wanken, weil einige prägnante Beispiele – wie z.B. Aldi, Ikea, Svenska Handelsbanken, Toyota oder Southwest Airlines – eindrucksvoll zeigen, dass es anders geht.

Andere Vorreiter wie Volvo Cars, Borealis, Rhodia, Charles Schwab oder Sight Savers haben eindeutig genug gehabt vom kollektiven Leiden. Auch wenn sich tief greifender Wandel nicht kurzfristig machen lässt.

PN: Wie sieht der Aufwand einer Beyond Budgeting-Anwendung im Verhältnis zu ihrem Nutzen aus?

NP: Aufwand und Nutzen einer Initiative müssen stets vor dem Hintergrund der Kosten der gegenwärtigen Steuerungspraxis bewertet werden. Jede Organisation sollte sich zunächst fragen, welche Kosten die Budgetzahlen und internen Indikatoren ihr 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. Dazu kommen die Kosten von aufgeblähter Bürokratie in der Kommando-und-Kontroll-Kultur, die Kosten der jeder Budgetsteuerung chronisch innewohnenden 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. Nun gilt es, die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.

Der Website des BBRT: www.bbrrt.org.

Kontakt Daten von Niels Pfläging:
www.metamanagementgroup.com und
mail@nielspflaeging.com ■

Gemeinsam Chancen nutzen und Verantwortung übernehmen

Beyond Budgeting in der Praxis.

Interview mit Irmgard Weinhandl, Geschäftsführende
Gesellschafterin
bei WINTERHELLER software



Professional News: Beyond Budgeting ist im Moment eines der Schlagworte am Markt und findet viele Befürworter und Gegner. Was halten Sie persönlich davon?

Irmgard Weinhandl: Beyond Budgeting ist in letzter Zeit in Mode gekommen und ich bin froh, dass dieses Thema jetzt breiter thematisiert wird. WINTERHELLER software arbeitet seit jeher nach den Prinzipien von Beyond Budgeting. Unser Unternehmen ist auf diverse Standorte in Österreich, Deutschland und Schweden verteilt und wir sind sehr flexibel organisiert, damit wir auf Innovationen und strategisch wichtige externe Einflussgrößen schnell reagieren können.

PN: Was heißt das in der Praxis? Wie setzen Sie die Prinzipien von Beyond Budgeting um?

IW: Unser Management definiert Ziele, die herausfordernd aber erreichbar sind. Wichtig dabei ist, dass sich Zielvorgaben am Markt und Wettbewerb orientieren. Unsere dezentralen Geschäftseinheiten sollen diese Ziele einhalten und mit der Zentrale abstimmen, wofür sie Handlungsfreiheit erhalten und Verantwortung übernehmen. Alle Entscheidungen werden von den Zuständigen getroffen, die "nahe" am Kunden sind. Unsere Profitcenter sind vollkommen autonom organisiert und fördern das "Unternehmertum" im Unternehmen. Unser Führungsteam übernimmt dabei eine "Coach&Support-Funktion".

Für die praktische Umsetzung verwenden wir natürlich unser eigenes Produkt - den Professional Planner. Die Philosophie, die hinter Professional Planner steht, deckt sich größtenteils mit den Prinzipien von Beyond Budgeting. Professional Planner wurde entwickelt, um Managemententscheidungen zu erleichtern und die Ausrichtung auf ein zukünftiges Ziel auszurichten, zu ermöglichen. Mit diesem Management-Informationssystem ist die marktgerechte Steuerung eines Unternehmens gewährleistet, da der komplette Planungs- und Steuerungsprozess vereinfacht und flexibilisiert wird, was gleichzeitig den Aufwand für jeden einzelnen reduziert.

Unser Bestreben ist es, ein Budget wirklich als Zielvorgabe zu sehen und nicht als starres Korsett, in dem der eigene Handlungsbedarf und -spielraum eingeschnürt ist.

Mit Professional Planner sehen wir jederzeit, wo eine Anpassung unserer Maßnahmen an den Markt notwendig ist und können auf die Veränderungen jederzeit flexibel eingehen. Der Schwerpunkt von Professional Planner liegt im schnellen Forecasting und Szenarienrechnen. Dadurch wird ein schnelles Reagieren auf in- oder externe Einflüsse ermöglicht. Das Erkennen von Chancen und Gefahren hilft uns, die richtigen Maßnahmen zu treffen. Ich bin der Überzeugung, dass nur ein transparenter gemeinsamer Weg, in dem jeder Einzelne seine Verantwortung wahrnimmt, zum Erfolg führt. ■

