

Das Beyond-Budgeting-Modell

Raus aus dem Schraubstock

Von Hans-Henning Herzog

Wie können wir anpassungsfähige, schlanke Unternehmen aufbauen, um eine nachhaltige Entwicklung anzustossen und im Wettbewerb die Nase vorne zu haben? Das Beyond-Budgeting-Modell liefert dazu den Ansatz. Die Sektion Basel Regio der SAQ stellte ihn am 11. November in Basel vor.

Ist EFQM ein «Auslaufmodell»? Eine provozierende Frage, doch nur auf den ersten Blick. Mit ihr eröffnete Urs Laubscher, Industriberater aus Liestal, die SAQ-Veranstaltung. Bei allen Methoden und Tools, so Laubscher, habe er immer wieder die Erfahrung gemacht: Obwohl alles notwendige Wissen über die Strategie und das Konzept einer optimalen Organisation vorhanden sind, funktionieren die meisten Organisationen wie vor 100 Jahren. «Warum haben die drei Ks kommandieren, kontrollieren und korrigieren aus der Militärzeit des letzten Jahrhunderts immer noch einen so hohen Stellenwert?» Weil sie in den Köpfen vieler Manager wie in Stein gehauen sind, führte Laubscher aus.

Umdenken ist gefordert

Was zur Zeit der Industrialisierung und Massenproduktion nach dem Muster Taylors und Henry Fords noch seine Berechtigung haben mochte, werde heute in einem ganz anderen Umfeld immer fragwürdiger. Dennoch

hält sich das Denken in Kategorien der Kontrolle und Überwachung hartnäckig. Was, so Laubscher, zu einem völlig inkonsistenten Verhalten führt. Zwar wisse man heute in der obersten Füh-

Fördern, fordern und feedbacken

rung, wie wichtig hoch motivierte Mitarbeiter sind, verweigere ihnen aber gleichzeitig jede Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen. Die Einrichtung von Gruppenarbeit in der Produktion scheitere regelmässig, weil man den Teams kein Vertrauen schenkt, obwohl diese profitabel agieren, wenn man sie nur machen lässt. Auch der Einstieg in EFQM sei zum Scheitern verurteilt, solange alles Menschliche entgegen offizieller Beschwörungen letztlich als Bedrohung angesehen werde. Laubscher: «Es sind Persönlichkeiten, nicht Organisationen, die die Welt bewegen.» Erst wenn die drei Fs fördern, fordern und feedbacken in einer neuen Unternehmenskultur konsequent zum Tragen kommen, folgerte Laubscher, «können wir mit dem Bau des EFQM-Hauses beginnen».

Aktives Lernen als treibende Kraft

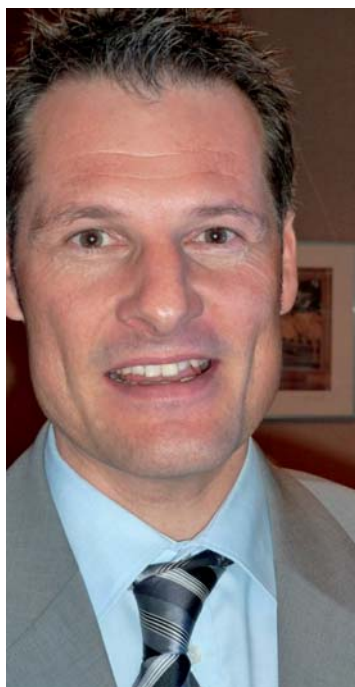
Bruno Krieg von der Basler pro-Transfer AG doppelte nach: Die bestgemeinten Managementsysteme bleiben stecken, wenn die Mitarbeiter dabei keine eigenen Erfahrungen sammeln und ihr Verhalten selber steuern können. Erst auf der Basis des aktiven Lernens wird jeder Einzelne bereit sein, Neues aufzunehmen. Indem er das eigene Können und Wollen in konkreten Projekten ausprobieren kann, wird seine Neugier geweckt, werden neue Herausforderungen erst im Gedächtnis verankert. Nur wer Dinge anpackt, durch Fehler lernt, durch eigenes Tun Sicherheit auf neuem Terrain gewinnt, also mitdenkt und mitgestaltet, wird seine Kräfte zum Nutzen der Unternehmensentwicklung aktivieren können, so Bruno Krieg.

Das Budget im Kopf

Die Hauptsteuerungsgrösse, an der sich viele Unternehmen orientieren, ist das Budget. Budget ist das Ziel, ist der Plan, Basis jeder Kontrolle, ist der Beurteilungsrahmen («erfüllt oder nicht erfüllt») und entscheidend für die Honorierung. Diese Koppelung sei extrem weitverbreitet, meinte Franz Rööslü am Beginn seines



Bruno Krieg und Urs Laubscher



Professor Franz Rösli

Vortrags. Der Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Basel ist Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT),

Verstellter Blick auf die Realität

eines internationalen Forschungsnetzwerks, das seit 1998 neue Perspektiven für Führung und Steuerung von Unternehmen eröffnet.

Auch wenn der Begriff es suggeriert, so Rösli, sei Beyond Budgeting mehr als nur eine Kampfansage an Budgets und Budgetierung. Es handle sich um ein Management-Modell, das als Alternative zum tayloristischen Führungs- und Steuerungsmodell des letzten Jahrhunderts immer mehr Anhänger findet. Die funktionale Aufbauorganisation, die Führung nach der «Kommando- und Kontroll»-Kultur und die Bürokratisierungstendenz seien den Anforderungen des 21. Jahrhunderts – hohe Umfeldynamik

Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting

Prinzipien	Beyond Budgeting Management	Traditionell
Führung und Organisation 1. Kunden 2. Netzwerk 3. Autonomie 4. Verantwortung 5. Werte 6. Transparenz	Fokussierung aller Mitarbeiter auf Verbesserung Kundenergebnis Netzwerke mit vielen kleinen, ergebnisverantwortlichen Teams Teams haben die Autorität und Fähigkeit zu handeln Jeder denkt und handelt wie ein Unternehmer Rahmenregelungen aus klaren Zielen und starken Werten Offene Information für alle ermöglicht Selbstmanagement	Fokus auf verhandelten Zielen Zentralisiert, divisionalisiert Mikromanagement Befolgen eines fixen Plans Detaillierte Regeln/Budgets Information hierarchisch
Managementprozesse 7. Ziele 8. Honorierung 9. Planung 10. Kontrolle 11. Ressourcen 12. Koordination	Relative Ziele für permanente Verbesserung Erfolgsbeteiligung anhand relativer Leistung Kontinuierliche, einbeziehende, aktionsorientierte Planung Kontrolle auf Basis von relativen Ist-Grössen (Markt, Peers, ...) Ressourcen sind nach Bedarf «ad hoc» verfügbar Aktivitäten sind dynamisch und marktorientiert koordiniert	Verhandelte, fixe Ziele Basierend auf fixen Zielen Zahlenwerk für ein Jahr Plan-Ist-Vergleiche Jährliche Budgetallokation Jährliche Planung

und Komplexität – immer weniger gewachsen. «Budgets sind Symptom und Stützpfiler dieser obsolet gewordenen Art der Steuerung und Führung», stellte Rösli fest.

Dass die traditionelle Budgetsteuerung heute mehr Schaden als Nutzen verursacht, diese Erkenntnis setzt sich in den Chefetagen erst langsam durch. Obwohl viele Unternehmen unzufrieden mit der Budgetierung seien, lässt sich, so Rösli, diese Denkschablone nicht so schnell aus den Köpfen vertreiben. Einmal festgelegt, pressen die Budgets die ganze Organisation in ein festes Korsett, das den Managern scheinbare Handlungssicherheit, Macht und Kontrolle gibt. Dass sie eine Kostensicherungs-Mentalität fördern und damit schnelle Anpassungen an neue Entwicklungen verhindern, ist erwiesen. Mehr noch: Die Fixierung auf die Budgetzahlen verstelle oft den Blick auf die Realität. Die «interne Sicht» werde wichtiger als der Kunde, man sei mehr mit sich selbst beschäftigt. Dem hielt Rösli entgegen: «Der Erfolgreiche schlägt die Konkurrenz und nicht das Budget!»

Der erzwungene Leistungsvertrag

Besonders starre Zielvereinbarungen und daran geknüpfte Anreizsysteme korrumpieren und mani-

pulieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Urheber solcher fixer Leistungsverträge ist James O. McKinsey, der ergänzend zu Taylors «Hierarchischer Kontrolle» 1922 mit seiner «Budgetary Control» die Geschäftsprozesse mittels Budgetvorgaben zu steuern suchte. Führung mit fixiertem Leistungsvertrag beherrschte seitdem die Unternehmenspraxis. Der wichtigste Effekt: Ganze Belegschaften werden auf Budgetziele programmiert. Die Zahlen werden zur berühmten Schere im Kopf, Flexibilität und Initiativen bleiben auf der Strecke.

Die reale Alternative

Beyond Budgeting sei ein Managementkonzept, das mit diesen Mustern radikal bricht, erläuterte Franz Rösli. Der Grund: «Traditionelles Management ist nur auf Effizienz ausgelegt. Das heutige Problem aber heisst Komplexität.» Im dynamischen Umfeld der Informations- und Wissensgesellschaft sowie globaler Käufermärkte sind ganz andere Tugenden gefordert als in der Budgetkultur. Zu wichtigen Parametern werden, so Rösli, eine kunden- und marktorientierte Managementstruktur und eine Organisation, die eher nach dem Netzwerkprinzip funktioniert. Dazu gehören eine partizipative und

teambasierte Mitarbeiterführung («Empowerment und Vertrauen») sowie die Abkehr von jährlich fixierten Zielvorgaben hin zu relativen Zielen mit entsprechenden Anreizsystemen. Von traditionellen Formen des Controllings («der finanziellen Monokultur») gilt es ebenso Abschied zu nehmen wie von der Zentralisierung von Entscheidungen (Grafik).

Franz Rösli zeigte am Beispiel der Svenska Handelsbanken, die seit 1970 ohne Budgets und jährliche Zielvorgaben arbeitet

Komplexität ist heute das Problem

und vollkommen dezentral organisiert ist, dass Beyond Budgeting als innovatives Modell der Unternehmensführung längst den Praxistest bestanden hat. Andere Firmen wie Southwest Airlines, Hilti, Trisa, Google, W.L.Gore, dm drogeriemarkt oder Egon Zehnder leben ebenfalls erfolgreich mit dem neuen Führungsverständnis. Rösli endete mit einem Zitat von Marie von Ebner-Eschenbach: «Ausnahmen sind nicht immer Bestätigung der alten Regel. Sie können auch Vorboten einer neuen Regel sein.» ■