

Budgets über Bord

Beyond Budgeting. Better Budgeting – das neue Buch von Niels Pfläging.

Von Peter Felixberger

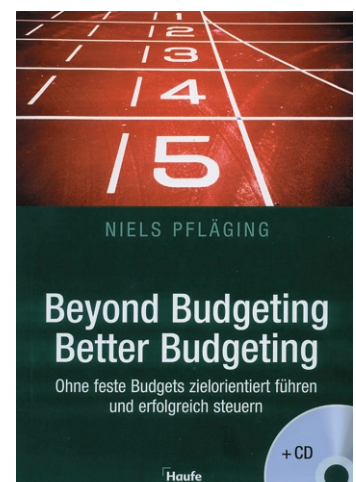
Budgets kosten viel, bringen wenig und verhindern Innovation und Unternehmertum. Sagt ein Diplomökonom und fordert den völligen Verzicht jeder Budgetplanung. Wir sind begeistert. Endlich zeigt jemand den Kontrollletztis in Unternehmen die gelbe Karte. Denn es stimmt: Die weit verbreitete Budgetierung vernichtet Fantasie und Kreativität und programmiert die Mitarbeiter zu erzwungenen Leistungsvereinbarungen. Budgetierung presst Unternehmen in einen Schraubstock und hinterlässt bei Mitarbeitern die berühmte Schere im Kopf. Der Ausweg: Weniger formell planen und viel mehr Platz für strategisch visionäres Denken schaffen. Das beste Managementbuch des Jahres, behauptet Peter Felixberger.

Früher lief beim schwedischen Automobilhersteller Volvo die Budgetierung wie in tausenden anderen Unternehmen: Im August jeden Jahres startete die Controlling-Abteilung mit den Vorarbeiten zur Budgeterstellung für das nächste Geschäftsjahr. Alle Verantwortlichen waren angehalten, ihre diesbezüglichen Planungen systematisch zu durchdenken. Das Ergebnis wurde dann der Geschäftsführung vorgelegt. Die verlangte wie üblich Korrekturen und Ergänzungen, das Controlling fertigte daraufhin einen neuen Entwurf an, der dann wieder zurückgezogen wurde, weil sich wichtige Marktprognosen verändert hatten. Am Ende stieg der zeitliche Druck, die Budgetpläne wurden auf den letzten Drücker durchgeknetet und „optimiert“. Ursprüngliche Annahmen wurden verworfen, alle Daten zurechtgestutzt. Hauptsache sie waren rechnerisch konsistent. Waren sie natürlich, aber ihre Halbwertszeit war sehr gering. Und so mussten viele Daten im Laufe des folgenden Geschäftsjahres ständig neu angepasst werden, endlose Ist-Soll-Vergleiche raubten den Führungskräften die beste Zeit ihrer Arbeitstage.

Das Ende vom Lied: „Bei Volvo wird angenommen, dass die Prozesse von Budgetplanung und Verlaufskontrolle mehr als 20 Prozent der Zeit von Managern beanspruchten.“ Die Folge: Volvo verzichtete ab Mitte der 90er Jahre ganz auf jede Budgetierung. So weit sind viele deutsche Unternehmen noch längst nicht. Dort ist die Budgetplanung immer noch das klassische Macht- und Kontrollinstrument, Manager aller Divisionen, Funktionen und Abteilungen zu steuern. Das Top-down-Muster ist fast immer gleich: Die Geschäftsführung gibt unklare Ziele und Vorgaben vor, die sich durch die Hierarchie wälzen und nach zahlreichen Planungsschleifen wieder oben ankommen. Es wird also bottom-up verifiziert, was top-down vorgegeben wurde. Was fast nie funktioniert, weil alle Ebenen ihre ganz eigenen Wahrnehmungswinkel auf die Daten finden. So wird auf allen Ebenen der Umsatz zu gering und die Kosten zu hoch angesetzt. Am Ende entscheidet der Boss oder die Zentrale. Basta.

Neun von zehn Unternehmen sind mit der gängigen Budgetierungspraxis unzufrieden, behauptet Pfläging. Die Gründe sind vielfältig: Sie verstärkt auf jeden Fall die vertikale Kontrolle im Unternehmen. Der Ober sticht den Unter. Das ist unzeitgemäß. Sie ist wirklichkeitsfremd, weil sie finanzielle Zahlensilos erzeugt, welche die Außenwelt, sprich Kunden, Märkte oder Konkurrenten, abschotten. Das ist ebenfalls unzeitgemäß. Und die gängige Budgetierungspraxis ist in der Regel auf einjährige Geschäftsperioden fokussiert und missachtet langfristige Strategien. Das ist ebenso unzeitgemäß.

Niels Pfläging:
Beyond Budgeting. Better Budgeting. Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern,
Haufe Verlag, Freiburg 2003,
536 Seiten, 39.80 Euro,
ISBN 3-448-05643-X
www.haufe.de



„Budgets werden in Funktion der folgenden Frage erstellt: Was ist im nächsten Jahr machbar? Das Ergebnis sind inkrementale, kurzfristige und relativ bequem erreichbare Kosten- und Umsatzziele. Das Geschäft wird auf der niedrigsten Ebene der Planung fortgeschrieben und anschließend verdichtet.“ Was aber im nächsten Jahr strategisch gewollt ist, wird in Budgetplänen selten dargestellt. Budgets beherrschen die Gehirne und definieren die Scheren im Kopf. Jedes Ereignis, jede strategische Planung, jede Wertorientierung, kurzum jede Zukunft muss an diesen Scheren vorbei. Dadurch wird Zukunft verhindert.

Im Grunde genommen ist die derzeit in neun von zehn Unternehmen stattfindende Budgetierungspraxis der verzweifelte Versuch, die Zukunft in die Gegenwart zu holen und sie damit in den Griff zu bekommen. Planung ist der große Heilsbegriff. Mit ihr erfolgt die Handlungsprogrammierung aller Mitarbeiter. Zukunft wird in dieser Logik als verbesserte Gegenwart verstanden. Besser als die gegenwärtige Realität der Organisation. Ein Unternehmen indes, das strategisch visionär ausgerichtet ist, wird nie taktisch denken. Es wird ein visionäres Bild der Zukunft der Organisation zeichnen und es der Vergangenheit der Organisation gegenüberstellen. Daraus würde es mittel- und langfristige Ziele ableiten, die das Handeln der Mitarbeiter leiten.

Nils Pfläging buchstabiert diese Probleme bei der Unternehmenssteuerung mit Budgets in aller Klarheit aus. Er zeigt den kühlen Controllern die gelbe Karte, die heute über das Wohl und Wehe von Geschäftsprozessen entscheiden. Budgetierung als Allmachtsfantasie vernichtet Kreativität, es programmiert die Mitarbeiter durch Leistungsvereinbarungen, die schneller Makulatur sein können, als man glaubt. Budgetierung zwingt Unternehmen in einen Schraubstock. Flexibles Initiativenmanagement verschwindet ebenso wie langfristiges strategisches Handeln.

Genau an dieser Stelle setzt Pflägings „Beyond Budgeting“-Ansatz an. „Die Alternative besteht darin: weniger formell zu planen und viel mehr Platz für strategisches, entscheidungs- und handlungsorientiertes Denken zu schaffen.“ Um in unübersichtlichen Zeiten mit rasanten Märkten die nötige Flexibilität zu haben. Im Verbund mit Mitarbeitern, die sich entfalten, und nicht im Zwangskorsett hierarchischer Rigidität und zentralisierter Bürokratie versauern wollen. Im Vertrauensspiel von morgen steuern sich Mitarbeiter innerhalb definierter Grenzen selbst. Wenn überhaupt, sitzen oben nur noch Supporter, Berater und Coaches, die unterstützen. Kontrolleure, die wie bisher sagen, wie's gemacht wird, und überwachen, sind hingegen ein Auslaufmodell.

1998 wurde deshalb der Beyond Budgeting Round Table (BBRT) als Non-Profit-Organisation gegründet. Er hat sich zum Ziel gesetzt, neue Steuerungsmodelle für Unternehmen zu erforschen. Jenseits der Budgetierung, versteht sich. Nils Pfläging ist der offizielle Repräsentant in Lateinamerika. Bis heute liegen 20 Fallstudien von Organisationen vor, die ganz oder weitgehend ohne Budgets arbeiten. Das Ziel: „Vertrauen, dialogisches Management, Leistungswettbewerb und Informationstransparenz treten an die Stelle paralyisierender Überplanung und fester Leistungsverträge.“

Es hieße, Eulen nach Athen tragen, das Feuerwerk, das Pfläging fortan im Buch abbrennt, beschreiben zu wollen. Selten ist mir ein Managementbuch begegnet, das die Umsetzung neuer Managementideen auf den heutigen Unternehmensalltag so präzise und plausibel beschreibt. Es ist eine wahre Freude, durch diese Ideenlandschaft geführt zu werden. Zum Teil mit grandiosen Ausblicken. Als ob man eine Scenic Route entlangfahren würde. Der Leser entdeckt viel Neuland, versteht aber auch manche Begriffe endlich in neuem Kontext. Managementpraxis mit gesundem Menschenverstand. Auf vielen Seiten fällt sie einem förmlich wie Schuppen von den Augen.

Dennoch steht das Führungskapitel ein bisschen über den anderen. Es ist

Weniger formell und mehr strategisch.

Scenic Route durch das moderne Management.

eines von neun zentralen Gestaltungsfeldern für Beyond Budgeting. Die These: „Eine wahrhaft flexible Organisation muss dezentralisiert sein!“ Leistungsverantwortung wird von oben an kundennahe Teams übertragen. Entscheidungen werden immer auf der niedrigstmöglichen Ebene getroffen. Denn dort ist die Kompetenz am größten und die Bereitschaft vorhanden, Selbstverantwortung für sein Tun zu übernehmen. Jeder Mitarbeiter wird zum Selbstunternehmer in einem Aktionsfeld, das Teil eines größeren kollektiven Netzwerkes ist. Jeder Mitarbeiter ist leistungsbereit, seinem Team gegenüber loyal, kümmert sich um seine Kunden, beschränkt sich mit den Ressourcen, die er zur Verfügung hat, hinterfragt seine Kosten, stellt gängige Annahmen permanent in Frage, will mehr verstehen als jammern, kommuniziert die Lage, wie sie ist, und manipuliert keinerlei Daten. Präziser kann man den Mitarbeiter von morgen nicht beschreiben.

Niels Pfläging lebt mit seiner Frau übrigens in São Paulo in Brasilien. Ich sage nur eines: Lockt diesen Mann schleunigst nach Deutschland. Und lasst ihn in den Chefetagen dieser Republik vorsprechen. Es wird sich lohnen.

E-Mail: mail@nielspflaeging.com

Internet: www.nielspflaeging.com

Das Buch enthält außerdem eine CD-ROM mit Grafiken aus dem Buch sowie Vortragsfoliensätzen im PowerPoint-Format.

Peter Felixberger ist Geschäftsführer und Chefredakteur von changeX.