

Beyond Budgeting, Better Budgeting

Ohne feste Budgets
zielorientiert führen
und erfolgreich steuern

Lieber Downloader,[]

Dieses Buch ist mit Einverständnis des Verlags in seiner Gesamtheit []
online frei verfügbar. Autor und Verlag verbinden mit dieser Aktion []
das Ziel, das uns wichtige Thema Beyond Budgeting einer möglichst []
breiten Leserschaft näher zu bringen. []

Wir bitten Sie als Downloader, das Buch als Gegenleistung für den []
Gratis-Content an möglichst viele Bekannte und Freunde []
weiterzureichen, die am Thema Beyond Budgeting interessiert sein []
könnten. []

Für alle, die das Buch in Druckform bestellen möchten, finden sich []
untenstehend Links zu den Online-Bestellseiten des Haufe Verlags []
und von Amazon.de. []

Gute Lektüre![]

Niels Pfläging[]

Online-Bestelladressen:

www.haufe.de

www.amazon.de

Zum Volldownload hier klicken!

5 Beyond Budgeting und bessere Steuerung in der Organisation implementieren

In den vorangegangenen Abschnitten wurden sowohl der Handlungsbedarf für ein neues Steuerungsmodell gezeigt, als auch die konkreten Lösungsansätze von Better Budgeting sowie Beyond Budgeting oder „besserem Management“ dargestellt. In diesem letzten Abschnitt soll auf die spezifischen Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für die Implementierung des Beyond-Budgeting-Modells näher eingegangen und beschrieben werden, wie sich der Veränderungsprozess in Form einer Initiative beginnen, ausgestalten und zum Erfolg führen lässt.

Im Anschluss daran einige Worte speziell für Mitglieder der Finanzfunktion und für Controller. Viele Leser dieses Buches sind Angehörige der Finanzfunktion einer Organisation. Für sie ist es interessant, eine Vorstellung davon zu gewinnen, wie sich Beyond Budgeting als Management-Methode entwickeln wird, welche Wirkung das Modell auf die eigene Management-Praxis haben kann und speziell, welche Konsequenzen sich für die klassischen Wirkungsbereiche der „Finanzer“ aus der Steuerung ohne Budgets ergeben – immerhin sind Finanz- und Controlling-Kernprozesse wie Planung, Budgetierung, Leistungsmessung, Reporting und Kontrolle von den Beyond-Budgeting-Vorschlägen unmittelbar betroffen.

5.1 Vorschläge für die Umsetzung: Stakeholder überzeugen und den Wandel realisieren

5.1.1 Entwicklungswege nach „Jenseits der Budgetierung“ – Eigenschaften des Modells und Herausforderungen

Einige Organisationen sehen in Beyond Budgeting zunächst vor allem ein Modell, um Prozesse des Leistungsmanagements flexibler zu gestalten. Andere sehen es als Management-Philosophie, mit deren Hilfe sich Bürokratie und zentralistische Werte und Einstellungen bekämpfen lassen. Je nach Ansatz ergeben sich unterschiedliche Projekt-Visionen und Ziele. Unternehmen, die den Weg zu einem Modell der Unternehmenssteuerung „jenseits der Budgetierung“ beschreiten, beginnen ihre Reise jedoch meist mit begrenzten Ansprüchen – z.B. mit dem Ziel, die Kosten des Budgetprozesses zu senken, Managementprozesse zu vereinfachen und den Performance-Management-

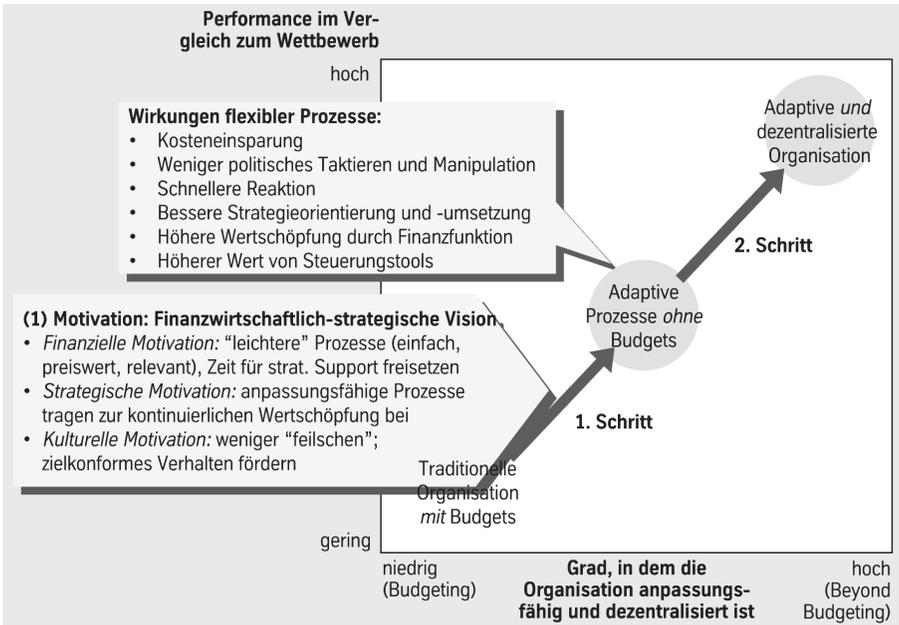


Abb. 83: Der 1. Schritt zum Beyond Budgeting: Flexible Managementprozesse

Prozess relevanter und leistungsfähiger für seine Nutzer zu machen. Kennzeichen dieser, von einer vorrangig finanzwirtschaftlichen und strategischen Vision der Unternehmung getragenen Entwicklungsstufe der Implementierung sind *flexible Steuerungsprozesse*, die bereits ohne Budgets auskommen (siehe Abb. 83). Organisationen realisieren an diesem Punkt meist signifikante Verbesserungen: Kosteneinsparungen, weniger Feilschen und politisches Agieren, schnellere Reaktion auf Kundenanforderungen, bessere Ausrichtung der Aktionen an der Strategie und höhere Nutzenschaffung von Controlling und Finanzfunktion.

Eine rein instrumentelle Sicht der Unternehmenssteuerung Beyond Budgeting greift zu kurz. Hier geht es auch um *Führungs- und Organisationsprinzipien*, die darauf abzielen, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass bereits vorhandene oder neu zu implementierende Instrumente ihr Potenzial voll entfalten können. Die vom BBRT untersuchten Fallbeispiele zeigen, dass die einmal an diesem Punkt angekommenen Unternehmen erkennen, wie ihre Performance noch nachhaltiger zu verbessern wäre: indem die neuen, flexiblen Managementprozesse mit einer *radikal dezentralisierten Führungsorganisation* ver-

bunden werden. Triebfeder der weiteren Entwicklung ist in der Folge also eine *Führungs- und Management-Vision*, in deren Mittelpunkt Mitarbeiter-, Kunden- und Shareholder-Interessen stehen. Der BBRT bezeichnet dieses Empowerment marktnaher Mitarbeiter und Manager als die eigentliche Vision des Beyond Budgeting. Umgekehrt ist eine derartige Dezentralisierung unmöglich realisierbar ohne den vorhergehenden Schritt der Umwandlung von Managementprozessen.

Verantwortung für Performance vollständig an marktnahe Mitarbeiter zu delegieren, bedeutet für die meisten Organisationen einen radikalen kulturellen Einschnitt und bedarf einer starken, entschlossenen Führung von der Organisations-Spitze her. Das Top-Management muss z.B. von der Dezentralisierung wirklich überzeugt sein – und zugleich diszipliniert genug, selbst dann nicht in Verantwortungsbereiche dezentraler Manager einzugreifen, wenn sichtbar ist, dass Fehler begangen werden. (Hierzu kann die schriftliche Aufstellung von Handlungsprinzipien und Werten – als Rahmendefinition für das Unternehmenshandeln und zur Rückversicherung der ausführenden Mitarbeiter – hilfreich sein). Zudem sind womöglich nicht alle Mitarbeiter in einer Organisation bereit oder in der Lage, das in einer durch Dezentralisierung gekennzeichneten Organisation erforderliche autonome Handeln mitzutragen. Hieraus können sich erhebliche Herausforderungen für Unternehmensleitung und Personalmanagement ergeben. Im Zusammenhang mit dem „Factor Mensch“ im Wandlungsprozess zur Beyond-Budgeting-Organisation stellen sich zum Beispiel die folgenden Fragen:

- Sind dezentrale Einheiten in ausreichendem Maße willens und in der Lage, die gewachsene dezentrale Verantwortung zu übernehmen? Kann von Mitarbeitern die nötige Selbstdisziplin und Eigenverantwortung verlangt werden?
- Ist das Top-Management bereit, zumindest kurzfristig eine höhere Mitarbeiterfluktuation in Kauf zu nehmen, um einen nachhaltigen Wandlungsprozess in Gang zu setzen und am Laufen zu halten?

Der Aufbau von Handlungskompetenz der Mitarbeiter und die Bildung von Vertrauen in deren Handlungsfähigkeit von Seiten des Managements sind generell nicht über Nacht realisierbar. Mitarbeiter und Teams benötigen Hilfestellung in Form von formellem Training, Steuerungsinstrumenten und freiem Zugang zu allen notwendigen Informationen. Zugleich ist ein Klima gegenseitigen Vertrauens nur möglich, wenn sich Unternehmen moralisch und fair verhalten und die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern. Das Ma-

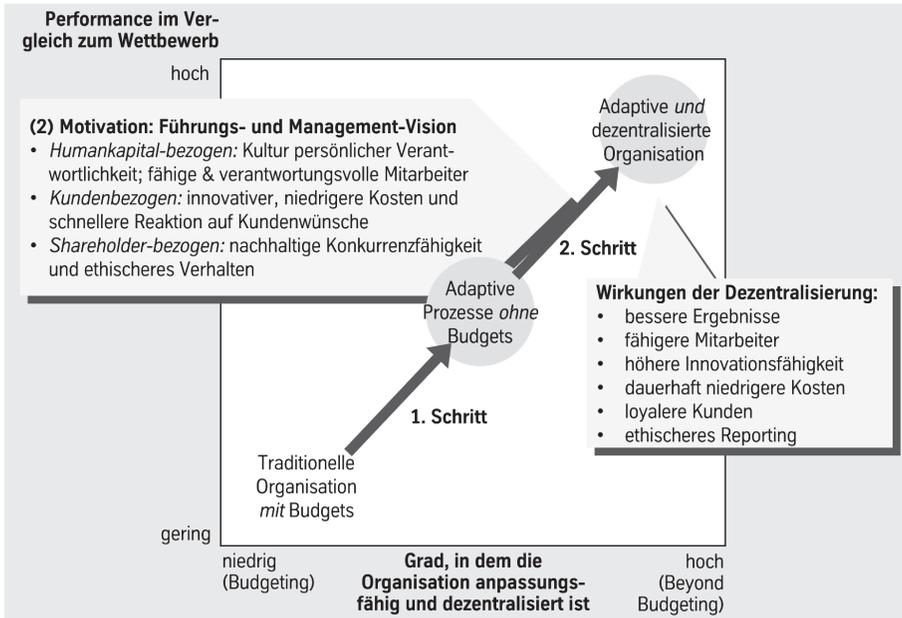


Abb. 84: Der 2. Schritt zum Beyond Budgeting: Die radikal dezentralisierte Organisation

nagement muss seine Mitarbeiter *als Kapital* betrachten. Die potenziellen Gewinne aus der Dezentralisierung erscheinen jedoch größer und nachhaltiger als die durch andere Veränderungsprozesse erreichten.

Abb. 84 illustriert den zweiten Schritt des idealtypischen, zweistufigen Wandlungsprozesses zum Beyond Budgeting. Der hier unterstellte Zusammenhang zwischen dem Grad der *Flexibilisierung/Dezentralisierung* im Sinne des Beyond Budgeting-Managementmodells und dem *Unternehmenserfolg als überlegener Performance im Vergleich zum Wettbewerb* wurde in einer Studie des BBRT mit 200 Unternehmen aus 4 Ländern auch empirisch bekräftigt.¹⁴⁹

Versuchen wir nun, in Form einzelner Beispielen bereits vorgestellte Beyond-Budgeting-Unternehmen in die Struktur der Abbildung einzuordnen: Das bekannteste Fallbeispiel, Svenska Handelsbanken, ein seit langem ohne Budgets operierendes und in höchstem Maße dezentralisiertes Unternehmen, ist eindeutig in die Kategorie *gleichzeitig adaptiver und dezentralisierter Organisa-*

¹⁴⁹ vgl. Studie von Fraser/de Waal 2001

tionen einzuordnen. Ein anderer Fall, Borealis, ist ein Chemieunternehmen mit großer Technologieabhängigkeit und somit hoher Bedeutung der Ressourcenallokation. Es experimentiert seit einigen Jahren mit der Integration seiner Managementinstrumente, hat jedoch noch keine ausgeprägt dezentralisierte Organisation realisiert. Damit befindet es sich tendenziell auf einer mittleren Entwicklungsstufe des gezeigten Evolutionswegs. Diese Einordnung deckt sich auch mit der von beiden Unternehmen bisher realisierten wettbewerbsbezogenen Performance.

Ein einziges „richtiges“, in beliebigen Unternehmen gleichermaßen anwendbares Beyond-Budgeting-Patentrezept gibt es nicht. Wohl aber gibt es das zu den Neun Gestaltungsbereichen des Beyond Budgeting vorgestellte, in sich stimmige Set von Gestaltungsrichtlinien, und einen reichen Schatz von Tools für leistungsfähigere Managementprozesse, Führung und Organisation ohne Budgets. Das umfassende Toolset, die zahlreichen Fallbeispiele aus der Forschungsarbeit des BBRT, und die internationalen Arbeitskreise des BBRT, können interessierten Unternehmen eine weitreichende Orientierung geben, wie das Modell in unter den spezifischen Voraussetzungen realisierbar ist.

Eine Beobachtung aus der Praxis konstatiert, dass zwischen Beyond-Budgeting-Unternehmen hinsichtlich des eingesetzten Toolsets zur Umsetzung adaptiver Managementprozesse gewisse Gemeinsamkeiten existieren. Viele Organisationen greifen im ersten Entwicklungsschritt auf das in den Abschnitten 4.1 bis 4.8 dargestellte Instrumentarium oder Teile davon zurück und definieren dessen Einsatz entsprechend den Beyond-Budgeting-Prinzipien neu. Sie eliminieren auf diese Weise Budgets sowie Konflikte zwischen bislang konkurrierenden Tools. Realisierte Lösungen hinsichtlich der zweiten Entwicklungsstufe (Gestaltungsfeld 9, Abschnitt 4.9), die die Umsetzung organisatorischer „Devolution“ einschließt, sind noch heterogener. Grund hierfür ist die starke Abhängigkeit des Steuerungsmodells vom jeweiligen Wirtschaftszweig, von Organisationsform, Unternehmensgröße und -kultur, dem Veränderungsdruck seitens der Märkte, Stakeholdern und Umfeldern. Hier können die Ausgangssituationen und Veränderungspotenziale z.B. zwischen einem Finanzdienstleister, einem Industrieunternehmen und einem Unternehmen im Projektgeschäft außerordentlich verschieden sein. Die diesbezüglichen Vorschläge zur Gestaltung der Aufbauorganisation können jedoch auch hierfür bereits reichhaltige Anregungen geben.

Es wird insgesamt deutlich, dass die Einführung des Beyond-Budgeting Modells ohne Rückhalt des Top-Managements – insbesondere von CEO und CFO – nicht möglich ist. Bereits in frühen Phasen einer Beyond Budgeting-

Initiative müssen jedoch – gerade in größeren Organisationen – neben funktionalen Direktoren (z.B. Marketing, Vertrieb, Finanzen, Operations) auch Prozess-Owner, Spezialisten für Finanz- und Personalmanagement, Change Management und IT ins Projektmanagement einbezogen werden, vor allem, weil für den Wandlungsprozess immer einschneidende Veränderungen am Management-Instrumentarium (z.B. Zieldefinition, strategischer Planungsprozess, Vergütungssysteme), an der Organisationsstruktur und im Führungsstil erforderlich sein werden. Die von Änderungen in Steuerungsprozessen betroffenen Funktions- oder Prozessverantwortlichen müssen kontinuierlich eingebunden werden. Ohne ihren Rückhalt können Projekte schnell scheitern, oder sie verpuffen nach einer nur oberflächlichen Implementierung. Nur der Rückhalt des Top Managements während des gesamten Veränderungsprozesses gewährleistet letztlich aber die Hierarchie-übergreifende Unterstützung der Initiative.

Warnende Worte, gerichtet an eitle Umsetzer, allzu eilige Manager und flinke Berater

Ist es sinnvoll, sich auf Beyond Budgeting einzulassen? Kann man darauf vertrauen, dass es sich nicht nur um eine Management-Mode handelt, sondern um einen echten Trend? Handelt es sich nur um die Neuauflage von etwas schon längst Bekanntem? Oder, schlimmer noch, um eine Welle, die schnell wieder verebben könnte?

Ein paar Worte zur Unterscheidung von Mode und Trend im Management: *Trends* sind grundsätzlich langlebig, hochgradig pragmatisch und kontinuierlich anwendbar als Werkzeugkästen und Denkansätze. Hilfreich zur Unterscheidung von Trend und Mode ist auch die Frage, ob der Ansatz (hier: Beyond Budgeting) über Organisationsgrenzen und Funktionen hinweg anwendbar ist – und ob er durch die meisten Organisationen und professionellen Praktiker „handhabbar“ und einsetzbar ist. Demgegenüber zeichnen sich Moden durch höchst spezifische Lizenzen und „wording“, Zertifizierungen, rigide Instrumentarien und Spezialistentum aus.

- *Beyond Budgeting als Marke ist wenig „sexy“ oder trendy.* Schlimmer noch: selbst vollständig umgesetzt, „fällt“ Beyond Budgeting im Alltag letztlich „nicht auf“: Es wird niemals eine Beyond-Budgeting-Software geben; keine Veränderungsinitiative eines Unternehmens oder einer Not-For-Profit-Organisation wird sich wohl jemals „Beyond Budgeting“ nennen. Auch ist schwer vorstellbar, dass das

Führungsteam eines Unternehmens Budgets abschafft „nur der Mode wegen“ – einen solchen Schritt vollzieht niemand als Selbstzweck aus einem kurzfristigen Interesse heraus –, sondern um legitime Geschäftsinteressen zu unterstützen. Hinter diesem Schritt steht die feste Überzeugung, dass ohne fixierte Leistungsverträge ethischere, bessere und effizientere Steuerung möglich ist.

- *Beyond Budgeting hat (fast) keine Helden und Gurus:* Dafür hat es viele Wurzeln. Der Anstoß zur Modellentwicklung kam zwar indirekt von Handelsbankens CEO Jan Wallander, doch ist das heute vorliegende Modell vorrangig die Gemeinschaftsarbeit einer Forschungsgruppe privater und öffentlicher Organisationen – und somit im Kern die Teamleistung lose assoziierter Netzwerker. Pionierunternehmen wie Handelsbanken arbeiteten lange Zeit ohne Budgets, weitgehend unbeachtet von der Management-Diskussion.
- *Beyond Budgeting ist „einladend“.* Es ist inklusiv, nicht exklusiv. Als Netzwerk in Form des BBRT, aber auch als Wandlungsansatz, den sich jede Organisation, die heute noch auf feste Leistungsverträge vertraut, zu eigen machen kann. Wem das Ganze – auch nach der ersten Lektüre dieses Buches – noch nicht geheuer ist, der sollte zunächst mit einem beherzten, um Kontextfaktoren wie den Vergütungsaspekt erweiterten Better-Budgeting-Projekt sein Glück versuchen. Einige der frühen Mitglieder des BBRT in England brauchten mehrere Jahre, um von „neugierigen Beobachtern“ zu „überzeugten Implementierern“ von Beyond Budgeting zu werden.
- *Beyond Budgeting könnte leicht als „alter Wein in neuen Schläuchen“ gedeutet werden* – wogegen nichts einzuwenden ist. Das Modell ist nämlich nicht nur höchst kompatibel mit anderen Initiativen, Tools und Konzepten, sondern unterstützt außerdem erprobte und legitime Initiativen einer Organisation und versorgt Unternehmen mit vielen altbekannten, niemals aus der Mode gekommenen Lebenselixieren, von denen keine Organisation je genug bekommen kann: Strategieformulierung, Delegation, Teamarbeit, Entscheidungsunterstützung, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Planung, Leistungsmanagement, Kostenkontrolle, Innovation, Kreativität sowie Kunden- und Marktorientierung, Ethik, nachhaltiges Handeln usw. Die Liste lässt sich fast beliebig fortsetzen. Der Clou von Beyond Budgeting liegt

nicht in einzelnen Tools und Prinzipien, sondern in der Geschlossenheit des Modells und dessen praktischer Tragfähigkeit.

- *Beyond Budgeting ist kein Projekt.* Es soll möglichst vom Beginn der Umsetzung an explizit Instrument eines latent vorhandenen Wandlungsbedarfes sein und diesen Wandel kanalisieren und verstärken. Spätestens einige Jahre nach dem Beginn der Initiative sollte das Management ohne festen Leistungsvertrag mit der Organik der Organisation verwachsen sein. Die Initiative zur Verfeinerung flexibler Prozesse, die eine weitere Dezentralisierung erlauben, ist nie zuende.
- *Beyond Budgeting bringt Neues (z.B. Verzicht auf restriktive Ziele und Gängelei), das eigentlich „normal“ sein sollte.* Seine Wirkung wird wahrnehmbar und messbar sein anhand geringerer Kosten, besserer Strategieumsetzung, mehr Innovation, größerer Flexibilität und allgemein besserer Leistung im Wettbewerb. Sein Verdienst wird aber nur bedingt Individuen und Einzelkämpfern Orden und Prämien einbringen, da der Wandel kollektiv getragen und kollektiv errungen wird.

Der Grat zwischen Management-Mode und -Trend ist schmal. Die Leser dieses Buches sind eingeladen, Beyond Budgeting auf seine Substanz hin abzuklopfen und seine Meinung mit dem Autor auszutauschen (siehe Kontaktdaten auf der beiliegenden CD-ROM)!

Die Forschungsleiter des BBRT verweisen (durchaus etwas vollmundig) darauf, dass radikale Dezentralisierung in Verbindung mit der Verwirklichung anpassungsfähiger Steuerungsprozesse weitreichende Gewinne mit sich bringt: Sie verspreche „unter anderem permanente Kostenreduzierungen, fähigere Mitarbeiter, mehr Innovation, loyalere Kunden, ein ethischeres Berichtswesen und die Freisetzung des vollen Potenzials von Management-Systemen und Tools“. Diese Gewinnpotenziale sollten nicht als Heilsversprechen oder quasi automatisch eintretende Folgen der Implementierung des Beyond-Budgeting-Modells gewertet werden. Zwar sind die Zusammenhänge zwischen einer Unternehmensführung im Sinne von Beyond Budgeting und den beschriebenen Effekten nicht von der Hand zu weisen. Inwieweit solche indirekten und langfristigen Verbesserungspotenziale realisiert werden können, hängt aber – wie beim Einsatz anderer Management-Tools und Konzepte – immer auch davon ab, inwieweit es gelingt, in der Organisation auch tatsächlich einen nachhaltigen Wandel in Gang zu setzen.

Die Umsetzung einer „Unternehmenssteuerung Beyond Budgeting“ ist weder einfach, noch geht sie schnell voran. Sie erfordert einen ganzheitlichen Einführungsansatz und einen evolutionären, kontinuierlichen Prozess, der viele Jahre dauern kann.

5.1.2 Überzeugung von Unternehmensleitung und Investoren, Implementierung und Projektverlauf

Beyond Budgeting erfordert eine Änderung von Wertvorstellungen und Handlungen der Organisationsmitglieder und die Neugestaltung des Führungsmodells insgesamt. Im Folgenden einige Bemerkungen und Anregungen zum Beginn und zur Umsetzung einer Beyond-Budgeting-Initiative.

Sponsoren gewinnen, Beteiligte des Wandels identifizieren, Projektteam zusammenstellen

Welches sind aber typischerweise die Triebkräfte des Wandels nach „jenseits der Budgetierung“? Gibt der CEO den Anstoß, sind es die Spitzenführerkräfte im Kollektiv, oder sind es CFO und Controller? Der Begriff Beyond Budgeting legt nahe, dass es sich bei diesem Modell um eine Initiative *von der Finanzfunktion für die Finanzfunktion* handeln müsse. Das ist nur bedingt der Fall. Die Multifunktionalität der Budgetierung und der mit ihr verbundenen Leistungsverträge bedeutet, dass die Finanzfunktion alleine den Wandel nicht tragen kann. Häufig wird der ursprüngliche Anstoß für Beyond Budgeting dennoch vom Finanzbereich als Ganzem, vom CFO oder vom Controlling ausgehen. Es hat sich gezeigt, dass organisationsinterne Diskussionen über Beyond Budgeting zunächst im Rahmen von Workshops mit Titeln wie „Vision für den Finanzbereich“ geführt werden oder bereits bedeutungsexpansiver angelegte Bezeichnungen wie „Performance Management für die Zukunft“ tragen.

Entscheidend ist aber weniger der Anstoß für die Initiative, sondern das frühzeitige „buy-in“ durch entscheidende Träger des Wandels: Damit weitreichende Veränderungen möglich werden, müssen relativ schnell zusätzliche Akteure einbezogen werden. Die Überzeugung des Top-Managements und insbesondere die des CEO sind hier entscheidend. Größere Veränderungen wie durch Beyond Budgeting funktionieren nur, wenn das oberste Management geschlossen dahinter steht. Es ist unabdingbar, dass die Unternehmensleitung die Notwendigkeit des Wandels anerkennt und sich zur Durchsetzung verpflichtet. Zusammenfassend können drei Gruppen von Akteuren genannt werden:

- *Agenten des Wandels*: diesen kommt zunächst die Rolle zu, interne Sponsoren für die Initiative zu gewinnen und der Initiative damit Legitimität zu verschaffen; sie sind im weiteren Verlauf wichtige konzeptionelle Input-Geber und Mitträger der Instrumentalisierung des Wandels; hier handelt es sich typischerweise um Mitglieder der Finanzfunktion, Controller oder CFO.
- *Projektleiter/Sponsor und reine Sponsoren*: Der *Projektleiter* sollte in der Regel ein Individuum sein, das die *Vision* des Wandlungsprogramms vollständig teilt. Oft handelt es sich um eine Person, die mit dem Mandat für den Wandel in die Organisation kommt oder aus ihr hervorgeht und mit dem Wandel beauftragt wird. Der Projektleiter bringt entweder seinerseits eine Vision des neuen Steuerungsmodells mit oder wird durch die beschriebenen Agenten des Wandels von der Wirksamkeit des Beyond-Budgeting-Modells überzeugt; Idealerweise ist der Projektleiter gleichzeitig ein mächtiger Sponsor, der auch zur politischen Durchsetzung der Initiative beitragen kann. *Reine Sponsoren* der Initiative sind Individuen mit der politischen Legitimität und Macht, um das Wandlungsprogramm in der Organisation zu initiieren sowie Management und Mitarbeiter sowie Ressourcen zu mobilisieren, damit der Wandel stattfindet. Die zwei Typen von Sponsoren werden in Beyond-Budgeting-Initiativen typischerweise durch den CEO selbst oder eine Koalition aus CEO und CFO verkörpert.
- *Befähiger und Beeinflusser*: Zur Umsetzung des Wandels in den Neun Gestaltungsbereichen sind eine Reihe von Befähigern („Enabler“) und Beeinflussern entscheidend, die zum Teil früh im Prozess einbezogen werden müssen. Funktionale Befähiger sind der IT-Bereich bzw. der CIO (Informationstechnologie ist u.U. ein wichtiger Helfer bei der Initiative, nicht aber ihr eigentlicher Angelpunkt), die Personalmanagement-Funktion (als Owner von Prozessen wie Anreizsystemen, Rekrutierung und Personalentwicklung), CFO und Finanzbereich (insbesondere Controlling, als „Moderator“ des Budgetierungsprozesses und verschiedener Management-Tools), Organisationsentwicklung und andere Bereiche. Zu den politischen Beeinflussern und späteren Zielgruppen der Umsetzung bei der Etablierung neuer Prozesse gehören weiterhin verschiedene Funktionen und Querschnittsbereiche. Diesbezüglich ist das frühe Involvement der Direktoren aller Funktionsbereiche (v.a. Produktion, Marketing, Vertrieb) und der Direktoren der Divisionen oder Geschäftsbereiche nötig.

„Befähiger“ und „Beeinflusser“ von den Vorteilen von Beyond Budgeting zu überzeugen, ist nicht immer schwierig, weil hier das „Leiden“ unter traditionellen Steuerungsprozessen wie der Budgetierung oft besonders stark wahrgenommen wird. Das mittlere Management verfügt allerdings nicht über die Macht und den Einfluss, einen Wandlungsprozess dieser Art herbeizuführen. Insofern ist eine möglichst breite Koalition einflussreicher Akteure innerhalb der Organisation wünschenswert, zwischen Agenten des Wandels, Projektleitern, Sponsoren, und der zahlenmäßig größeren Gruppe der Befähiger und Beeinflusser (siehe Abb. 85)

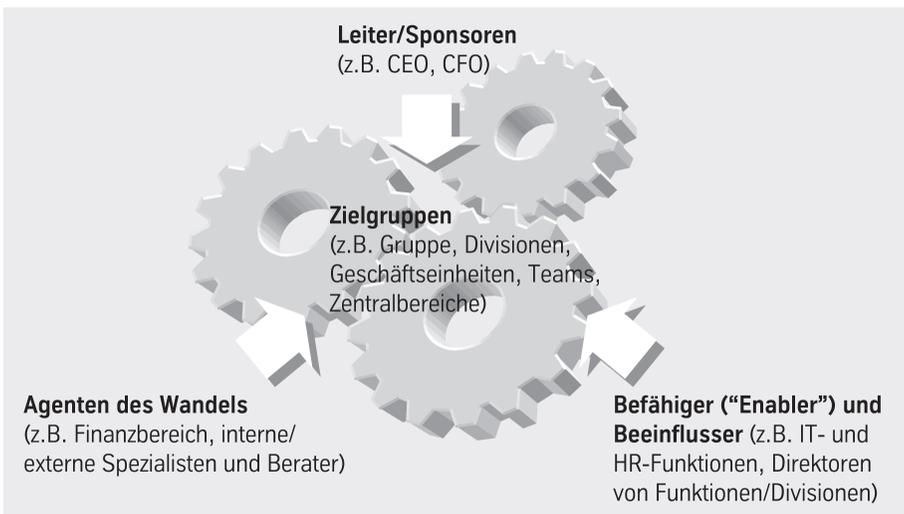


Abb. 85: Die Akteure der Beyond-Budgeting-Initiative in einer Organisation

Im weiteren Verlauf der Initiative rückt die intensive Kommunikation mit den dezentralen Zielgruppen des Wandels in den Vordergrund. Die vom Projektteam zu erarbeitende Projektvision mit der Skizze dessen, wie das neue Steuerungssystem funktionieren wird, kann im weiteren Verlauf zur Kommunikation der Initiative gegenüber den Mitarbeitern dienen. Dass Beyond Budgeting wenig populäre Praktiken in Verbindung mit Budgetierung eliminiert (weniger Planungs-Arbeit, weniger Gängelung usw.), macht das Konzept allgemein gerade gegenüber dezentralen Akteuren der Organisation leicht kommunizierbar und auf Anhieb attraktiv für Linienmanager und Teams.

Problemdarstellung und Projektvision entwickeln

Zur Überzeugung und Erreichung von Commitment der Unternehmensleitung und später des Managements allgemein ist die Erarbeitung von *Problemdarstellung und Projektvision* durch die Agenten des Wandels nötig. Beide Elemente werden in einem Dokument zusammengefasst, das der Diskussion mit dem Top-Management und Entscheidern sowie zur Entschlussfassung hinsichtlich Durchführung oder Nicht-Durchführung der Initiative dient. In der darauf folgenden Implementierungsphase werden Problemdarstellung und Projektvision zur Überzeugung von Befähigern und Beeinflussern verwendet.

Es ist nötig, dass die Agenten des Wandels eine auch emotional überzeugende „Sales Story“ und eine schlüssige *Argumentation für den Wandel* („Case for Change“) für Sponsoren des Projekts (und später alle Mitarbeiter) entwickeln. Mit der Argumentation für den Wandel soll das *Mandat für den Wandel* einholbar sein. Top-Manager haben den „Schmerz durch Budgetierung“ vielfach selbst erlitten, und erwarten letztlich nicht viel Überzeugung, sondern vorrangig eine *verständliche, visionäre Skizze der Alternative* (also der Beyond-Budgeting-Lösung). Generell aber ist es für die Entwicklung der Projektvision zunächst erforderlich, eine Problemdarstellung für die Organisation zu erarbeiten, um dann auf diesen Argumentationslinien aufbauend die Zielsetzung und Eigenschaften der organisations-individuellen Beyond-Budgeting-Lösung darzustellen.

Beschreibung der Ausgangssituation: An erster Stelle kann eine Untersuchung von Veränderungsbereitschaft und Organisationskultur stattfinden. Diese knappe Analyse und Dokumentation beantwortet Fragen wie die, wie stark die Einführung eines neuen Managementmodells angezeigt ist. Eine Analyse hinsichtlich der folgenden Dimensionen kann hierzu erste Hinweise geben:

- Wie stark ist der Änderungsdruck – intern und von Märkten/Umwelt ausgehend?
- Existiert eine einheitliche Vision des Wandels bei Unternehmensleitung und Management allgemein?
- Wie steht es um die Funktionstüchtigkeit des derzeitigen Managementmodells (nach Wahrnehmung der Unternehmensleitung und allgemein)?
- Existiert Bereitschaft zum Wandel bei Unternehmensleitung und Management allgemein?

Weitere Dokumentationen für Problemdarstellung haben mit der *Beschreibung der Probleme des aktuellen Steuerungsmodells* und Analyse der Funktionen der Budgetierung (faktisch *und* wahrgenommen) im Kontext zu tun: Dazu gehört die globale Analyse der Stärken und Schwächen des Portfolios aller wesentlichen Managementsysteme und Prozesse (hierzu kann z.B. das Scorecarding gehören). Eine Stärke des Beyond-Budgeting-Ansatzes ist die, zum grundlegenden Hinterfragen des Steuerungsmodells beizutragen. Es geht also an dieser Stelle nicht nur um die Darstellung des durch die Budgeterstellung verursachten Schmerzes, sondern um die grundlegenden Defekte und Defizite des Steuerungssystems an sich. Dazu gehören die Überprüfung des Kontexts der Budgetierung sowie der Probleme im Zusammenspiel der Instrumente, einer Überprüfung vor dem Hintergrund der 12 Beyond-Budgeting-Gestaltungsprinzipien und der Neun Gestaltungsfelder. Gerade Organisationen, die bereits einige Jahre lang Erfahrungen mit einer Balanced Scorecard- oder Wertmanagement-Initiative gesammelt haben und erste Erfolge bei der Veränderung des Leistungsmanagements erzielen konnten, haben durch die Veränderung im Rahmen einer Beyond Budgeting-Initiative die Chance, die Inkonsistenzen ihres Steuerungsmodells zu beseitigen, und den bereits begonnenen Wandel eine Stufe weiterzutreiben.

Verschiedene Materialien aus diesem Buch können die Erarbeitung der Projektvision sowie die Tätigkeiten in anderen Implementierungsphasen unterstützen.¹⁵⁰ Zur Dokumentation der Projektvision selbst gehören die im Folgenden aufgeführten Elemente.

Elemente der Projektvision: Benefits des neuen Modells

Darstellung des Portfolios von „Quick Wins“: Das Kostenreduzierungs-Potenzial durch Eliminierung der Kosten des Budgetprozesses kann für sich genommen bereits ein überzeugender Anreiz für eine Beyond Budgeting-Initiative sein. Mit Hilfe einer Prozessanalyse lassen sich die direkt zurechenbaren Kosten der Budgetierung grob veranschlagen: Es geht hier um Einsparungen innerhalb eines sich jährlich wiederholenden Prozesses von Planung und Reporting, sowie der darin gebundenen Managementzeit, die nach Schätzungen von Volvo bis zu 20% der gesamten Managementkapazität einer Organisation ausmachen kann! Borealis berichtet von einer durch den

¹⁵⁰ Die diesem Buch beiliegende CD-ROM enthält eine Reihe von Präsentationsdateien sowie eine Checkliste, die der Darstellung des Modells, der Überzeugung und Projektarbeit dienen können. Empfehlenswert für die Situationsanalyse ist auch das Online-Diagnoseinstrument des BBRT, im Internet zugänglich unter www.beyondbudgeting.org

Verzicht auf Budgetierung realisierten Einsparung von Ressourcen in der Größenordnung von 90%, verglichen mit dem Budgetierungsprozess. Mit der Bereinigung des Berichtswesens können erhebliche Zeiteinsparungen sowohl in dezentralen Abteilungen als auch bei dezentralen Managern verbunden sein. Das Einsparungspotenzial ist also *bedeutend und wertmäßig darstellbar*. Zwar werden diese Einsparungen nicht zwangsläufig in unmittelbare Reduzierungen von Personal und Overheadkosten münden. Sie werden jedoch zweifellos Management-Kapazitäten für geschäftsbezogene Tätigkeiten freisetzen.

Kosteneinsparungen in Gemeinkostenbereichen können durch verschiedene Maßnahmen und neue Prozesse wie verändertes Reporting ohne Plan/Ist-Vergleiche, durch Activity-based Management, Shared Service Management und den Verzicht auf Ressourcenallokationen zu den relativ schnell realisierbaren „Quick wins“ gehören. Die Mechanismen tragen insgesamt zu einem wesentlich besseren Verständnis der Kosten und zu einem proaktiveren Kostenmanagement bei. Größere Einsparungen sind vielfach sicherlich erst durch langfristige Verhaltensänderungen realisierbar. Der Wegfall des Anreizes zum Einbauen von Spielraum in Budgets oder zur Verschwendung von Budgets zum Jahresende dürfte aber in jedem Fall bereits kurzfristige Einsparungen bringen, die vorab organisationsindividuell geschätzt werden können.

Darstellung der langfristigen Benefits des neuen Modells. Risiken durch Inflexibilität, Wertzerstörung durch dysfunktionales Verhalten und Manipulation, sowie von der Strategie isoliertes Verhalten der Akteure stehen im Herzen des traditionellen Steuerungsmodells. Probleme und Dysfunktionalitäten dieser Art können selten exakt quantifiziert, und indirekte Kosteneffekte des alten Steuerungsmodells teilweise nur geschätzt werden. Viele Faktoren entziehen sich gänzlich der monetären Darstellung. Es sollte in diesem Zusammenhang also nicht versucht werden, alle langfristigen Effekte der Initiative in ein Berechnungsschema zu pressen. Die Benefits des neuen Modells können meistens anschaulicher und besser nachvollziehbar anhand dokumentierter Beyond-Budgeting-Fallbeispiele dargestellt werden. Ein weiteres beeindruckendes Mittel zur Überzeugung ist die Verwendung aktueller Beispiele aus der eigenen Organisation, z.B. bezüglich dysfunktionalen Verhaltens durch fixierte Leistungsverträge. Diese können verbal dargestellt und als „Case“ präsentiert werden (nicht immer sind reine Zahlen und Berechnungen der beste Weg zur Überzeugung!). Fallbeispiele dieser Art aus der eigenen Praxis helfen den Entscheidern zu visualisieren, wie der Wandel durch Beyond Bud-

getting langfristig in geringere Overheadkosten, bessere Wettbewerbsfähigkeit und höhere Rentabilität mündet. Die Zusammenstellung und Evaluierung von anderen Initiativen/Investitionen der jüngeren Vergangenheit, deren mangelnder Erfolg sich durch Einflüsse von Budgetierung und fixen Leistungsverträgen erklären lässt, kann ein weiterer Bestandteil der Argumentation für den Wandel sein.

Vorzüge des Modells für Funktionen Finanzen und Personalmanagement: Die Veränderung der Rolle der Finanzfunktion durch die Umsetzung von Beyond Budgeting wird in vielen Organisationen gravierend sein. Gerade in späteren Phasen der Initiative gilt dies auch für die Personalmanagement-Funktion. Mit einer Beyond-Budgeting-Initiative kann entsprechend große Unsicherheit in diesen Funktionen einhergehen, andererseits bieten sich hervorragende Gelegenheiten zur Neugestaltung und zur Stärkung der Rolle etwa des Finanzbereichs an.

Elemente der Projektvision: Definition des Projektumfangs, von Prozessen, Systemen und Tools

Eigenschaften und Machbarkeitsbeweis des neuen Modells: Es ist zwar in manchen Organisationen ein Tabu dies zuzugeben, aber: Argumentation und Überzeugung dürfen sich nicht alleine auf Fakten verlassen oder versuchen, ausschließlich rationale Motive anzusprechen. Alles Denken und Handeln ist auch emotional begründet. Im Gespräch mit Top-Managern, CFOs und Controllern ist es meist nicht allzu schwer, Einvernehmen über die Unzulänglichkeiten und Dysfunktionalitäten der Budgetsteuerung zu erzielen. Anders hingegen bei der Darstellung und dem Machbarkeitsbeweis des Alternativmodells. Hier werden sehr schnell Ängste angesprochen.¹⁵¹ Die Herausforderung für interne und externe „Change Agents“ liegt keineswegs nur in der Beschreibung des Ist-Zustandes, sondern darin, die Kohärenz des neuen Modells verständlich, intellektuell sowie emotional greifbar zu machen und die Organisation vor dem eigentlichen Projektbeginn von der *Umsetzbarkeit eines Al-*

¹⁵¹ Der Manager der Controlling-Abteilung einer Großbank – das Controlling zählt insgesamt 150 Mitarbeiter – erklärte mir zu Beginn eines konzeptionellen Gesprächs über Beyond Budgeting, seine Organisation habe großes Interesse an der Flexibilisierung der Managementprozesse im Beyond-Budgeting-Modell, das Management sei aber an der „Dezentralisierungskomponente“ des Modells nicht interessiert. Allgemein sei der praktizierte Budgetierungsprozess aus Sicht des Controllings unflexibel und ermögliche kaum brauchbare Kontrollen, er sei aber andererseits doch in sich konsistent und „herausragend entwickelt“ ...

Beyond Budgeting und bessere Steuerung in der Organisation implementieren

Wofür Budgets genutzt werden (de facto und wahrgenommen!)	Wie die gleichen Funktionen ohne Budgets abgedeckt werden (durch leistungsfähigere Tools/Prozesse!)
Prognose	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rollierende Forecasts</i> 3-monatig, 5 Quartale Vorschau
Zielsetzung und -management	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige <i>relative Ziele</i> • <i>Interne und externe Benchmarks</i> • <i>Schlüsselindikatoren</i> mit spezifischen Zielbandbreiten
Leistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fast Close Actuals</i> gegen Vorperioden • <i>Schlüsselindikatoren</i> (Balanced Scorecards, Wertmanagement) gegenüber Vorperioden/internen oder externen Benchmarks • <i>Rollierende Forecasts</i> • <i>Prozesskostenmanagement</i> (ABC/M) als Fundament
Gemeinkosten-Management	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trend-Reporting</i> und rollierende Durchschnitte • <i>Benchmarking</i> • <i>Prozesskostenmanagement</i> (ABC/M) • <i>Service Level Agreements</i>
Ressourcen-Management, Steuerung von Verbesserungsinitiativen	<ul style="list-style-type: none"> • Neue <i>Entscheidungsregeln</i> für Projektklassen • <i>Rolling Forecasting</i> für finanzielle Indikatoren • <i>Shared Service Management</i> zw. internen Dienstleistern/dezentralen Einheiten • <i>Strategisches Initiativen- und Projektmanagement</i>, aufbauend auf Management-Dialogen/strategischen Reviews
Leistungsbewertung, Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relative, rückwirkende Vergütung</i> anhand von gemischter Gruppen-/Geschäftsbereichsleistung
Information, Kontrolle, Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Management-Dialoge</i> • Delegation durch <i>Ergebnisverantwortung für Schlüsselindikatoren</i>
...	<ul style="list-style-type: none"> • ...

Abb. 86: Wie neue Instrumente die Funktionen der Budgetierung ersetzen

ternativmodells zu überzeugen. Ein geeignetes Instrument hierfür ist beispielhaft in Abb. 86 zu sehen. Es handelt sich um eine Auflistung der aktuellen Funktionen der Budgetierung in der Organisation, und wie dieselben Funktionen (besser und zumeist deutlich einfacher) durch die alternativen Prinzipien, Tools und Prozesse erfüllt werden können. In der Regel werden zwar zu Beginn des Projekts die einzelnen Maßnahmen nicht *genau* abschätzbar sein, doch sollte eine entsprechend aktualisierte Dokumentation dieser Art immer dann zur Argumentation herangezogen werden, wenn rationale Zweifel oder Ängste angesichts des neuen Modells aufkommen.

Perfektionismus ist nicht erforderlich – 80/20-Lösungen reichen: Es ist bedeutsam, vor Beginn einer Beyond-Budgeting-Initiative nicht überzuanalysieren oder in eine „Analyse-Paralyse“ zu verfallen. Alle Projektbeteiligten und Akteure sollten sich in dieser und in späteren Phasen vor Augen halten, dass – wie in den vorhergehenden Abschnitten gezeigt wurde – Budgetierung und feste Leistungsverträge *unendlich weit davon entfernt sind*, eine 100%-Lösung für heutige Management-Probleme bereitzuhalten. Entsprechend ist es auch nicht ratsam, zu Beginn einer Beyond-Budgeting-Ini-

tiative gleich eine perfekte Lösung anzustreben. Stattdessen sollte man pragmatisch vorgehen und anfangs z.B. eine „80%-Lösung“ für die aktuellen Steuerungsprobleme ins Auge fassen: Nicht alle Tools lassen sich gleichzeitig oder innerhalb kurzer Zeit implementieren, nicht alle Aspekte der Systemgestaltung lassen sich voraussehen. Der Ansatz kann später weiter verbessert werden.

Vision zur Form der Implementierung: Die Einschätzung von Ressourcen, Zeitaufwand und Risiko gehört zu den ersten Aufgaben der Projektmitglieder. In diesem Zusammenhang sollten verschiedene Alternativen erwogen werden hinsichtlich des Implementierungsverfahrens. Das Veränderungsprogramm kann prinzipiell auf verschiedene Art starten: als unternehmens- oder gruppenweites Projekt mit schlagartiger Einführung (Beyond-Budgeting-„Big Bang“ – hierzu später mehr), als „Wasserfall“, beginnend mit der Unternehmenszentrale und ihrer Verbindung zu den Geschäftseinheiten, oder als Pilotprojekt in einer abgegrenzten Geschäftseinheit oder Division. Die beiden letzten Optionen bringen aber eine Reihe von Gefahren mit sich. Da mit Beyond Budgeting üblicherweise tiefgreifende Veränderungen an Managementverhalten und Führungsstil, Zielsetzungsprozessen und Vergütungssystemen vorgenommen werden, ist es von Bedeutung, dass diese Veränderungen entschlossen und für alle Akteure spürbar unumgänglich erfolgen. Der Umstieg von fixierten auf flexible Leistungsverträge ist definitiv, und Zweifel an der Notwendigkeit der Initiative sollten zu jedem Zeitpunkt durch die Projektspensoren umgehend ausgeräumt werden. Punktuelle Veränderungen innerhalb einer Organisation können leicht zu Inkohärenzen des Steuerungsmodells und damit zum Scheitern des Projektes führen. Von Linienmanagern und Teams kann zudem nicht verlangt werden, auf inkohärente Führungsstile und Prozesse des Leistungsmanagements mit konsistentem Handeln zu reagieren. Weil Beyond Budgeting nicht zwangsläufig mit der Einführung grundlegend *neuer* Tools und Prozesse verbunden ist, kann das Big-Bang-Verfahren als gangbare Vorgehensweise gelten.

Prioritätensetzung und Projekt-„Branding“: Jede Organisation wird anhand der Situationsanalyse und ihres Handlungsbedarfs bestimmte Elemente des Modells besonders in ihrer Wandlungsinitiative hervorheben. Die unterschiedlichen Projektvisionen kommen z.B. in den Titeln zum Ausdruck, die Organisationen entsprechend den jeweils gewählten Schwerpunkten des Wandels für ihre Initiativen wählen. Rhodia nannte seinen neuen strategischen Steuerungsprozess „Spring“; das Steuerungssystem bei Skandia heißt symbolträchtig „Navigator“; Leyland Trucks unterstrich den Empowerment-

Aspekt des Wandels mit dem Projekttitel „Team Enterprise“; die Beyond-Budgeting-Initiative bei Unilever wird „Dynamic Performance Management“ genannt.

Projektkonfiguration und -Ablaufplanung: Eine weitere Erwägung besteht darin, ob die beiden Schritte des Wandels im Beyond Budgeting (Einführung flexibler Steuerungsprozesse und Dezentralisierung) gleichzeitig oder nacheinander umgesetzt werden sollen. Diese Entscheidung ist unmittelbar von der Motivation der Organisation zum Wandel abhängig. Die Veränderung der Managementprozesse ist tendenziell schneller realisierbar als die Dezentralisierung der Organisation. Auf der *instrumentellen Ebene* können Veränderungen sicherlich in Projekten zwischen 6–12 Monaten durchgeführt werden. Die Einführung eines Scorecarding-Prozesses etwa dauert nicht unter 12 Monaten; für die Einführung oder Neugestaltung eines wirksamen Rolling Forecasting ist mit einem Zeitraum nicht unter 4 Monaten zu rechnen. Funktionierende Modelle zur Prozesskostenrechnung lassen sich in einem ähnlichen Zeitraum installieren. In allen Fällen sind hier weder Bemühungen zur Verfeinerung noch zur Verfestigung der Prozesse einbezogen. Beyond Budgeting ist somit als langfristiger Veränderungsprozess zu sehen, dessen erste Implementierungsphase sich leicht über 2 bis 3 Jahre erstrecken kann. Im Kern führt der Prozess auch nicht zu einem statischen Modell, sondern mündet in einer ständig fortlaufenden Verfeinerung des Managementsystems. Wichtige kurzfristige Erfolge („Quick Wins“) sind, wie bereits gezeigt wurde, durch eine Beyond Budgeting-Initiative leicht herbeizuführen. Es sollte jedoch bei der Erarbeitung der Projektvision nicht der Eindruck eines kurzfristig und universell standardisiert einsetzbaren Konzeptes erweckt werden.

Projekttablauf: Hinsichtlich der ersten Phase des Wandels muss die Frage beantwortet werden, in welcher Reihenfolge Inhalte und Tools aus den verschiedenen Gestaltungsfeldern angegangen werden sollten. Verschiedene Organisationen werden hier durchaus unterschiedliche Wege gehen. Ein Prozessvorschlag für die erste Phase der Initiative könnte aus den folgenden, für Beyond Budgeting elementaren Maßnahmen bestehen:

1. Trennung von finanzieller Prognose und sonstigen Forecasting-Prozessen vom Leistungsmanagement (durch zwei voneinander unabhängige Prozesse für Forecasting und strategische Steuerung) und die gleichzeitige Abschaffung der Budgetierung;
2. Benchmarking im Leistungsmanagement und Umstellung auf relative Ziele;

3. Umstellung von Leistungsbeurteilung und Vergütungssystemen;

4. Flexibles Ressourcen- und Gemeinkostenmanagement (verschiedene Tools).

Die Veränderung der Systeme für Leistungsbeurteilung und Vergütung ist ein kritischer, vielleicht sogar *der* ultimative Schritt für den Wandel. Einige Beyond-Budgeting-Pioniere stellten fest, dass die Ausrichtung der Praxis von Entgeltsystemen an den Prinzipien flexibler Leistungsverträge einen Wendepunkt auf dem Weg zu einer Kultur dezentraler Verantwortung darstellte. Generell geht von einer auf dem Prinzip relativer Leistungsverträge beruhenden Anerkennung und variabler Vergütung ein eindeutiges, sichtbares Signal an eine Organisation aus. An der Tatsache, dass es um Vergütung geht, können Mitarbeiter erkennen, dass der Wandel „ernst gemeint“ ist. Die Rekonfiguration innerhalb dieses Handlungsfeldes sollte nicht zu lange aufgeschoben werden.

Je nach verfügbaren Ressourcen, Komplexität der Organisation und bereits eingesetzten Tools können diese Veränderungen in der dargestellten oder einer anderen Reihenfolge oder auch gleichzeitig vorgenommen werden.

Eigenschaften des neuen Management-Modells, die jeder Organisation Vorteile bringen – eine Zusammenfassung elementarer Beyond-Budgeting-Lösungsvorschläge

- Trennung der finanziellen Prognose und anderer Forecasting-Prozesse vom Leistungsmanagement, durch zwei voneinander unabhängige Prozesse für Forecasting und strategische Steuerung – bei gleichzeitiger Abschaffung der Budgetierung (Gestaltungsbereiche 1 und 2/3)
- Benchmarking im Leistungsmanagement und Umstellung auf relative Ziele für Führung/Steuerung (Gestaltungsbereich 4)
- Leistungsbeurteilung und Vergütungssysteme umstellen – Trennung der Zielsetzung mittels Budgets oder anderer Leistungsmanagement-Systeme von Leistungsbewertung und Vergütung (Gestaltungsbereich 5)
- Flexibles Ressourcenmanagement und Gemeinkostenmanagement implementieren – Einführung verschiedener Tools wie Trendreporting, ABC/M, Shared Service Center und flexibler Investitionsprozesse (Gestaltungsbereiche 6 und 7)

Weitere Schritte (Auswahl):

- Das Informationssystem offener und transparenter halten (Gestaltungsbereich 8)
- Neue Führungsprinzipien und schrittweise Erhöhung dezentraler Autonomie (Gestaltungsbereich 9)
- Externes Reporting von kurzfristigen Versprechen („Vorhersage von Quartalsergebnissen“) befreien (Gestaltungsbereich 8)

Effektive Wertschöpfung und Erfolgsmessung. Zur Nutzendarstellung der Initiative sollte dokumentiert werden, dass und inwiefern der erwartete Nutzen des Ansatzes die Kosten – insbesondere die der Implementierung – übersteigt. Der Beyond-Budgeting-Ansatz impliziert durchaus einen erheblichen Implementierungsaufwand, da es auch mit Blick auf die Kultur des Unternehmens um einen u.U. grundlegenden Veränderungsprozess im Management geht. Der größte Ressourcenaufwand in Verbindung mit einer originären Beyond Budgeting-Initiative folgt zumeist aus den Bedarfen für Training und Mitarbeiterentwicklung, z.B. für Schulungen im Zusammenhang mit neuen strategischen Steuerungsprozessen. Dem stehen auf der anderen Seite direkte und indirekte Einsparungs- und vor allem intangible Wertschöpfungspotenziale gegenüber. „Verbesserte Prognoseinformationen“ und „strategische Handlungsfähigkeit“ mögen Projektziele sein, sind aber nicht messbar. Andere Effekte sind leichter operationalisierbar, wenngleich isolierte Effekte einer spezifischen Initiative nicht immer leicht darstellbar sind: Gerade in diesem Zusammenhang sollten aber in vor Projektbeginn *vorlaufende Indikatoren zur Messung des Projekterfolgs* definiert und im Projektverlauf kontinuierlich gemessen werden. Dazu können z.B. spezifische Effizienz- oder Qualitätsindikatoren zählen.

Eine der größten Gefahren von Wandlungsprojekten allgemein ist der „Scope Creep“ – die schleichende Aufweichung von Projektgrenzen, das Ausufern des Projektumfangs und die Defokussierung von den ursprünglichen Projektzielen. Zu Projektbeginn muss das Projektteam in Übereinstimmung mit dem Projektponsor Prioritäten der Initiative setzen, *Inhalt und Grenzen* des Initial-Projekts definieren, sowie die Formen der Erfolgsmessung vereinbaren und dokumentieren.

Entscheider und Beeinflusser einbeziehen und überzeugen

An dieser Stelle geht es darum, Entscheider – mithin die Führung der Organisation und Kapitalgeber (Investoren, Eigentümer oder Aktionäre) – für das neue Modell der Steuerung zu begeistern. Diesen Anspruchsgruppen bietet das Beyond-Budgeting-Modell eine Reihe von Vorteilen. Es schafft z.B. die Voraussetzung für eine ethischere Unternehmenssteuerung und Verbesserung der Corporate Governance durch größere Transparenz und Ausschaltung der Manipulationspraktiken, die viele Organisationen durchziehen.

Wenn die Initiative für das Projekt von einem einflussreichen Mitglied der Leitung ausgeht oder ein Mitglied der Leitung bereits als Projekt-Sponsor fungiert, sollten an dieser Stelle kaum unüberwindbare Argumentationsprobleme auftauchen. Neben der Argumentation für die Vorzüge der Steuerung ohne Budgets anhand der dokumentierten Problemdarstellung und Projektvision geht es hier jedoch darum, typische Zweifel von Führung und Kapitalgebern anzusprechen und zu klären. Dazu gehören berechnete unternehmerische Fragestellungen wie die, ob die Organisation ohne Budgets weiterhin in der Lage sein wird, zum einen interne Kontrolle und Steuerbarkeit zu gewährleisten und zum anderen die Kapitalmarkterwartungen zu managen.¹⁵² Eine Präsentation des Projekt-Teams zur Überzeugung von Entscheidern – sowie später auch von Linienmanagement, Mitarbeitern und Partnern – sollte zu diesem Zeitpunkt folgende Elemente enthalten:

- Problemdarstellung und Projektvision
- Erfolgsbeispiele und erfolgreiche Praktiken von Beyond-Budgeting-Unternehmen (zu diesem und dem vorigen Punkt finden Sie Materialien auf der beiliegenden CD-ROM!)
- eine umfangreiche Analyse der Chancen und Risiken der Beyond-Budgeting-Initiative (einschließlich der Risiken, die Initiative nicht durchzuführen!)

¹⁵² Die Antworten auf diese Fragen lassen sich anhand der Beyond-Budgeting-Prinzipien und Gestaltungsfelder diskutieren. Beispiel: Beyond-Budgeting-Unternehmen verfügen über schnellere, offenere und qualitativ bessere Informationen hinsichtlich interner Kontrollen und Vorausschau. Prognose mittels Forecasting und neue Indikatoren erhöhen die Fähigkeit einer Organisation, Trends und Risiken zu erkennen und Entwicklungen zu antizipieren.

- eine Gegenüberstellung der aktuellen Funktionen der Budgetierung in der Organisation, und wie dieselben Funktionen (besser und meist einfacher) durch die alternativen Prinzipien, Tools und Prozesse erfüllt werden können.

Diese Überzeugung wird in manchen Fällen nicht in einer einzigen Sitzung zu bewältigen sein. Neben der Schaffung von Verständnis für Sinnhaftigkeit und Folgen der Initiative sowie der eigentlichen Entscheidung sollten sich Projektteam und Organisationsleitung in dieser Phase über die notwendigen *beiderseitigen Verpflichtungen* zur Durchführung der Initiative einigen. Die Einschnitte zur Realisierung eines neuen Steuerungsmodells sind substanziell: sie schlagen sich in Führungsverhalten, Vergütung, Leistungsmessung und Ressourcensteuerung nieder, um nur einige Prozesse aus den neun dargestellten Gestaltungsfeldern zu nennen. Durch die Abschaffung eines traditionellen Kernprozesses wie der Budgetierung signalisiert die Leistung einer Organisation, dass sie es mit dem Wandel ernst meint. Die vorgeschlagenen Änderungen erfordern insofern von der Leitung neben einem generellen Commitment für die Durchführung in den definierten Projektphasen auch aktive Kommunikation und entschlossenes Handeln, z.B. im Hinblick auf die unweigerlich auftretenden Widerstände innerhalb der Organisation. Ein Wandel im Führungsverhalten des Top-Managements ist ebenfalls nötig und sollte an dieser Stelle thematisiert werden.

Projektbeginn, Abschaffung der Budgetierung und organisatorische Veränderung

Sobald die erforderliche Rückendeckung durch die Organisationsleitung vorliegt, ist zügiges Handeln angesagt! Die Glaubwürdigkeit einer Initiative ist ein Commodity mit kurzer Haltbarkeit. Diese Glaubwürdigkeit muss kontinuierlich unterfüttert und verstärkt werden, bis Nutzer und Organisationsmitglieder die Wirkung des neuen Modells und seiner Tools verstehen. Faustregel: Kontinuierlich auf kleinen, aber spürbaren Verbesserungen aufbauen, um die Energie der Initiative zu halten!

Das Big-Bang-Verfahren der Abschaffung von Budgets – vielfach erfolgreich realisiert

Einige schwedische Unternehmen setzten, vom Steuerungsmodell ohne Budgets bei Svenska Handelsbanken inspiriert, zur Vermeidung von Widerständen aus der eigenen Organisation die Abschaffung der Budgetierung „auf einen Schlag“ durch. Diese Methode funktioniert, grob gesagt, folgendermaßen: Allen Managern der einzelnen Geschäftseinheiten und Bereiche wird zu einem bestimmten Zeitpunkt mitgeteilt, dass es ihnen frei stehe, weiterhin mit Budgets zu arbeiten. Das zentrale Management sei jedoch nicht mehr daran interessiert, diese Budgets zu sehen. Gleichzeitig werden die Geschäftseinheiten aufgefordert, die für das neue Steuerungs- und Kontrollsystem erforderlichen Maßgrößen und Indikatoren zu übermitteln. Die Leistung aller Einheiten werde von nun an anhand dieser Indikatoren gemessen. So einfach verschwinden den Erfahrungen dieser Unternehmen zufolge innerhalb weniger Jahre alle Spuren der Budgetierung aus der Organisation.¹⁵³ Jan Wallander von Handelsbanken hierzu: „Es besteht kein Risiko bei der Abschaffung der Budgetierung. Mitarbeiter gehen zur Arbeit wie zuvor. Nichts wird geschehen, außer dass ein tiefer Seufzer der Erleichterung zu hören sein wird. Von all denjenigen nämlich, die sich nun auf ihre wirklichen Aufgaben konzentrieren können – die z.B. darin bestehen, Produkte zu produzieren und zu verkaufen.“

Der in der Box beschriebene, äußerst pragmatische und zunächst recht radikal anmutende Big-Bang-Ansatz zur Abschaffung der Budgetierung erscheint auf den ersten Blick prädestiniert für weniger formalistische Organisationen. Andererseits ist ein „Herausschleichen“ aus der Praxis der Budgetierung oder die Umstellung auf flexible Leistungsverträge in einzelnen Geschäftsbereichen nicht unbedingt praktikabel. Viele der in Abschnitt 2 dieses Buches dargestellten Probleme der Budgetierung und fixierter Leistungsverträge sollten uns vor dem Versuch bewahren, Budgetierung in „bessere Budgets“ oder in hinsichtlich ihrer Funktion nur unzureichend abgrenzbare „Forecasts“ umzuwandeln. Beyond Budgeting bedeutet, Budgetierung *effektiv abzuschaffen* zugunsten eines neuen, kohärenten Management-Modells. Der Versuch etwa,

¹⁵³ vgl. Wallander 1999, S. 421.

Budgetierung in Rolling Forecasts zu verwandeln kann angesichts der gravierenden konzeptionellen und praktischen Unterschiede zwischen beiden Prozessen nicht pauschal empfohlen werden. Zu groß ist die Gefahr, dass das Ergebnis regelmäßige, nicht minder bürokratische Budgetrevisionen sind, die mit einem objektiven Prognoseprozess wenig gemein haben.

Alternative Formen zur schlagartigen, gruppenweiten Implementierung von Beyond Budgeting sind die Einführung von der Organisationsspitze aus (beginnend mit der Verbindung zwischen Unternehmensleitung und Divisionen/Geschäftseinheiten); ein Pilotprogramm in einer unabhängigen Division/Geschäftseinheit, oder phasenweise Veränderungen zunächst mit in einzelnen, dann in allen 9 Beyond Budgeting-Gestaltungsfeldern.

Egal, welcher Weg beschritten wird – folgende Punkte sind zu beachten.

- Die Konsistenz des Steuerungsmodells steht im Zentrum von Beyond-Budgeting – Manager und Teams können nicht zwischen verschiedenen Steuerungsmodellen operieren; es muss schnellstmöglich ein konsistentes Set von Prozessen und Prinzipien verwirklicht werden.
- Der Wandel zum Management ohne fixierte Leistungsverträge ist als umkehrbar zu kommunizieren; Organisationsmitglieder und Top-Management müssen sich bewusst sein, dass dies kein Experiment ist, das bei Bedarf abgebrochen werden kann – ansonsten ist kaum mit Verantwortung für Ergebnisse und neue Prozesse zu rechnen.

Gerade Unternehmen, die seit langem Investitionen in moderne Management-Tools, Informationssysteme, Management- und Leistungs-Initiativen tätigen, sollten den „hands-on-approach“ des schlagartigen Verzichts auf Budgetierung beherzigen. In jedem Fall ist für diesen Schritt der Rückhalt des Top-Managements unverzichtbar.

Erfolgsnachweis und Weiterentwicklung

Quick wins sollten sichtbar, messbar und eindeutig der Initiative zurechenbar sein. Sie müssen anhand der zu Projektbeginn definierten Indikatoren zu bestimmten Zeitpunkten („Projektmeilensteine“) gemessen, Verbesserungen organisationsweit und intensiv kommuniziert werden.

In der Folge sind die Projekte weiter auszubauen und zu vertiefen. Flexible Prozesse und Dezentralisierung hat man nie ein für allemal „gewonnen“. Zentralisierungs- und Beharrungstendenzen in Organisationen sowie Widerstände gegen den Wandel sind naturgemäß groß, und eine Verringerung der Anstren-

gungen kann leicht zu Rückschlägen führen. Stattdessen sollte die aus dem Projekt gewonnene Glaubwürdigkeit zu einer tiefer greifenden Veränderung von Prozessen und Systemen genutzt werden. Beyond Budgeting ist kein Fertig-Kit, sondern „work in progress“. Ein endgültiger Zustand des Steuerungsmodells wird dementsprechend nie erreicht. Diese Evolution des Führungsmodells ist durchaus erwünscht („Tu, was möglich ist, statt darüber zu klagen, dass manches unmöglich ist“). Veränderungen in den Neun Gestaltungsfeldern (siehe Abb. nächste Seite) geben Stoff für jahrelangen Wandel her.

5.1.3 Erfolgsfaktoren der Implementierung und Umsetzungserfahrungen aus der Praxis

[...]