

Management

Gerhard Schwarz Der designierte Chef der Stiftung Avenir Suisse macht sich stark für eine liberale Schweiz. **Seite 15**

Freiheit jenseits des Budgetzwangs

BEYOND BUDGETING Weg von der langfristigen Budgetplanung mit all ihren Nachteilen und falschen Anreizen, hin zur kurzfristigen Planung mit nachhaltigen Zielen. Namhafte Firmen bekennen sich zur neuen Methode.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Ausgedeutet heisst «beyond budgeting» jenseits von Budgetvorgaben. Seit renommierte Unternehmen wie Hilti, Trisa, Globetrotter, Egon Zehnder oder Toyota mit der Beyond-Budgeting-Methode führen, setzen sich immer mehr Firmen damit auseinander.

Denn es gibt immer mehr ernst zu nehmende Stimmen, welche die Fixierung auf finanztechnische Aspekte beim Budget-Prozedere als Mitverursacher der Finanzkrise betrachten – etwa ein starres Planungskorsett, das Bestreben, in der nächsten «Vergabestaffel» ja nicht weniger vom zu verteilenden Kuchen zu bekommen, Konkurrenzdruck unter den Abteilungen oder der ständige Performancezwang anstelle von weiter reichenden Betrachtungshorizonten.

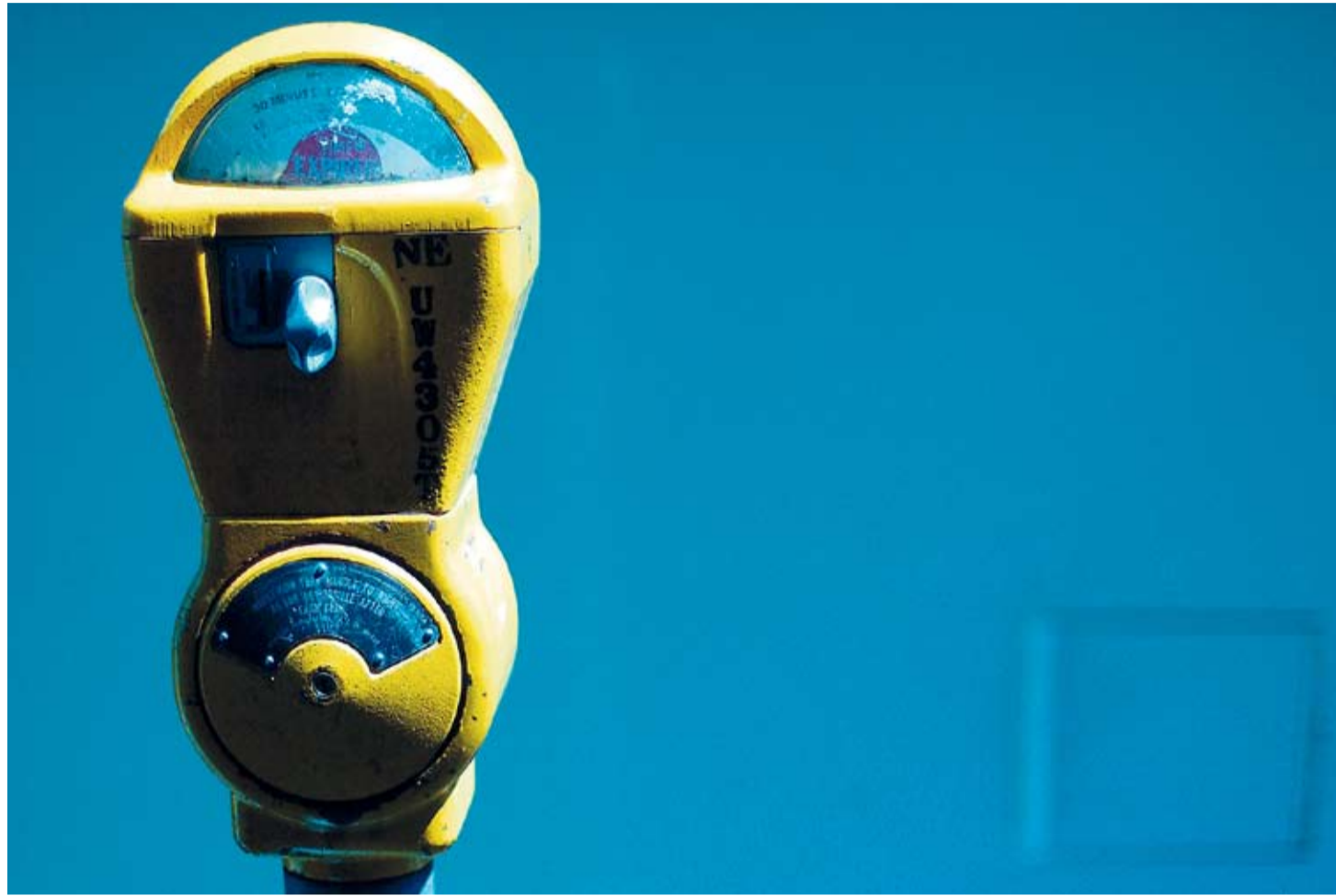
Mitarbeitende sollen zu Mitunternehmern werden und nicht Umsätze bolzen.

Franz Röösl, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, repräsentiert den Beyond-Budgeting Round Table (BBRT) für den deutschsprachigen Raum. Zusammen mit den beiden Engländern Robin Fraser und Jeremy Hope, den Begründern des Beyond-Budgeting-Modells, entwickelte Röösl das Konzept, welches aus der Praxis erfolgreicher Unternehmen abgeleitet ist.

Falsche Anreize

Jeremy Hope erklärt die Methode so: «Unternehmen mit einem Beyond-Budgeting-Ansatz zielen darauf hin, organisch zu wachsen und über lange Zeit zu bestehen. Sie definieren Erfolg so, dass sie ein stärkeres und gesünderes Unternehmen an die nächste Generation weitergeben möchten, als sie vorgefunden haben. Shareholder-Value ist für sie ein langfristiges Resultat und nicht ein kurzfristiges Ziel. Mitarbeitende sollen zu Mitunternehmern werden und nicht Umsätze bolzen, sondern das beste Team oder die beste Firma der vergleichbaren – Peer Group sein. Das steht bei diesen Firmen nicht nur auf Hochglanzfolien, sondern wird praktiziert.»

Etwa von Adrian Pfenniger, Geschäftsführer von Trisa. «Wir pflegen seit je eine partizipative Mitwirkungskultur.» Die Mitarbeitenden sind auch Eigentümer der Firma und verfügen über die Hälfte der Stimmen im Verwaltungsrat. Sie nennen sich «Trisaner» und



Das Budget kurzfristig zu bestimmen, bietet einer Unternehmung die Möglichkeit, unabhängig von Kontrolle und Kommando flexibel zu agieren.

DIE 12 PRINZIPIEN DES BEYOND BUDGETING

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

QUELLE: 2010 FHNW/BBRT

sind entsprechend motiviert. «Trisa hat sich längst von fixen Budgets abgewendet und plant nur für die nächsten drei Monate.»

Pfenniger erklärt an einem simplen Beispiel, wie das in diesem Unternehmen funktioniert. «Angenommen, im November wird eine Budgetvorgabe gemacht. Wie sollen wir wissen, was im nächsten Frühjahr für unseren Geschäftsgang relevant ist? Mit unserer Methode ist es möglich, kurzfristig auf eine veränderte Lage am Markt und auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren.»

Am herkömmlichen Prozedere mit Budgetvorgaben kritisiert er, dass es falsche Anreize schafft. Die «Trisaner» operieren in ihren drei-Monate-Beurteilungen nach «Best-and-worst-case»-Szenarien. Im Mittelpunkt steht eine optimale Vernetzung von Wissen und Erfahrung der Mitarbeitenden und des Managements mit einem möglichst zeitgerechten und realistischen Ausblick für die Zukunft der Firma und deren Potenziale.

Auch Mark Hoernig, Mitglied des Executive Teams von Egon Zehnder International (EZI) sieht

in dieser Methode Wettbewerbsvorteile: «In einer professionellen Service-Firma ist es verheerend, wenn auf ein Budgetziel hingearbeitet werden muss. Mit solchen Vorgaben agieren Sie nicht mehr professionell: Sie nehmen Aufträge an, die Sie unter Umständen gar nicht lösen können. Deshalb haben Berater bei EZI keine Budgetvorgaben, sodass sie die Rolle eines Gesprächspartners einnehmen können, der offen, ehrlich und unabhängig von Umsatzzielen seine Klienten beraten kann. Die Reputation eines Beratungsunternehmens

ist letztlich entscheidend im Markt. Alles andere ist kurzfristiges Handeln. Damit wollen wir nicht in Verbindung gebracht werden.»

Keine trägen Hierarchien

Röösl beschreibt den Schritt vom «konventionellen» Verständnis der Budgetierung zum neuen Ansatz zusammenfassend so: «Dieses neue System kennt keine vielstufigen trägen Hierarchien mit zentralisierter Entscheidungsfindung und kaum zentrale Stabsfunktionen. Es gibt keine im Voraus fixierte Zielhöhe und daran gekoppelte Boni, keine jährlichen Budgets, keine fixierten Ressourcen-Allokationen und keine aufwendigen, vergangenheitsorientierten Budgetabweichungs-Reports.»

Es ist dies quasi eine Abkehr von Kontrolle und Kommando, wie es Hope und Röösl locker umschreiben. Die Anwendung dieser Methode bedeutet nicht, dass Kosten und Erträge keine Rolle mehr spielen. Als Vorgabe dient – anstelle absoluter Ziele – der Vergleich mit dem Erfolg der Konkurrenz. Damit entfällt auch die Notwendigkeit des Jonglierens mit Zahlen, um Vorgesetzte zu beeindrucken und das Budget für das nächste Geschäftsjahr nicht zu gefährden.

CHEFSACHE

Fusion als Chance, sich neu zu erfinden



UELI THÜRGLI

CEO, Maag Group, Oberglatt

Fusionieren ist nicht schwer, integrieren dagegen sehr.» Viele Schweizer Unternehmen, die auf den Weltmärkten präsent sind und eine Wachstumsstrategie verfolgen, stehen früher oder später vor einem grösseren grenzüberschreitenden Kauf oder Zusammenschluss.

Auch wenn die industrielle Logik auf dem Papier stimmt und für beide Unternehmen Vorteile verspricht, ist die Umsetzung der weitaus anspruchsvollere Teil als die Vorbereitung und der Beschluss des Zusammengehens. Als Erstes ist die Führungsmannschaft gefordert, sich auf einen neuen Kurs einzuschwören. Nicht selten wird die gesamte Organisation grundsätzlich angepasst, es werden neue Marktgebiete oder Geschäftsbereiche geschaffen, um die integrierte Produkt- und Leistungspalette optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

Veränderungen schaffen zuerst einmal Unsicherheit. Die wichtigste Führungsaufgabe in diesem Prozess ist daher, die richtigen Leute für das neue Team auszuwählen und mit diesen Multiplikatoren die Veränderungspro-

«Jeder Zusammenschluss bietet eine hervorragende Chance, sich als Unternehmen am Markt neu zu positionieren.»

zesse rasch anzugehen. Nach der anfänglichen Überzeugungsarbeit auf Kaderebene und der Ausrichtung auf die neuen Strategien und Ziele ist die Integration vor allem ein intensiver interner Kommunikationsprozess. Wo verändert sich was, wie wirkt sich das auf die Arbeitsinhalte, -abläufe und -positionen aus? Eine der wichtigsten Managementaufgaben besteht darin, gleichzeitig den Kundenfokus aufrechtzuerhalten, denn ein Change-Prozess kann die Organisation zeitweilig schwächen.

Zentral ist auch die Frage, wie die Unternehmenskulturen zusammengebracht werden können. Dabei sind die Kulturunterschiede trotz der sprachlichen Übereinstimmung zwischen einem schweizerischen und deutschen Unternehmen nicht geringer als zu einem Unternehmen in China oder den USA.

Gegen innen wie aussen muss relativ schnell die Grundsatzfrage gelöst werden, welche Identitäten, Firmennamen und Marken weiterbestehen sollen. Dies hängt ab von der Stärke der einzelnen Marken und der Identifikation der Kunden wie auch der Mitarbeitenden mit den Unternehmen, deren Produkten und Dienstleistungen. Welchen Wert eine traditionsreiche Marke auch nach Jahren des Nichtgebrauchs haben kann, zeigt das Beispiel von Sandoz, die nach der Fusion zu Novartis stillgelegt und später mit grossem Erfolg als Marke für die Generikasperte reaktiviert wurde. Jeder Zusammenschluss bietet eine hervorragende Chance, sich als Unternehmen am Markt neu zu erfinden und zu positionieren.

NACHGEFRAGT | PIUS BASCHERA, VR-Präsident Hilti, Liechtenstein

«Dieses Instrument erfordert grosses Vertrauen im Management»

War es schwierig, den Finanzchef und das Management von Hilti für das Prinzip des Beyond Budgeting zu erwärmen?

Pius Baschera: Der Abschaffung der herkömmlichen Budgetierung waren mehrere Massnahmen vorausgegangen – etwa die Entkopplung von Kompensationssystem und Budgetplanung, die Ausrichtung des Kompensationssystems auf das Wachstum oder die Einführung neuer Schlüsselzahlen. Diese neuen Instrumente haben gut funktioniert, und deshalb war die Abschaffung der Budgets nur konsequent und auch im Management nicht schwer durchzusetzen.



PIUS BASCHERA

Es ging aber vermutlich auch darum, alle Abteilungen und ihre Vorgesetzten mit einem Feu sacré für diese unkonventionelle Methode der Budgetplanung anzustecken?

Baschera: Die Abschaffung der Budgets war auch an die Einführung eines rollierenden Forecasts geknüpft. Das Managen mit diesem Instrument erfordert eine

starke Unternehmenskultur der Selbstverantwortung sowie ein grosses gegenseitiges Vertrauen im Management. Diese Voraussetzungen waren und sind bei Hilti vorhanden.

Was hat diese Umstellung konkret gebracht?

Baschera: Wir sind überzeugt, dass die neuen Führungsprinzipien und -prozesse in hohem Masse zu unternehmerischer Verhaltensweise und im Aufschwung zu mehr Wachstum geführt haben. Das Beyond Budgeting bewährt sich aber auch in einem Abschwung wie in der aktuellen Wirtschafts-

krise. Wir können wesentlich schneller und differenzierter reagieren und Kosten sparen.

Würden Sie – aufgrund Ihrer Erfahrungen – sagen, dass sich Beyond Budgeting auf alle Branchen anwenden liesse?

Baschera: Beyond Budgeting ist grundsätzlich in allen Branchen anwendbar. Allerdings müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein. Zum Beispiel sollte der Zeitpunkt der Einführung richtig gewählt sein: Beyond Budgeting hat in einer Branche mit Wachstumspotenzial den erheblichen grösseren Effekt als in einer

Branche mit schrumpfendem Marktpotenzial.

Was ist bei einer so fundamentalen Umstellung sonst noch zu beachten?

Baschera: Voraussetzung für die Einführung und Umsetzung der Führungsprinzipien und -prozesse des Beyond Budgeting ist die Unternehmenskultur. Es braucht ein sehr reifes Management, ein hohes Mass an Performance-Orientierung, Selbstverantwortung und Vertrauen.

INTERVIEW: MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN