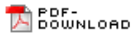


» [Glossar einschalten](#)



Niels Pfläging, einst budgetgläubig, heute handlungsfähig

Artikel im Magazin-Layout als PDF-Dokument



Sie benötigen den kostenlosen [Acrobat Reader 5.0](#) um den Artikel darstellen zu können.



brand eins 8/2004

## No Budget

Budgetverhandlungen. Wer sie kennt, hasst sie. Und ist doch überzeugt, sie müssen sein. Wie sonst sollte man andernfalls die Zukunft planen?

Ohne Budgets, lautet die Antwort der Svenska Handelsbanken. Das Himmelfahrtskommando läuft immerhin seit 34 Jahren.

**Text:** Mathias Irlé

**Foto:** Heji Shin; Michael Hudler

• Als der studierte Ökonom Niels Pfläging im Dezember 2000 zum ersten Mal von den Svenska Handelsbanken und dem Beyond Budgeting Round Table las, verspürte er ein flaues Gefühl in der Magengegend. Ihm war für einen Moment schwindlig, er musste schlucken und fing an zu schwitzen. Fast 80 Prozent seiner Arbeitszeit als Controller bei der brasilianischen Niederlassung von Boehringer Ingelheim verbrachte er bis zu diesem Zeitpunkt mit Planungen, Planrevisionen, Abweichungsanalysen und der Kontrolle der Budgets. Immer mehr Zeit nahm der Budgetierungsprozess jedes Jahr in Anspruch. Immer detaillierter wurden die Zahlen, die beschrieben, welche Beträge die Abteilungen im nächsten Jahr für ihre einzelnen Posten ausgeben durften. Und mit immer mehr Kennzahlen, Faktoren und Prognosen versuchten er und seine Kollegen die immer schwerer vorhersehbare Zukunft des Pharmakonzerns optimal zu berechnen.

Doch ihre Arbeit war gemessen am Aufwand, der Anzahl der jährlichen Nachbesserungen und den Zahlen, die nach zähen Verhandlungen mit den Abteilungen eher Kompromissen glichen, zunehmend ineffektiv. Deshalb suchten er und seine Kollegen im Internet nach einer Möglichkeit, den Budgetierungsprozess zu vereinfachen. Sie dachten an neue Software.

Da tauchte plötzlich ein Link zum Beyond Budgeting Round Table auf, einer Vereinigung, die 1998 von der englischen Industrieorganisation CAM-I gegründet worden war. Ihr Ziel: alternative Ansätze zum klassischen Budgetieren aufzuspüren, zu konzeptualisieren und ihren Mitglieder vorzustellen. Niels Pfläging öffnete den Link, stieß auf einen Artikel, der die Art und Weise beschrieb, wie die Svenska Handelsbanken arbeiteten, druckte ihn aus und begann zu lesen.

Mit einem Kugelschreiber unterstrich er dabei einzelne Passagen und an den Rand des Artikels schrieb er immer wieder „Quatsch“. Daneben setzte er energisch Ausrufezeichen. Denn was er las, stellte all seine bisherige Arbeit in Frage. Das konnte einfach nicht wahr sein. Doch das ist es.

### Wallander ermittelt: Zentrale Langzeitplanungen taugen nichts. Jeder Standort soll entscheiden, was er braucht

1970 – Niels Pfläging war gerade ein Jahr alt – befanden sich die traditionsreichen, 1871 gegründeten Svenska Handelsbanken in einer schweren Krise. Wegen ihrer Beteiligung an umstrittenen Transaktionsgeschäften wurde das Management der Bank von der schwedischen Regierung scharf kritisiert, die Rentabilität der Bank war gering, und die Berichterstattung in den Medien wurde zunehmend unfreundlicher. So konnte es nicht weitergehen, das Institut steuerte auf eine Katastrophe zu, es musste sich etwas ändern. Deshalb suchte man einen neuen Direktor mit ungewöhnlichen Ideen und fand ihn in Jan Wallander, einem ehemaligen Wissenschaftler, der im Auftrag der schwedischen

Regierung Langzeitprognosen über wirtschaftliche Entwicklungen erstellt und anschließend zehn Jahre eine kleine Bank geführt hatte. Seine Lösung: die Bank radikal dezentralisieren, damit sie wieder effektiver arbeitet.

Als Wallander seinen Job antrat, wurden Entscheidungen über neue Produkte, Marketingmaßnahmen, Einstellungen oder die Budgets in der Stockholmer Zentrale getroffen und über die zehn Regionalbanken und die 560 Zweigstellen an die 9000 Mitarbeiter weitergeleitet. Der neue Chef stellte diese Pyramide auf den Kopf. Er löste die zentrale Marketingabteilung in Stockholm auf, verkleinerte das Management um ein Drittel und schaffte alle Budgetierungsprozesse und Langzeitplanungen ab. Außerdem organisierte er die einzelnen Zweigstellen als eigenständige Profit Center und sagte den Zweigstellenmanagern: „Machen Sie, was für Ihren Standort gut ist, denn Sie wissen am besten, was dafür nötig ist.“ Ab jetzt sollten Zweigstellen selbst entscheiden, ob sie Mitarbeiter einstellen wollten oder nicht, ob und welche Marketingmaßnahmen sie brauchen, wem sie einen Kredit geben und welche Sorte Schreibtische sie haben wollen. Das Ziel, das sie erreichen sollten, wurde den Zweigstellenmanagern fortan nicht mehr durch ein fixes Budget und Umsatzzahlen vorgegeben, sondern durch einen relativen Wert: Der Return of Equity der Svenska Handelsbanken sollte besser sein als der Durchschnitt der Konkurrenz. Und davon sollten alle etwas haben: Die Hälfte der über dem Durchschnitt liegenden erwirtschafteten Überschüsse wird in den Pensionsfonds der Bank eingezahlt, an dem alle Mitarbeiter – vom Manager bis zur Sekretärin – zu gleichen Teilen profitieren. Außerdem sollten die Zweigstellenmanager künftig untereinander konkurrieren. Ihre Leistungen sollten in einer Art Liga wie im Sport erfasst und im Verhältnis zu den anderen 560 Zweigstellen bewertet werden. Verbessere eine Zweigstelle ihre Position nachhaltig, werde ihr Manager mit einem höher dotierten Job in der Bank belohnt. Verschlechtere er sich, bekomme er ein Gesprächsangebot von seinem Regionalmanager, gemeinsam versuche man dann die Gründe für die Verschlechterung zu analysieren. Verweigere er sich allerdings dem Gesprächsangebot, könne er die Verbesserungsvorschläge nicht in die Tat umsetzen oder liefere er weiterhin keine guten Zahlen, so müsse man über die Möglichkeiten, weiterhin zusammenzuarbeiten, nachdenken.

### **34 Jahre nach der Revolution: Der Erfolg war überdurchschnittlich, und niemals musste jemand entlassen werden**

Viele Mitarbeiter kündigten freiwillig, nachdem sie von den geplanten Maßnahmen hörten, andere begriffen den Ernst der Lage erst, als Jan Wallander die Feiern zum 100-jährigen Jubiläum der Bank 1971 wegen der Umstrukturierung ersatzlos strich.

Es war eine radikale Veränderung der Bank. Eine ungeheuerliche Maßnahme, getrieben von der Überzeugung des Jan Wallander, seine Mitarbeiter seien kompetente, verantwortungsvolle Menschen, die von Natur aus den Wunsch verspürten, gute Arbeit zu leisten, die mit ihren Aufgaben wachsen würden, die man nicht kontrollieren müsse und die Vertrauen mit Leistung belohnen würden.

Außerdem vertrat Wallander die Ansicht, ein Unternehmen, das ohne Budgets dezentral arbeitet, sei flexibler, anpassungsfähiger und könne schneller auf Veränderungen von Marktbedingungen reagieren. Das Budgeting hingegen hielt er für banal, weil es die Gegenwart einfach in die nahe Zukunft übertrug, und zudem in seiner Starrheit sogar für gefährlich, sollten sich Marktbedingungen tatsächlich einmal unvorhergesehen verändern. So befand er es fortan für ein „überflüssiges Übel“. Er war überzeugt: „Die Zukunft exakt planen zu können ist eine Illusion.“

Ging das alles nicht zu weit? Wie sollten die Manager in Stockholm künftig den Überblick über ihre Bank behalten, ohne das jährliche Budget? Drohte die Bank nicht in einzelne, unabhängig voneinander operierende Einzelteile zu zerfallen, ohne Sinn und Struktur? Und was würde mit den Angestellten passieren? Wären sie ohne konkrete Vorgaben mit ihrer neu gewonnenen Freiheit überfordert? Würden sie mit Tatenlosigkeit reagieren, aus Angst, falsche Entscheidungen zu treffen? Und war es nicht gerade mangelnde Kompetenz, Ausbildung und Erfahrung, die sie im Gegensatz zum Management davon abhielt, die besten Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen?

Sehr gesetzt wirkt in diesen Tagen, gut 34 Jahre nach den radikalen Veränderungen von damals, das alte ehrwürdige Hauptgebäude der Svenska Handelsbanken gegenüber vom Kungsträdgården im Zentrum von Stockholm. Das vornehme Grand Hotel und die Oper sind nicht weit. Es gibt keinen Hinweis darauf, dass man hier noch immer revolutionäres Gedankengut pflegt. Und von außen betrachtet scheint es unmöglich, dass bei den Svenska Handelsbanken das Budget, das Menschen überall sonst auf der Welt ein Gefühl von Sicherheit, Planbarkeit und Kontrolle über die als vage empfundene

Zukunft gibt, nicht mehr existiert. Auch im Innern des Gebäudes deutet alles hin auf Normalität: edles Holz an den Wänden, Frauen mit Perlenketten und dunkelblauen Kostümen sitzen hinter Schaltern an Bildschirmen, an kleinen Stehpulten beschäftigen sich Kunden mit Überweisungsformularen. Es wirkt, als habe alles seine Ordnung, als wüsste jeder, was er zu tun habe, als hätte alles einen bestimmten Platz. Ist Wallander schon lange vergessen?

„Im Gegenteil“, sagt Lennart Francke, Vizepräsident und Leiter der Controlling- und Accounting-Abteilung der heutigen Svenska Handelsbanken in seinem Büro im zweiten Stock, „wir sind seit dieser Zeit eine der erfolgreichsten Banken in Schweden und Europa. Wir mussten in den vergangenen 34 Jahren keinen Mitarbeiter betriebsbedingt entlassen. Und abgesehen von einem Mal gab es jedes Jahr Zahlungen in den Pensionsfonds der Bank – aufgrund unserer fast immer weit überdurchschnittlichen Ergebnisse.“ Trotz eines Managements ohne die Hilfe von Budgets. Trotz der Auflösung der zentralen Marketingabteilung. Und trotz der autonomen Arbeitsweise der 560 Zweigstellen. Noch immer hat Jan Wallander, mittlerweile 84 Jahre alt, ein Büro im gleichen Flur. Und manchmal schaut er bei den Kollegen vorbei – wenn er nicht gerade auf einer internationalen Konferenz vor Controllern spricht, von einer Universität oder Business School zum Vortrag eingeladen ist oder an einem Buch schreibt. Sein bislang letztes erschien vor einem Jahr, es heißt „Decentralisation – why and how to make it work“.

„Wer seine Organisation ernsthaft dezentral strukturieren, sich von der alten Hierarchie verabschieden und den Mitarbeitern Entscheidungsgewalt und Autonomie geben will, für den machen Budgets keinen Sinn mehr. Und wer ohne Budgets arbeiten will, gleichzeitig aber die Macht weiterhin in der Spitze des Unternehmens hält, der wird scheitern“, sagt jetzt Lennart Francke. Das klingt logisch und einfach, in der Realität und im praktischen Alltag ist die Umsetzung dieser Erkenntnis jedoch schwer.

Denn beim Budgetieren geht es um weit mehr als ein Gerüst von Zahlen, mit dem man die Ausgaben für das bevorstehende Jahr plant. Es geht auch um Kontrolle, Macht, Vertrauen. Und um das Selbstverständnis der Mitglieder einer Organisation. Schon einige Male hat Lennart Francke dafür Belege in seinen mittlerweile 32 Jahren bei den Svenska Handelsbanken gesehen. Zum Beispiel an den Reaktionen von Zweigstellenmanagern. Die meisten genießen es, dass sie selbst entscheiden dürfen, ob sie einen neuen Mitarbeiter einstellen wollen. Sie wissen es zu schätzen, dass sie über die Art und Weise des Marketings für ihre Filiale entscheiden. Und finden es richtig, dass der ihnen zugeordnete Regionalmanager nur dann Ratschläge geben darf, wenn sie ihn danach fragen, und er sich niemals aktiv zu Entscheidungen der Zweigstelle äußern darf. Denn die Zweigstellenmanager sind es, die näher am Kunden sind, die die lokalen Märkte genauer kennen, und die Veränderungen am ehesten spüren.

So lange, bis sie selbst zum Regionalmanager aufsteigen. Denn so verständlich sie es fanden, dass sie als Zweigstellenmitarbeiter alle wichtigen Entscheidungen allein verantwortlich treffen, so schwierig finden sie es als Regionalmanager, den neuen Zweigstellenmitarbeitern die gleiche Freiheit und Kompetenz zuzugestehen. Dass man in der Zentrale lernen musste, den Mitarbeitern zu vertrauen, das war und ist überhaupt der schwierigste Prozess. Denn auch wenn die Mitarbeiter schon zwei Jahre nach der Organisationsumstellung Anfang der siebziger Jahre merkten, dass das neue System funktionierte und man all die Angestellten, die einst für Pläne und Budgets zuständig waren, in sinnvollerem Jobs untergebracht hatte: Das Lernen geht weiter, Tag für Tag.

Die drei Mitarbeiter, die noch in der zentralen Marketingabteilung in Stockholm übrig geblieben sind und dort beispielsweise Poster für die Fenster der Filialen produzieren, dürfen ihre Ideen höchstens noch auf Anfrage als Angebot den Zweigstellen präsentieren. Nationale TV- oder Radiospots gab es das letzte Mal vor ungefähr zehn Jahren. Und diejenigen, die sich in Stockholm neue Produkte wie etwa Versicherungen ausdenken, dürfen eine Filiale niemals dazu anhalten, sie an ihre Kunden zu verkaufen. Die jeweiligen Vorgesetzten – egal, ob es die Regionalmanager oder die Senior Manager in der Zentrale sind – haben keinen direkten Einfluss mehr auf die unter ihnen liegenden Hierarchiestufen. Die Kosten, die sie verursachen, werden auf die 560 Zweigstellen verteilt. Sie haben das Recht, Hilfe anzubieten, wenn die Zahlen in einer Filiale längerfristig schlecht sind. Sonst müssen sie sich ruhig verhalten. Und ihren Mitarbeitern vertrauen.

### **Es ist nicht leicht, wenn dir niemand sagt, was du tun sollst – Freiheit ist keine einfache Übung**

Manchmal fühlen sich die Manager in der Zentrale dabei wie Eltern, die ihren heranwachsenden Kindern zwar noch das Gefühl vermitteln können, im Notfall für sie

da zu sein, die aber darüber hinaus keinen Einfluss mehr auf ihre Entwicklung ausüben können. Die sich mit Ratschlägen zurückhalten müssen, auch wenn sie meinen, die Dinge besser zu überblicken.

Es kam auch schon vor, dass die Manager in der Zentrale merkten, dass eigenverantwortliches Arbeiten nicht jedem liegt. Zum Beispiel, wenn ein Zweigstellenleiter sich vor jeder Entscheidung, die er eigentlich selbstständig hätte treffen sollen, telefonisch die Rückversicherung aus der Zentrale holte. In solchen Fällen versuchen die Manager möglichst frühzeitig zu intervenieren und mit einem klärenden Gespräch die Ursachen für die Unsicherheit zu finden. Denn manchmal ist ein Zweigstellenleiter sich auch einfach nicht genügend bewusst über die Ziele, die er verfolgen soll. Die betreffen neben der guten Rentabilität seiner Filiale und dem Übertreffen der Mitbewerber auch die Firmenkultur. Zusammengefasst sind sie in der internen Broschüre „Our Way“. Immer wieder verlassen neue Filialleiter nach der Anfangsphase die Bank auf eigenen Wunsch. Die Zielkriterien sind vielen zu wenig konkret, zu vage.

Doch in der Regel werden die Manager in der Zentrale für ihr Vertrauen mit hoch motivierten Mitarbeitern belohnt, die blitz-schnell auf Veränderungen in ihren regionalen Märkten reagieren, die richtige Entscheidungen selbstständig treffen und die die Svenska Handelsbanken zur kosteneffizientesten Bank Europas gemacht haben – das schon seit vielen Jahren.

Ann-Christin Lenksjö ist so eine Mitarbeiterin, sie hat das eigenverantwortliche Arbeiten schon immer geschätzt. Die 39-Jährige sitzt heute auf dem blauen Sofa, auf dem bis vor wenigen Jahren Lennart Francke als Zweigstellenleiter saß. Es steht in einem kleinen Gebäude der Svenska Handelsbanken im Süden Stockholms in ihrem Büro. In die zwei großen Fenster des Schalterraums hat die Filialleiterin Handelsbanken-Poster gehängt, auf ihnen sieht man zwei Kinder auf Schwimmreifen in einem Pool liegen und Menschen in der Abendsonne beim Angeln. Es sind die Sorte Bilder, mit denen Banken auf der ganzen Welt deutlich machen wollen, dass man ihnen vertrauen kann, dass sie Produkte und Service anbieten, die einem als Kunde alle Sorgen nehmen. Neben den Schaltern in der Bank stehen Ständer voller Prospekte. Und die sieben Angestellten der Filiale wirken in ihren Anzügen und den Krawatten in jeder Hinsicht seriös.

Der Eindruck also auch hier: Es handelt sich um eine ganz normale Filiale einer normalen Bank. Mit einem ausgestreckten Arm und geöffneter Handfläche zeigt Ann-Christin Lenksjö in Richtung ihres Computers auf dem Schreibtisch. „Mein Boss, der Regionalmanager, kann jederzeit die Resultate meiner Zweigstelle in einer Excel-Tabelle sehen und könnte anrufen, wenn er Fragen hat“, sagt sie. Und meint: Auch bei den Svenska Handelsbanken arbeitet niemand im luftleeren Raum. Gegen Herbst – der Zeit, in der andere Firmen mühsam ihr Budget errechnen, – setzt sich auch Ann-Christin Lenksjö mit ihren Mitarbeitern zusammen. Doch statt detaillierte Finanzaufstellungen zu entwickeln, sprechen sie über ihre groben Pläne für das kommende Jahr: Welcher Kunde besonders wichtig ist, welche Strategie sie verfolgen und auf welche Geschäftsfelder sie sich konzentrieren wollen. Anschließend wird das Ganze aufgeschrieben und eine Kopie an den Regionalmanager geschickt, „damit auch er sehen kann, was wir machen“.

### **Ein erfolgreiches Modell. Und doch haben die Banker 20 Jahre gewartet, bevor sie es außerhalb Schwedens erprobten**

Und auch: wer die einzelnen Sachen macht. Denn im Gegensatz zu herkömmlichen Banken arbeitet man bei den Svenska Handelsbanken hundertprozentig kundenorientiert. Das heißt: Jeder Kunde ist genau einer Zweigstelle zugeordnet und innerhalb dieser in all seinen Belangen einem Mitarbeiter. Der betreut ihn von der privaten Kreditvergabe, zu der fast alle Mitarbeiter bis zu einem bestimmten Limit eigenständig berechtigt sind, bis hin zu Firmentransaktionen. Bei den Handelsbanken ist jeder Generalist. Und selbst verantwortlich für einen bestimmten Bereich. Wie groß dieser sein soll, kann er bei den Absprachen im Herbst mit der Filialleiterin besprechen. Unter anderem danach und nach der erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben richtet sich sein Gehalt. „Mein Ziel“, so Lenksjö, „ist es immer, Verantwortung abzugeben.“

Eine weitere Konsequenz aus dieser Art zu arbeiten: Bei den Svenska Handelsbanken sind die Mitarbeiter auf ihre Zweigstellenposten stolz und haben nicht das Gefühl, nur ein kleines Rädchen zu sein. „Wenn du bei uns an der Basis arbeitest, giltst du auch in der Zentrale als wer“, sagt Lenksjö. Denn hier vertraut man auf die Marktkenntnis und Kundennähe der einzelnen Filialen. Beispielsweise wenn es um die Kreditvergabe geht. Vor kurzem habe ein Kunde einen Kredit für den Kauf eines Hauses auf einer kleinen Insel vor Stockholm haben wollen. Eigentlich hatte er zu wenige Sicherheiten anzubieten.

Doch weil der Mitarbeiter, der ihn betreute sowohl das Haus als auch ihn gut kannte, gab er der Anfrage statt. Schnell und unbürokratisch. Die Kundenzufriedenheit ist bei den Handelsbanken laut internen Umfragen seit Jahren sehr hoch.

Probleme durch Dialog in den Griff bekommen. Kundennähe. Vertrauen in die Mitarbeiter. Ohne Budgets arbeiten. Sind die Handelsbanken vielleicht ein schwedisches Phänomen? Nur möglich in einem Land mit rund neun Millionen Einwohnern, in dem man das gesellschaftliche Solidaritätsprinzip noch immer wie einen Orden trägt? Auch bei den Handelsbanken hatte man Angst vor den Antworten auf diese Fragen. Deshalb hat es 20 Jahre gedauert, bis man die dezentrale und budgetlose Arbeitsweise auch in den anderen skandinavischen Ländern – Norwegen, Finnland und Dänemark – eingeführt hat. Und noch einmal zehn weitere Jahre, bis man damit auch nach England ging. Dabei war es den Managern in der Zentrale in Stockholm besonders wichtig, in den jeweiligen Ländern Zweigstellenleiter zu finden, die die Ideen und die Philosophie der Handelsbanken teilen. Das Wagnis und die sorgfältige Auswahl haben sich gelohnt. Selbst in England funktioniert das System anscheinend hervorragend. Ann-Christin Lenksjö war erst vor kurzem auf einem Vortrag, den ein Zweigstellenleiter aus South Hampton über seine Erfahrungen mit der Arbeit in Großbritannien hielt. Und obwohl er im Gegensatz zu den meisten schwedischen Handelsbanken-Mitarbeitern – im Schnitt sind die Manager in Stockholm schon 13 Jahre im Unternehmen – erst seit anderthalb Jahren die Zweigstelle führte und vorher viele Jahre in herkömmlichen englischen Banken verbracht hatte, war er vor Enthusiasmus über das Handelsbanken-System kaum zu stoppen. „Nach seinem Vortrag“, so Lenksjö, „dachte ich nur: Wo muss ich unterschreiben?“

Sie möchte sowieso nicht zu einer anderen Bank, ein Wechsel kommt für sie nicht in Betracht. Auch, weil sie von der Art, wie Entscheidungen getroffen werden, begeistert ist. Zweimal im Jahr kommt sie mit den 81 anderen Zweigstellenleitern aus ihrer Region zusammen. Und obwohl sie untereinander im Wettbewerb stehen und jeder seine Position in der Tabelle kenne, tausche man offen Informationen über erfolgreiche Arbeitsweisen aus. Auch, weil man sich bei den Svenska Handelsbanken niemals einen Kunden teilt.

### **Ohne Plan kein Leben, meinen viele: Manche Controller glauben, dass die Handelsbanken heimlich bilanzieren**

Aber würde sie nicht manchmal gern mehr für ihre individuelle Leistung belohnt? Ärgert sie sich nicht über weniger arbeitsame Mitarbeiter? Und laufen den Handelsbanken nicht die Leistungsträger davon? Ann-Christin Lenksjö schaut einen Moment in Richtung Bildschirm, dort könnte sie jetzt die Profitzahlen für jeden Kunden, die Finanzlage der Zweigstelle und die Kostenstruktur sehen. Doch sie lässt den Computer aus. Manchmal sei es schwierig, die Mitarbeiter kompetitiv und auf hohem Niveau am Arbeiten zu halten, sagt sie. Und sicherlich sei es ihnen manchmal nicht gelungen, sehr gute Mitarbeiter ohne Aussicht auf Boni zu halten. „Für Leute, die Stars sein wollen, bieten die Svenska Handelsbanken wohl keinen attraktiven Platz.“

Vielleicht ist das der Grund, warum bisher kein Unternehmen das so erfolgreiche Handelsbanken-System exakt kopiert. Weil die Menschen eben nicht nur wegen der Gehälter an die Spitze von Unternehmen drängen, sondern weil es ihnen um Macht und Kontrolle geht – die sie auch mithilfe von Budgets ausüben. Und weil niemand, der in einer Organisation Entscheidungsgewalt hat, diese freiwillig beschneidet. Dass in der Verteilung der Macht auch die Chance für eine fundamentale Verbesserung des Unternehmens liegt, eine Möglichkeit, schnell und effektiv auf Marktveränderungen zu reagieren oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern, wird zunächst nicht gesehen.

„Der Umwälzungsprozess dauert sehr, sehr lange“, sagt Ann-Christin Lenksjö. Ohne die fundamentale Krise in den Siebziger und das Charisma Jan Wallanders hätten die Handelsbanken niemals diesen Schritt gewagt.

Manchmal trifft Lennart Francke, der Manager aus der Zentrale in Stockholm, die Chefs oder Finanzvorstände anderer Banken, und es kommt vor, dass einige ihm kumpelhaft mit dem Ellbogen in die Seite stoßen, ihm zuzwinkern und sagen: „Sei ehrlich, wenn du willst, kannst du jederzeit in den Zweigstellen deine Ideen platzieren.“ Außerdem glauben sie, dass die Handelsbanken heimlich budgetieren.

Und wenn Niels Pfläging heute Vorträge vor anderen Controllern, Managern oder Finanzvorständen über die Svenska Handelsbanken und Beyond Budgeting hält, sagen die ihm häufig, dass diese Veränderungen bei ihnen nicht funktionieren würden. Weil das in einer deutschen Firma nicht ginge. Weil ihr Unternehmen eine andere Kultur habe. Weil ihre Organisation aus einer anderen Branche komme. „Die Reihe von Argumenten,

die Menschen einfallen, um ihren Budgetierungsprozess zu verteidigen, ließe sich beliebig fortsetzen“, so Niels Pfläging. Dabei schätzt man, dass rund 90 Prozent der Firmen weltweit mit ihrem derzeitigen System unzufrieden sind und dass die jährlichen Budgetverhandlungen mittlerweile gut 30 Prozent der Arbeitszeit und der Energie des Managements verbrauchen.

Deshalb ließen Pfläging, nachdem er mit seinen Kollegen erfolgreich das neue Softwaresystem bei Boehringer Ingelheim in Brasilien installiert hatte, die Svenska Handelsbanken nicht mehr los. Er fing an, sich besser zu informieren, mehr zu lesen und genauer zu verstehen, wie ein Unternehmen ohne Budget funktionieren kann.

Zwei Jahre später gab er seinen Job als Controller auf.

Er gründete eine eigene Unternehmensberatung, die MetaManagement Group, schrieb das Buch „Beyond Budgeting, Better Budgeting“ und wurde offizieller Repräsentant des Beyond Budgeting Round Table, kurz BBRT, in Brasilien und Lateinamerika. Mit ihm sind mittlerweile Professoren von der Stanford University, der London School of Economics und der französischen HEC School of Management verbunden, weltweit unterstützen 92 Unternehmen von American Express über die Deutsche Bank bis Siemens den BBRT mit einer Gebühr. Die Leistungen, die sie dafür bekommen: Kontakte zu Firmen, die bereits Erfahrung in der Umstellung ihrer Budgetierung haben, Einladungen zu den Veranstaltungen des BBRT. Und vor allem: die Übermittlung der Forschungsergebnisse, die fest angestellte Wissenschaftler anhand von Fallbeispielen erarbeiten.

Nicht alle Veränderungen, die Unternehmen an ihrer Art zu budgetieren und an ihren Organisationsstrukturen vorgenommen haben, sind so einschneidend wie die der Svenska Handelsbanken. Doch was alle untersuchten Firmen eint: Sie haben den Kampf gegen ihre alten Budgetierungssysteme mithilfe relativer Zielvereinbarungen, vom Budget unabhängiger Leistungsvergütungen oder innovativer Planungsmethoden aufgenommen.

Es ist ein Kampf gegen einen Energie raubenden, zeitaufwändigen, starren Gegner. Aber vor allem gegen tief verwurzelte Überzeugungen und Ängste, durch Veränderungen die Kontrolle über ein Unternehmen zu verlieren. Deshalb schauen die meisten Firmen der Bewegung, die sich um das Thema Beyond Budgeting formiert hat, fasziniert und gleichzeitig verängstigt zu – hin- und hergerissen zwischen dem Wissen um die Nachteile des herkömmlichen Budgetierungsprozesses, der Sorge, einer Modeerscheinung hinterherzulaufen, und dem Unbehagen, möglicherweise eine neue Entwicklung zu verpassen.

Die meisten Unternehmen befinden sich noch in einer Lauer- und Beobachterposition. Doch die Berichte über erfolgreiche Veränderungen der Budgetierungsprozesse in Firmen häufen sich, man munkelt, auch Aldi, Volvo oder Ikea arbeiteten teilweise schon ohne Budgets, und das Interesse am BBRT nehme vor allem in Australien und Nordamerika zurzeit stark zu.

Für Niels Pfläging ist das keine Überraschung. Denn er, der ehemalige Controller, sagt mittlerweile: „Die Zwangsjacke, die sich Unternehmen durch exakte Pläne anziehen, wird immer enger. Doch alle Unternehmen können sich aus ihr befreien.“

Schwindelig wird ihm bei diesem Gedanken schon lange nicht mehr. --

*Niels Pfläging: Beyond Budgeting, Better Budgeting – Ohne Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern. Haufe Verlag, 2003; 536 Seiten; 39,80 Euro*

*Jan Wallander: Decentralisation – Why and how to make it Work. SNS Förlag, 2003; 143 Seiten*

Internet-Adresse des Better Budgeting Round Table: [www.bbrrt.org](http://www.bbrrt.org)