

# Schluss mit Zielkonflikten

MODELL III. „Beyond Budgeting“ zielt auf die Abschaffung der Budgetierung. Dazu bedarf es dezentraler Netzwerkstrukturen ohne Weisung und Kontrolle.

Von **Florian Ebert**

Nach Auffassung der Vertreter des „Beyond Budgeting“-Ansatzes ist der zentralistische Budgetierungsprozess ein Relikt der Industriegesellschaft und gehört entsorgt. Die Budgetierung als „Allzweckwaffe des Managements“ sollte eigentlich Folgendes gewährleisten:

- **Prognosefunktion:** Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, müssen Zusammenhänge und Wechselwirkungen abgeschätzt werden.
- **Orientierungsfunktion:** Über die Budgetierung wird die Ergebnisverantwortung der Entscheider verdeutlicht und diese auf ihre Ziele verpflichtet.
- **Motivationsfunktion:** Das Verhalten der Führungskräfte soll auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden durch „Management by objectives“.
- **Kontrollfunktion:** Die definierten Plangrößen bilden den Maßstab der unterjährigen Leistungsmessung.

Die damit einhergehenden Zielkonflikte überfordern sowohl den Prozess als auch die Menschen. Um Entscheidungen zu treffen, braucht es realistische Planzahlen, die das wahrscheinlichste Ergebnis wiedergeben. Sollen dagegen die Mitarbeiter zu Höchstleistungen angespornt werden, müssen die Planzahlen herausfordernd (aber erreichbar) sein. In einem Budget kommt beides gleichzeitig zum Ausdruck, ohne dabei die eine oder andere Funktion zu erfüllen.

Diese Koppelung zwischen Prognose und Motivation kann dysfunktionales Verhalten der Mitarbeiter nach sich zie-

hen, in dem beispielsweise per se Puffer in die Budgets eingebaut werden, um entweder zusätzliche Ressourcen zu erhalten, den Druck zu minimieren oder das Gehalt zu maximieren. Die nachträgliche Manipulation der Buchhaltung zur „Zielerreichung“ bildet dabei das Extrem des schädlichen Verhaltens.

## Dysfunktionalitäten der Budgetierung

Durch die Abbildung der funktionalen Organisationsstruktur wird Abteilungsdenken und der Egoismus einzelner Ressorts gefördert. Weil Mitarbeiter versuchen, die Budgetvorgaben zu erreichen, werden Maßnahmen ergriffen, die sich auf die eigene Einheit positiv, aber auf andere Abteilungen oder das Gesamtunternehmen negativ auswirken.

Diese wenigen Beispiele zeigen die Problematik der Budgetierung. Es wird klar, warum moderne Management-techniken zu häufig verpuffen – nicht weil sie nicht gut sind, sondern weil sie

gründet. Dabei handelt es sich um eine branchenübergreifende Arbeitsgruppe, die das Ziel verfolgt, Alternativen zur gängigen Budgetierungspraxis zu entwickeln. Über 150 Mitgliedsunternehmen, darunter Konzerne wie Siemens, UBS oder Unilever, haben den BBRT seit dessen Gründung unterstützt.

Die Gründungsväter des BBRT, Peter Bunce, Robin Fraser und Jeremy Hope, analysierten hierfür mehr als 20 Unternehmen, welche ihr Unternehmen ohne Budgets führen und dennoch – oder gerade deshalb – außerordentlich erfolgreich am Markt aktiv sind. Das wichtigste „Beyond Budgeting“-Pionierunternehmen ist die größte Bank Schwedens, die Svenska Handelsbanken. Sie schaffte bereits in den 1970er-Jahren die Budgetierung ab und eliminierte den bürokratischen Komplex, um die dezentralen Mitarbeiter mit Autonomie und Verantwortung auszustatten. Gleiches gilt für den Drogeriemarkt DM, der sich in den 90er

---

**Planzahlen sollen realistisch und fordernd sein.  
Im Budget kommt beides zum Ausdruck, ohne die eine oder die andere Funktion zu erfüllen.**

---

dem etablierten Führungsinstrument entgegenstehen. Wie sollen Ansätze zur Dezentralisierung oder zum Vertrauensaufbau greifen, wenn der Führungsprozess zentralistisch organisiert wird und auf Kontrolle basiert?

Bereits 1998 wurde in London der „Beyond Budgeting Round Table“ (BBRT) ge-

Jahren vom Hierarchiedenken gelöst hat. „Bei uns ist oben dort, wo der Kunde ist. Danach kommt der Mitarbeiter, der Filialleiter, die Gebietsverantwortlichen und dann schon die Geschäftsführung. Es gibt keine Budgets, keine Vorgaben, so gut wie keine Anweisungen, und es gibt auch keine erfolgsabhängige Ver-

Zwölf Prinzipien		
Sechs Steuerungsprinzipien für flexible Prozesse des Leistungsmanagements		
Prinzip	Tu dies! (Beyond Budgeting)	Nicht das! (Budgetsteuerung)
Zielsetzung	Hochgesteckte, bewegliche Ziele für kontinuierliche, relative Verbesserung	Inkrementelle, fixierte Jahresziele
Vergütung	Gemeinsamen Erfolg im Nachhinein anhand relativer Ist-Leistung belohnen	Erreichen individueller, vorab fixierter Ziele
Planung	Planung als einbeziehender, kontinuierlicher und aktionsorientierter Prozess	Planung als jährliches Top-Down-Event
Kontrolle	Kontrolle anhand relativer Leistungsindikatoren zu Markt, Kollegen, Vorperioden und Trends	Plan-Ist-Abweichungen
Ressourcen	Ressourcen bedarfsbezogen und „ad hoc“ verfügbar machen	Jährliche Budgetzuweisungen, Allokationen und Umlagen
Koordination	Dynamische, horizontale und möglichst marktliche Koordination	Jährliche Planungszyklen
Sechs Steuerungsprinzipien für „empowernde“ Führung und dezentralisierte Organisation		
Prinzip	Tu dies! (Beyond Budgeting)	Nicht das! (Budgetsteuerung)
Kundenfokus	Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen	Erreichen vertikal verhandelter Ziele
Verantwortung	Schaffung eines Netzwerks vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten	Zentralisierende Hierarchien
Leistungsklima	Hochleistungsklima, basierend auf relativem Teamerfolg am Markt	Erreichen der nach innen gerichteten Ziele, „koste es, was es wolle“
Handlungsfreiheit	Dezentralisierung der Entscheidungsautorität und -fähigkeit an kundennahe Teams	Mikromanagement, Eingriffe von oben und strikte Planeinhaltung
Führung	Steuerung auf Grundlage klar formulierter Ziele, Werte und Begrenzungen	Detaillierte Regelwerke und Budgets
Transparenz	Offene und geteilte Informationen für alle	Restriktiver Informationszugang und Status durch Informationen
Quelle: Pfläging, Ziel und Leistung im Steuerungsmodell „Beyond Budgeting“ - eine Neudefinition		

gütung“, so DM-Geschäftsführer Erich Harsch in einem Interview mit der FAZ.

### Neue Managementprinzipien

Das Ergebnis der Fallstudienuntersuchungen war ein Managementmodell, wie eine Führung ohne Budgets realisiert werden kann. Dieses umfasste zwölf Grundprinzipien, die aufgliedert

wurden in Prinzipien zur Gestaltung von flexiblen Managementprozessen und radikaler Dezentralisierung (lesen Sie dazu die Abbildung auf dieser Seite).

Durch eine Flexibilisierung der Managementprozesse soll gewährleistet werden, dass sich ein Unternehmen in einer dynamischen Umwelt laufend an sich ändernde Gegebenheiten anpassen

kann. Aus den Analyseergebnissen der Fallstudien wurden hierfür sechs Gestaltungsprinzipien definiert – der erste Gipfel des „Beyond Budgeting“.

### Neue Organisationsprinzipien

Viele der untersuchten Unternehmen erkannten danach, dass der Erfolg nachhaltiger ist, wenn er mit einer radikalen Dezentralisierung der Unternehmensorganisation und mit einer Veränderung der Unternehmenskultur verbunden wird – der zweite Gipfel des „Beyond Budgeting“. Auch für diesen wurden sechs Prinzipien definiert, wie durch die Dezentralisierung kundennahe, „empowerte“ Teams Wissen in Wertschöpfung transformieren.

Wenngleich sämtliche Einzelprinzipien bereits wissenschaftlich bekannt sind und auch in den Unternehmen umgesetzt werden, handelt es sich nicht um eine beliebige Ansammlung der Prinzipien, sondern um ein in sich geschlossenes Konzept. Nur durch die Wechselwirkungen der einzelnen Prinzipien wird eine Organisation dauerhaft flexibler, kosteneffizienter und wettbewerbsfähiger.

### Ziele in Relation zum Wettbewerb

Das Kernproblem der Budgetsteuerung liegt in deren Wirkung als fixierte Leistungsverträge. Niels Pfläging, Pionier des „Beyond Budgeting“-Konzepts und ehemaliger Direktor des BBRT, vergleicht die herkömmliche Vorgehensweise mit der Anweisung eines Formel-1-Teammanagers an den Rennfahrer, jede Runde des Rennens in einer bestimmten Zeit zu fahren. Eine solche Forderung wäre losgelöst von der Realität, da sie das eigentliche Ziel außer Acht lässt: das Rennen zu gewinnen. In einem dynamischen Marktumfeld geht es ebenfalls nicht darum, ein bestimmtes absolutes Ziel zu erreichen, sondern besser zu sein als der Wettbewerb. Ob man besser war als der Wettbewerb, kann man nicht im Voraus an Zahlen festmachen, sondern erst nach der erbrachten Leistung.

Der Vorteil von Zielvorgaben in Relation zum Wettbewerb besteht in der automatischen Anpassung an die Umfeldentwicklungen, wodurch Ziele stets auf einem herausfordernden Schwierigkeitsgrad bleiben. Der Führungsprozess gestaltet sich viel entspannter und kürzer, da die Ziele nicht über langwierige Verhandlungen eingefordert werden, sondern sich aus der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit ergeben. Da kein Mitarbeiter zu Beginn oder im Laufe einer Periode sagen kann, welcher Zielwert konkret zu erreichen ist, bleibt die Leistungsanspannung konstant hoch – es besteht keine Gefahr, dass sich die Teams auf früheren Erfolgen ausruhen.

### Ein Beispiel verfehlter Planung

Die Gefahr von falsch verstandener Sicherheit zeigt sich in dem folgenden Beispiel: Im fixierten Leistungsvertrag soll eine Kapitalrendite von 15 Prozent erwirtschaftet werden. Die 15 Prozent ergeben sich daraus, dass das Unternehmen besser sein will als der Markt und von einer durchschnittlichen Marktrendite von 13 Prozent ausgegangen wird. Tatsächlich wurde das Ziel mit 21 Prozent deutlich übertroffen. Während sich alle selbstzufrieden auf die Schultern klopfen, erkennen sie nicht, dass der Markt tatsächlich eine durchschnittliche Rendite von 25 Prozent erwirtschaftet hat. Der wichtigste Wettbewerber hat sogar 28 Prozent erreicht. Das Unternehmen ist also relativ gesehen schlechter geworden und hat gegenüber dem Wettbewerb Aufholbedarf – dieser wird über das relative Ziel, nicht aber über das absolute Ziel identifiziert.

Die praktische Umsetzung zeigt, dass bestimmte Prinzipien für die flexiblen Managementprozesse nicht ohne Maßnahmen der Dezentralisierung zu realisieren sind. So müssen die Manager in die Lage versetzt werden, schnelle Entscheidungen zu treffen, um zeitnah auf Marktereignisse und neue Entwicklungen reagieren zu können. Dazu ist es erforderlich, dass möglichst viele Sach-

verhalte von den operativ tätigen Mitarbeitern entschieden werden können.

Um schnell und flexibel agieren zu können, wird daher das Netzwerk als Organisationsform empfohlen. Hierbei agieren kleine Einheiten mit eigener Ressourcen- und Leistungsverantwortung einerseits unabhängig voneinander, aber untereinander vernetzt. Weiterhin zeichnet sich eine Netzwerkstruktur durch flache Hierarchien, Selbstorganisation, eine hohe Vielfalt der lokal unterschiedlichen Organisationsformen und eine Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien aus.

### Koordination der Steuerung

Die Koordination der Steuerung soll im „Beyond Budgeting“-Modell nicht mehr über aufeinander abgestimmte Teilpläne erfolgen, sondern über interne Märkte. Da keine Leistung innerhalb eines Unternehmens Selbstzweck ist, sondern der Bedürfnisbefriedigung der (externen oder internen) Kunden dient, führt das Marktprinzip zu einer effizienten Selbststeuerung. Über die marktähnliche Ausrichtung unterwerfen sich interne Dienstleister der Nachfrage der internen Kunden, anstatt das Angebot zentral zu diktieren.

Wie bei den anderen hier dargestellten Managementansätzen gliedert sich die HR-Arbeit in zwei Phasen. Zunächst muss die Transformation des Führungsmodells über einen Change-Management-Prozess sichergestellt werden. Vor der Einführung von „Beyond Budgeting“ als neuem Führungssystem ist zunächst eine Organisationsanalyse durchzuführen, welche Funktionen die Budgetierung in dem Unternehmen erfüllt. Im Anschluss gilt es, den Ist-Zustand mit den zwölf Gestaltungsprinzipien des „Beyond Budgeting“-Modells als Soll-Zustand abzugleichen.

Dies liefert wichtige Erkenntnisse über die Ansatzpunkte und Priorisierung der weiteren Vorgehensweise, welche sich in Abhängigkeit der Größenordnung der Abweichung bestimmt. Da der Schlüssel

zu einer effektiveren Organisation in der Abschaffung der fixierten Leistungsvereinbarungen liegt, sollte dies zu Beginn jeder Veränderungsmaßnahme stehen.

Da sämtliche Gestaltungsprinzipien darauf ausgerichtet sind, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich im Team handeln und der Informations- und Kommunikationsfluss gesteigert wird, ist die Aufgabe von HR neben der Prozessbegleitung auch die aktive Gestaltung dieser Prozesse.

Dem Abbau von Unsicherheiten sowie dem sensiblen Umgang mit der Transformation sollte ein hoher Stellenwert eingeräumt werden, da „Beyond Budgeting“ auch eine Veränderung der Vergütung sowie der Machtstruktur nach sich zieht. Daher sind Widerstände zu erwarten.

Nach der vollständigen Transformation wird ein Großteil der HR-Tätigkeiten in die einzelnen Netzwerkzellen verlagert. So braucht es keine zentrale Personalplanung mehr, sondern die einzelnen Zellen entscheiden, wann sie welche Mitarbeiter einstellen. Die Entscheidung über die Einstellung eines neuen Mitarbeiters erfolgt durch das Team ohne externe Beeinflussung.

### Die Rolle der Personalabteilung

Die Aufgabe der (zentralen) Personalabteilung besteht darin, die Netzwerke mit spezialisierten Leistungen bei Personalfragen zu unterstützen. Diese werden vom internen Kunden nachgefragt oder speziell angeboten. So fokussiert sich HR auf strategische Fragen. Einerseits hinterfragt die Personalabteilung ständig die Leitplanken des Handelns und definiert mit den Teams eine einheitliche Basis für die Vielfalt. Andererseits fragt sie: Mit welchen Inhalten können wir die Arbeit der Teams verbessern? ■



**Florian Ebert**

ist Inhaber von Fenance Controlling Systems in Aschaffenburg.