

Budget über Bord!

Wenn sich Teams ohne fixe Zielvorgaben selbst steuern sollen, muss die Kommando- und Kontrollkultur verschwinden

„Nichts ist unmöglich – wenn alle als Team an einem Strang ziehen. Dann kann selbst ein Boot aus unserem kleinen Binnenland Schweiz den America's Cup gewinnen“, schwärmt Karin Wyss von der Schweizer Bank UBS. Der Yacht Alinghi gelang dieser Coup 2003. Hauptsponsor – die UBS. Wieder und wieder hat die Bank die 44 000 Mitarbeiter ihres größten Bereichs Vermögensverwaltung und Privatkundengeschäft, dessen Planungsteam Wyss leitet, mit Bildern der Sieger eingeschworen – auf ein ebenso kühn anmutendes Vorhaben: den Ballast Budget über Bord zu werfen, um mit Teamgeist und neuer Wendigkeit der Konkurrenz davonzusegeln.

FINANCE - CONTROLLING

Ein Unternehmen steuern – mit oder ohne Budget –, daran spaltet sich heute die Zunft der Controller. Fakt ist: Zwei Drittel der Vorstände sind mit ihrer Budgetplanung unzufrieden – obwohl sie ständig modernisiert wird. Dies ergab eine Studie unter 80 Großunternehmen in Europa durch die US-Beratung Hackett Group.

„Budgets verführen zu Faulheit und Sorglosigkeit. Der Chef muss sich nicht mehr vor Ort umtun, weil er am PC bunte Törtchen und Türmchen bestaunen kann“, kritisiert Dieter Brandes, Ex-Verwaltungsrat von Aldi-Nord und Autor des Bestsellers „Alles unter Kontrolle?“ Aldi arbeitet ohne Budget – schon immer und mit Erfolg.

Für Brandes ist Budgetieren blindes, primitives Vorgehen von Zahlen. Ein Zeichen, dass man seinen Leuten nicht vertraut, sie kontrollieren muss. Das Gegenteil geschieht. „Ein Budget verleitet zum Taktieren und zu Zahlenspielen – das wirkt zerstörerisch auf die Leistung“, warnt Niels Pfläging. Der frühere Controller wirbt über den Beyond Budgeting Round Table für das Managen ohne Budget (Kasten).

Ins selbe Horn stößt Hilti-Manager Wolfgang Walser. „Budgetieren nimmt enorme Ressourcen in Anspruch. Und nach drei Monaten ist vieles wieder überholt“, beklagt der Leiter des Konzerncontrollings beim

Liechtensteiner Bauwerkzeughersteller. Für Franz Rössli, Controllingprofessor an der FH Nordwestschweiz und Leiter des deutschsprachigen Beyond Budgeting Round Table, ist Budgetieren ein überholtes Dogma. „Wir leben im Zeitalter des Wissens und nicht der getakteten Maschinen. Vieles ist nicht mehr planbar.“

„Wenn sich das Marktumfeld ständig ändert, können wir nicht stillstehen.“ Diese Einsicht gab auch im größten Bereich der UBS den Anstoß für einen ganz neuen Managementansatz. Logische Konsequenz war, sich zugleich vom Korsett des Budgets zu befreien. Das geschah 2005. Anfangs erteten die Controller Skepsis. „Wollt Ihr euch selbst arbeitslos machen?“

Weit gefehlt: „Wer das Budget über Bord wirft, muss weiter planen – nicht nur einmal im Jahr, sondern ständig“, betont Erich Ebner von Eschenbach, Finanz- und Controlling-Chef bei Softlab. Auch die IT-Tochter von BMW tastet sich in diese Richtung vor.

Was ist nun anders ohne Budget? „Unsere Controller planen keine starren detaillierten Ziele mehr, sondern qualitative für die Strategie der Geschäftsleitung“, erklärt Wyss. Gesteuert wird durch externe und interne Benchmarks, relative Vergleiche zum Vorjahr und zur Marktentwicklung. Oft geben rollierende vierteljährliche Prognosen Orientierung. Hilti-Mann Walser: „Statt ‚Beat the budget!‘ heißt das Motto ‚Beat the competition!‘“ Für dieses Jahr hat Hilti erstmals kein Konzernbudget erstellt. „Das passt einfach besser zu unserer Unternehmenskultur.“ 2003 war Hilti mit seinen 16 000 Mitarbeitern mit dem Bertelsmann-Preis für vorbildliche Unternehmensführung ausgezeichnet worden.

Mit dem Abschaffen des Budgets alleine ist es nicht getan. „Voraussetzung ist eine radikal dezentrale Unternehmenskultur, die jedem Mitarbeiter Freiraum und Eigenverantwortung gibt“, betont Pfläging. „Ziel ist es ja, den Unternehmergeist der Mitarbeiter zu wecken“, so Walser. „Meist ist eine kleine Kulturrevolution nötig.“

Zum einen: Die Führung muss los-

lassen können. Zum anderen: „Die Leute müssen fähig sein, Verantwortung zu tragen“, unterstreicht Michael Kastner, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Dortmund. „Das Budget war ein Wegweiser. Doch nicht jeder weiß mit der neuen Freiheit umzugehen. Darum ist das Modell längst nicht für alle Firmen geeignet“, gibt Wyss zu bedenken. Für Kastner ist Beyond Budgeting Intrapreneurship. Sprich: Der Einzelne soll handeln wie ein Unternehmer. „Mehr Autonomie bringt Vorteile, aber auch die Gefahr, dass Mitarbeiter sich ausbeuten – weil der Marktdruck nach unten delegiert wird.“

Die Folge: Der Einzelne muss sich ständig im Wettbewerb behaupten – nach außen wie nach innen. „Die Mitarbeiter werden unter anderem an den Leistungen ihrer Teamkollegen und anderer Vergleichsteams gemessen. Das erzeugt positiven Druck“, glaubt die UBS-Planerin. Monatliche Benchmarks sollen anspornen, von einander zu lernen und Wissen auszutauschen. Hilti vergleicht unter anderem Durchlaufzeiten für Reparaturen verschiedener Bereiche. Aldi rankt die Filialen. „Das ist wie eine Bundesligatabelle“, erklärt Dieter Brandes.

„Die Rankings sind nicht dazu da, mit erhobenem Zeigefinger auf die Letzten zu deuten“, betont Wyss. Voraussetzung ist aber: „Egoismus darf sich im Unternehmen nicht lohnen. Sonst geht's wie beim Fußball: Konkurrenz innerhalb des Teams macht die Mannschaft kaputt“, warnt Kastner. „Die Leute müssen sich als Bergsteigertrupp fühlen, der nur gemeinsam den Gipfel erreichen kann. Faire Deals, von denen jeder profitiert, machen so aus Egoisten Syn-Egoisten.“

Im Unternehmen muss eine Fehlerlernkultur herrschen statt einer Kommando- und Kontrollkultur, betont Pfläging. „Wer eigene Fehler outet, ist zu belohnen“, so Psychologe Kastner. „Boni sollten sich am Erfolg des Ge-

continued...

...continued

samtunternehmens orientieren, der im Nachhinein und relativ zur Konkurrenz zu messen ist“, so Rösli. Bei der Svenska Handelsbanken, seit 36 Jahren ohne Budget, erhalten alle denselben Bonus - berechnet nach der Eigenkapitalrendite im Vergleich zu Mitbewerbern. Das vermittelt das Gefühl: Wir sitzen alle in einem Boot.

Bei der UBS scheint der neue Kurs gut einzuschlagen. Wyss: „Gerade die Controller finden ihre neue Rolle als Steuermann und Berater viel interessanter als die dröge Budgetplanung.“



Text weiterleiten: Mail an **forward@handelsblatt.com** Betreff: **Budget** (Leerzeichen) **8** (Leerzeichen) **Empfänger-Mailadresse**

KATRIN TERPITZ
WIE BEYOND BUDGETING FUNKTIONIERT
Die Idee

Das Management-Modell Beyond Budgeting sorgt seit einigen Jahren für Aufsehen, weil es die völlige Abschaffung von Budgetierung und Budgetsteuerung fordert. Die jährliche Planung mit fixierten Zielvorgaben gilt als überholt und als Hemmschuh für Unternehmen, die heute flexibler agieren müssen.

Die Vorbilder

Erfolgreiche Unternehmen wie Svenska Handelsbanken, Toyota, Aldi und Southwest Airlines waren Vorbilder für dieses Modell, das vom Beyond Budgeting Round Table (BBRT) entwickelt wurde. Grundpfeiler sind eine dezentrale Organisation und flexible Managementprozesse.

Die Praxis

Jeder Mitarbeiter soll eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln. Operiert wird mit relativen Kennzahlen, die im Vergleich zu Wettbewerbern und stets im Nachhinein erhoben werden. Seit kurzem gibt es einen deutschsprachigen runden Tisch, geleitet von Franz Rösli: **franzroosli@bbrt.org**



Yacht Alinghi auf Siegerkurs beim America's Cup. Hauptsponsor UBS verließ vertrautes Fahrwasser und steuert seinen größten Geschäftsbereich ohne Budget.