

## Die Budgetplanung ist ein Irrweg

Der Beyond-Budgeting-Ansatz schafft mehr unternehmerischen Freiraum

noa. FRANKFURT, 25. September. Gegenwärtig laufen in deutschen Unternehmen die Planungsrunden, um das Budget für das kommende Jahr zusammenzustellen. Mit dieser Vorarbeit werden Ziele festgelegt, Ressourcenverwendungen festgelegt – und alles in allem bildet in vielen Unternehmen die Budget- und Zielerfüllung die Grundlage der leistungsorientierten Bezahlung. Doch dies ist ein Irrweg, meint Niels Pfläging, Autor des Buchs „Beyond Budgeting – Better Budgeting“, in einem Gespräch mit dieser Zeitung. Ein Unternehmen könne auch ohne Budget gesteuert werden. Das sei keine Phantasie, sondern existiere bereits in vielen Unternehmen. Pfläging verweist dabei nicht nur auf das fast legendäre Beispiel der schwedischen Bank Svenska Handelsbanken, die schon seit vielen Jahren die Budgets eliminiert hat und die Rendite der Konkurrenten seitdem regelmäßig übertroffen hat. Pfläging, einer der exponierten internationalen Vertreter des Beyond-Budgeting-Ansatzes nennt andere namhafte Unternehmen, die den Weg ohne Budget beschritten haben oder entsprechend verfahren. Die Schweizer Bank UBS, Hilti, Dell, Toyota oder die amerikanische Billig-Fluggesellschaft Southwest unterwerfen sich nicht mehr der aufwendigen und zeitraubenden Erstellung eines detailgetreuen Budgets und liefern den Beweis, daß es erfolgreich ohne das fast 100 Jahre alte Muster geht. Denn „Beyond Budgeting ist das Ende der tayloristischen Aufbauorganisation“, sagt Pfläging. Schließlich sei dieser Ansatz, der Ende der neunziger Jahre entwickelt wurde und heute mehr und mehr Anwender findet, deutlich mehr an den Erfordernissen des Markts orientiert. Zudem helfe die Abkehr von einem starren Planungsrahmen die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen, was er mit einem Beispiel illustriert.

Eine amerikanische Großbank hatte im Jahr 2001 ihre Budgetplanung fertiggestellt, als die Terroranschläge von New York und Washington passierten. Das Ergebnis: Alle Planansätze waren überholt, so daß das Board dieser Bank nach Wegen suchte, die Verschwendung von Ressourcen abzustellen und einen deutlich flexibleren Rahmen zu suchen, den sie im Beyond-Budgeting-Ansatz fand. Für Pfläging ist dies das richtige Vorgehen. Denn Beyond Budgeting sei kein Instrument aus dem Werkzeugkasten neuer Managementmethoden, sondern ein mittelfristiger Prozeß, der einen Wandel im Unternehmen

herbeiführe. Deshalb müsse das Signal vom Vorstand kommen und der Finanzvorstand oder CFO den Prozeß moderieren. Es handele sich um einen Paradigmenwechsel. Weg von Führen durch Kontrolle von Planzahlen – hin zu mehr Selbstverantwortung der einzelnen Unternehmensteile und zu größerer Marktnähe. „Schließlich ist der Kontrollverlust schon Realität, wie die Mißbrauchsfälle wie Enron beweisen.“ Zudem zwingt das tradierte Budget die Mitarbeiter, die vorfristig festgelegten Planziele zu erfüllen, ohne auf Marktänderungen zu achten. „Es darf sich keine Planung zwischen das Unternehmen und den Markt stellen“, sagt er, weil er befürchtet, daß damit Unternehmen statischer würden und sich mit der Erfüllung der Planzahlen beschieden.

Den Einwand, daß kapitalmarktorientierte Unternehmen die Erwartungen der Analysten, die Plandaten erwarteten, erfüllen müssen, sonst würden sie von den Finanzinvestoren abgestraft, hält er für nicht stringent. Schließlich gebe es hinreichend Beispiele wie Toyota oder auch Porsche, die sich weigerten, genaue Zielgrößen zu nennen. In Analystengesprächen müßte das Unternehmen vielmehr durch verschiedene Szenarien nachweisen, daß es für die Herausforderungen des Markts gerüstet sei.

Es gelte, mittelfristig die klassische Hierarchie aufzulösen, mehr Verantwortung und Initiative in die Organisation zu verlagern. Es müßte eher so gehandelt werden, als führe ein klassischer Mittelständler sein Unternehmen. Aber mit zunehmender Größe nehme die sogenannte Professionalisierung zu und damit die Angst vor dem Kontrollverlust. Daß dies nicht so sein müsse, dafür sprächen neben den prominenten Beispielen für die Verwendung des Beyond Budgeting auch die neuesten Entwicklungen in der Informationstechnologie die Lösungen bereithielten.

Ein weiterer Punkt seiner Kritik ist, daß über Budgetplanzahlen und -erfüllung die leistungsabhängige Bezahlung festgelegt werde. Dies führe mitunter zu irrationalem Verhalten einzelner im Unternehmen, die Absatzziele mit zu hohen Preisnachlässen erkaufen. Schließlich messe die leistungsorientierte Entlohnung nicht die Leistung für das Unternehmen, sondern allein die Zielerreichung der Planzahlen, sagt Pfläging. Entlohnung sollte nicht an Plangrößen, sondern an der Motivation der Mitarbeiter und dem Unternehmenserfolg gemessen werden.