

Die folgende Abbildung zeigt die Kopplung von Planung und Kontrolle im Budgetierungssystem (in einer Top-Down-Ansicht). Hier werden die Budgets auf taktischer Ebene monatlich und auf operativer Ebene jährlich kontrolliert.

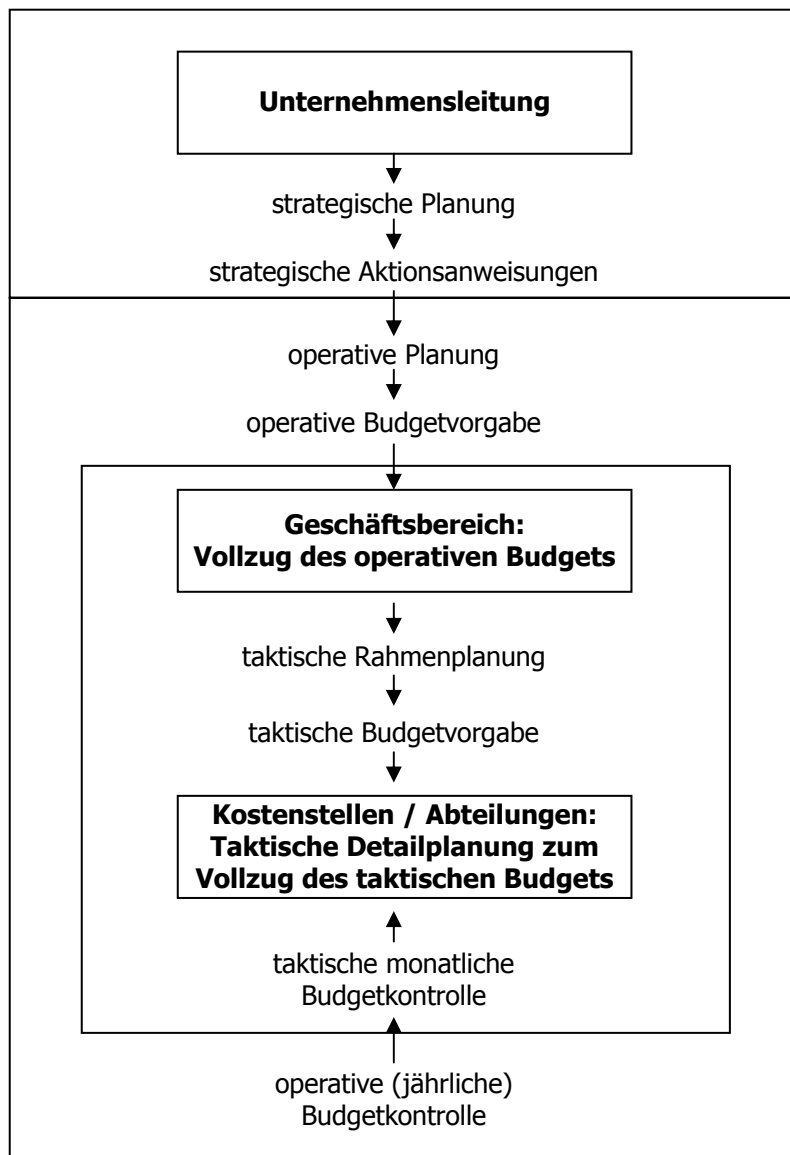


Abbildung 10: Budgetplanung und -kontrolle⁴³

⁴³ Vgl. Serfling, K., Controlling, 1983, S. 206

2.7 Aufgaben der Controlling-Abteilung

Eine Schlüsselposition im Budgetierungsprozess besetzt die Controlling-Abteilung, die folgende Aufgaben erfüllen muss:

Planung:

„Der Controller ist für die Gestaltung und Koordination der Planung verantwortlich. Man kann den Controller somit auch als Planungsmanager bezeichnen, er ist sozusagen *Produktmanager* der Planung.“⁴⁴

Im Rahmen der Planungsaufgaben hat der Controller dafür Sorge zu tragen, dass Ziele vereinbart und fixiert werden sowie eine Ausrichtung der dezentralen Vorstellungen auf das übergeordnete Unternehmensziel erfolgt. Da die Ansichten der Unternehmensleitung nicht immer mit denen der dezentralen Einheiten übereinstimmen, hat er hier eine Ausgleichsfunktion zu erfüllen.⁴⁵

Neben der Bereitstellung der Rahmenbedingungen für den Zielbildungsprozess beeinflusst der Controller in seiner Rolle als Moderator (vor allem in Budgetsitzungen) somit auch die Zielformulierung selbst.

Die Zerlegung der Globalpläne des Unternehmens und die Entwicklung von operativen, vorgabefähigen Teilplänen fallen ebenso in den Aufgabenbereich des Controllers. In der Praxis wird er hier vor der Herausforderung gestellt, diese Teilpläne an die für die Ausführung verantwortlichen Kostenstellenleiter zu „verkaufen“. Anfängliche Widerstände gegen „unerreichbare“ Pläne sind hier durch Aufzeigen von Möglichkeiten und Alternativen zu überwinden.⁴⁶

Information:

Das Controlling ist die zentrale Anlaufstelle für die betriebliche Informationswirtschaft und hat die Aufgabe, andere Bereiche mit Informationen zu versorgen.⁴⁷

⁴⁴ Horváth, P., Controlling-Konzept, 1995, S. 35

⁴⁵ Vgl. Schröder, E., Unternehmens-Controlling, 1992, S. 27

⁴⁶ Vgl. Preißler, P., Controlling, 1996, S. 83

⁴⁷ Vgl. Becker, H.-J., Controller, 1984, S. 17

Der Aufbau des Informationssystems, welches das Kernstück eines jeden Controlling-Systems darstellt, muss in enger Zusammenarbeit zwischen der Controlling-Abteilung und dem Finanz- und Rechnungswesen erfolgen. Inhaltlich umfasst es die Ermittlung und Dokumentation der tatsächlichen Geschäftsentwicklungen sowie die Darstellung der Abweichungen der Ist-Daten von den geplanten Sollvorgaben. Zum Aufgabenbereich des Controllers gehört in diesem Rahmen auch die gezielte, rechtzeitige Versorgung der Entscheidungsträger mit den erforderlichen Informationen zur Einleitung von Gegenmaßnahmen.⁴⁸

Analyse/Kontrolle:

Wie bereits in Kapitel 2.6 beschrieben wurde, dient die Kontrolle dem Vergleich der Ist-Zustände mit den Soll-Vorgaben. Die Kontrollergebnisse bilden dabei die Grundlage für die Analyse von Abweichungsursachen, die wiederum das *Gegensteuern* durch bedarfsgerechte Maßnahmen erst ermöglichen. Die Überprüfung, ob die eingeleiteten Gegenmaßnahmen den gewünschten Erfolg erzielt haben, zählt ebenso zu den Aufgaben des Controllers.

Steuerung

Die Steuerung kann als eine Erweiterung der Kontroll- und Analysefunktion verstanden werden. Sie stellt eine zukunftsgerichtete regulierende Funktion dar und beinhaltet die Erarbeitung von Korrekturvorschlägen und die Einleitung von (Gegen-) Steuerungsmaßnahmen, die zur Zielerreichung führen sollen.⁴⁹

Bei zunehmender Unternehmensgröße wird in der Regel das Finanz- und Rechnungswesen in die Teilbereiche „Finanzwesen“ und „Rechnungswesen/Controlling“ untergliedert. Es erfolgt dann auch eine Trennung der Aufgabengebiete des „Controllership“ und des „Treasurership“. In der betrieblichen Praxis jedoch folgt die Trennung der Aufgaben offenbar keinem verbindlichen Schema, weshalb nur eine unscharfe Abgrenzung festzustellen ist.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. *Schröder, E.*, Unternehmens-Controlling, 1992, S. 27

⁴⁹ Vgl. *Schroeter, B.*, Operatives Controlling, 2002, S. 77; *Schröder, E.*, Unternehmens-Controlling, 1992, S. 30

⁵⁰ Vgl. *Horváth, P. / Reichmann T.*, Controlling Lexikon, 1993, S. 637

Generell zählt aber die Liquiditätssicherung nicht zu den Aufgaben des Controllers, sondern ist vom Treasurer wahrzunehmen. Es gilt der Grundsatz, dass der Controller für die „Erfolgswirtschaft“ und der Treasurer für die „Finanzwirtschaft“ verantwortlich sind.⁵¹ Nach dieser Definition fällt somit die inhaltliche Gestaltung der Finanzplanung in den Zuständigkeitsbereich des Treasurers, während der Controller den Planungsprozess *koordiniert* und *navigiert*.⁵²

⁵¹ Vgl. Horváth, P., Controlling-Konzept, 1995, S. 117

⁵² Vgl. Horváth, P. / Reichmann T., Controlling Lexikon, 1993, S. 637

Beyond Budgeting

Nach der traditionellen bzw. klassischen Budgetierung wird in diesem Kapitel eine Alternative dazu vorgestellt, welche in Fachkreisen als „Beyond Budgeting“ bezeichnet wird.

Der Begriff beschreibt ein neues Managementmodell, das auf die lange, aufwendige Budgetierung verzichtet (*„beyond budgeting“ = jenseits der Budgetierung*).

Schlagwörter wie Vertrauen, Empowerment, Dezentralisierung und Offenheit charakterisieren stattdessen ein neues Führungsmodell, welches eine flexible Unternehmenssteuerung ermöglichen und unehrliches, dysfunktionales Verhalten (z.B. *Budgetmanipulationen*) verhindern soll.

Zum Zeitpunkt dieser Diplomarbeit waren nur einige wenige Bücher zu diesem Thema erschienen, was die noch relativ junge Geschichte des Beyond Budgeting-Modells widerspiegelt. Und anders als bei der Budgetsteuerung existiert hier (noch) kein *Standard*, obwohl die Vorgehensweisen des Unternehmens „Svenska Handelsbanken“ oft als das Paradebeispiel für ein gut funktionierendes Beyond Budgeting-Konzept verstanden werden. Mit anderen Worten liegt bis dato noch kein mustergültiges, einheitliches Beyond Budgeting-Konzept vor, das eins zu eins umgesetzt werden kann. Viel Arbeit ist hier deshalb noch zu leisten und viele Detailfragen sind noch zu klären.

Es ist anzumerken, dass die Budgetierungskritiker den Begriff „Budget“ sehr einseitig mit dem Bild einer unflexiblen, stark kontrollorientierten Führung gleichsetzen, um damit mögliche Alternativen besser ins Licht zu rücken. Obwohl die Budgetierung im Detail differenzierter dargestellt werden muss, wird in diesem Kapitel diese provokative Argumentation übernommen, da sie einige interessante Gedanken und Verbesserungsmöglichkeiten aufdeckt.⁵³

⁵³ Vgl. *Rieg, R., Controlling, Heft 11/2001, S. 575*

3.1 Ursprung und Entwicklung

“Budgeting is the bane of corporate America.”

Jack Welsh, ehemaliger CEO, General Electric⁵⁴

In den vergangenen Jahren wurde die klassische Budgetierung zunehmend kritisiert und als „zu komplex“, „zu starr“, „zu aufwendig“ und „zu teuer“ beschrieben. So seien laut einer Studie von „The Hackett Group“ aus dem Jahr 1998 für 1 Milliarde Dollar Umsatz etwa 25000 Arbeitertage für Planung und Performance Measurement entfallen. Einer weiteren Studie der Beratungsgesellschaft KPMG zufolge nehme der Budgetierungsprozess 20 bis 30 Prozent der Zeit der Führungskräfte und Controller in Anspruch. Die Beratungsgesellschaft Horváth & Partners schätzt, dass das Controlling mindestens 50 Prozent ihrer Kapazitäten für Planung und Budgetierung verbraucht.⁵⁵

Dieser betriebene Aufwand biete andererseits in den Augen der Kritiker zu wenig Nutzen, da die Budgets zu schnell vom dynamischen Wirtschaftsumfeld überholt werden und somit ihre Relevanz verlieren. Noch gravierender sei jedoch die Beobachtung, dass die fixen Zielvorgaben und die darauf beruhende Leistungsbeurteilung und -vergütung des operativen Managements häufig zu unehrlichem Verhalten und Budgetmanipulation führen.

Auf der Suche nach einem alternativen Steuerungsmodell entstand 1997 das Beyond Budgeting-Modell. In dem Glauben, dass die Budgetierung grundsätzlich falsch sei und somit der Ansatz nicht in der Verbesserung, sondern in der Aufgabe der Budgetierung liegen müsse, entwarfen Jeremy Hope und Robin Fraser ein alternatives Steuerungsmodell. Zu Beginn der Forschungsarbeiten stand nur ein „Ersetzen“ der Budgetierung in beliebiger Form auf dem Programm. Dass dies am letzten Ende nur der Auslöser für die Entstehung einer fundamental neuen, auf Flexibilität und radikale Dezentralisierung abzielenden ganzheitlichen Steuerungsmethodik war, ließ sich zu jenem Zeitpunkt noch nicht absehen. Die Tatsache jedoch, dass hier die in der Praxis üblichen Controlling-

⁵⁴ *Beyond Budgeting Round Table*, BBRT, 2003, <http://www.bbrt.org>, „What others think“

⁵⁵ *Daum, J.*, Beyond Budgeting, 2003, http://www.juergendaum.de/articles/beyond_budgeting.pdf, S. 1

Prozesse und Steuerungsabläufe fundamental infrage gestellt und dazu („bessere“) Alternativen aufgezeigt werden, zeichnet die Besonderheit des Modells aus.⁵⁶

In 1998 wurde schließlich die Initiative „Beyond Budgeting Round Table“ (BBRT) vom „Consortium for Advanced Manufacturing International“ (CAM-I) gegründet. Die BBRT hatte ihren Ursprung in Europa, operiert inzwischen aber weltweit (vor allem in USA und Australien). Unterstützten ursprünglich nur wenige das Projekt, so zählt die BBRT inzwischen über 20 Fallstudien⁵⁷ von Organisationen und mehr als 70 Unternehmen, die an der Arbeit der BBRT beteiligt waren.⁵⁸

3.2 Die Eigenschaften

Bei den Fallstudien der BBRT hat sich herausgestellt, dass die untersuchten Unternehmen, welche auf die Budgetierung komplett oder zumindest weitestgehend verzichten, ein ausgefeiltes Alternativ-System entwickelt haben. Zudem konnte beobachtet werden, dass die zugrunde gelegte Philosophie des Beyond Budgeting auch eine Veränderung in der Unternehmenskultur bewirkte. Einige der wichtigsten Eigenschaften des Beyond Budgeting-Modells werden im Folgenden erläutert.

3.2.1 Relative Leistungsverträge

Eine der besonderen Eigenschaften, die alle vom BBRT untersuchten Unternehmen gemeinsam haben, sind die *relativen Leistungsverträge*. Im Rahmen der Planung werden zwar Zielvereinbarungen getroffen, diese beruhen jedoch nicht auf absoluten, fixen Vorgabewerten, sondern auf *relativen Zielvereinbarungen*. Dahinter steht die Annahme, dass es unklug ist, das Management an vorab festgelegte Zielwerte zu binden und deren Maßnahmen und Handlungen anhand dieser zu kontrollieren und zu steuern.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 83

⁵⁷ unter den untersuchten Unternehmen befanden sich u.a. ABB, AES, Ahlsell, Borealis, Carnaud Metal Box, Fokus Bank, Groupe Bull, IKEA, Leyland Trucks, Royal Philips Electronics, Rhodia, SFK, Svenska Handelsbanken und Volvo Cars

⁵⁸ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Budgeting, 2003, S. 82 ff.

⁵⁹ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 24

Die (relative) Leistungsorientierung am Wettbewerb bezweckt, dass die zu erreichenden Zielwerte in absoluter Form vorab nicht bekannt sind. Obwohl die Teams schon im Voraus wissen, anhand welcher *Key Performance Indikatoren* die eigene Leistung beurteilt wird, besteht meist bis zum Jahresende keine Gewissheit über das tatsächliche (absolute) Leistungsziel.

Aufgrund der Marktdynamik und der Unberechenbarkeit der Konkurrenz, die ebenso bemüht sein wird, Marktanteile zu erobern, können die operativen Teams im Allgemeinen keine konkrete Aussage darüber treffen, wie viel sie letzten Endes zu leisten haben, um im Branchenvergleich zu den Besten zu gehören. Die Frage, wie gut oder schlecht sie tatsächlich im Vergleich zu den *Benchmarks* (vgl. Abschnitt 3.5.1) am Periodenende abschneiden werden, führt zu einer Unsicherheit, welche sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Diese Ungewissheit und Unsicherheit fördert nicht nur den Ehrgeiz der Mitarbeiter, sondern verhindert auch den Gedanken der Ergebnismanipulation.⁶⁰

Da Leistungsbeurteilung und Leistungsvergütung anhand derselben relativen Messgrößen erfolgen, entsteht die einzig *profitable* Herausforderung, nämlich die eigene maximale Leistung zu erbringen, um besser als die Konkurrenz abzuschneiden.

Vergleichbar ist dies mit dem Zeitfahren im Radsport, bei dem jeder Fahrer die Konkurrenz bezwingen möchte, gleichzeitig aber nicht weiß, in welcher Form diese sich befindet und welche Leistungen sie zustande bringen wird. Dieser relative Performancewettbewerb fokussiert die Führungskräfte der Geschäftseinheiten auf das maximal Erreichbare, anstatt auf manipulative Zahlentricks.

Neben dem relativen Vergleich mit externen *Benchmarks* können Ziele auch auf der relativen Performance interner Vergleichsgruppen beruhen. Um eine direkte Gegenüberstellung der Leistungen unterschiedlicher Geschäftseinheiten zu ermöglichen, ist ein standardisiertes Rechnungswesen von großer Bedeutung. Obwohl ein direkter Vergleich nicht immer durchführbar erscheint, können meist doch einige Messgrößen, beispielsweise hinsichtlich der Effizienz, Qualität und Sicherheit gefunden werden, die eine Leistungsbeurteilung ermöglichen.⁶¹

⁶⁰ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 65

⁶¹ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 64

Als Motivationsinstrument können in diesem Zusammenhang auch interne Performanceranglisten eingeführt werden. Der Ansporn, die eigene Ranglistenposition zu verbessern oder zumindest zu halten (*intrinsische Motivation*), kann ein sportliches Wettbewerbsklima auslösen und eine kontinuierliche Verbesserung der Leistungen herbeiführen.

Die implizite Abmachung zwischen den *Vertragsparteien* lautet, dass die Unternehmensleitung den Rahmen für ein offenes und herausforderndes Arbeitsklima schafft und dass die Mitarbeiter ihr Wissen und Urteilsvermögen dazu einsetzen, um eine ständige Leistungsverbesserung zu erzielen. Diese Vereinbarung beruht zunächst auf gegenseitigem Vertrauen. Die hohe Transparenz der Leistungen und Informationen im Beyond Budgeting-Modell (vgl. *Abschnitt 3.2.5*) sowie die anspruchsvollen Erwartungen an die Teams und Manager stellen jedoch konstante Herausforderungen dar, die von den Managern erfüllt werden müssen. Wenn dies nicht geschieht, sind diesbezüglich negative Konsequenzen zu erwarten.⁶²

Die folgende Tabelle zeigt gravierende Unterschiede zwischen den fixen Leistungs- und den *relativen Verbesserungsverträgen*. Während der fixe Leistungsvertrag auf *Anweisung und Kontrolle* beruht, basiert der relative Verbesserungsvertrag auf *Selbstbestimmung und Eigenverantwortung*:

	Fixe Leistungsvereinbarungen	Vereinbarungen zur relativen Leistungssteigerung
Vorgaben	Ihr [Umsatz / Ergebnis] Ziel ist auf [x Mill. US\$] fixiert	Wir vertrauen darauf, dass Sie das Ergebnispotenzial maximieren, kontinuierliche Verbesserungen hinsichtlich der vereinbarten und im Benchmarking bestimmten KPIs erzielen und unter den besten 25% vergleichbarer Unternehmen bleiben.
Vergütung	Die Vergütung bei Erreichen Ihres Ziels beträgt [x %] des [Ergebnisses], beginnend bei 80% und begrenzt auf 120% des Zielwertes.	Sie vertrauen uns in Bezug auf die Bestimmung der Vergütung im Verhältnis zur Leistung der Vergleichsgruppe. Die Leistungsbeurteilung erfolgt im nachhinein am Jahresende
Pläne	Die von uns vereinbarten Aktionspläne befinden sich im Anhang dieser Vereinbarung.	Wir vertrauen darauf, dass Sie alle erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung der mittelfristigen Ziele im Rahmen der vereinbarten Regeln und der Strategierestriktionen ergreifen.

⁶² Vgl. *Pfläging, N.*, Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 85

Ressourcen	Die zur Erreichung der Investitionsbudgets und der operativen Budgets vereinbarten Ressourcen werden im Anhang erläutert.	Sie vertrauen darauf, dass wir Ressourcen bereitstellen, wenn sie benötigt werden. Wir vertrauen darauf, dass Sie innerhalb der vereinbarten Grenzen der KPIs bleiben.
Koordination	Ihre Aktivitäten werden mit denen anderer Budgetverantwortlicher entsprechend dem vereinbarten Plan, ggf. mit den entsprechenden Änderungen durch den Vorgesetzten koordiniert.	Wir vertrauen darauf, dass Sie die Aktivitäten mit den anderen Teams entsprechend der periodenbezogenen Vereinbarungen und den Kundenanforderungen selbst koordinieren.
Überwachung	Ihre Leistung wird monatlich überwacht. Jede Abweichung wird durchleuchtet und die Leitung behält das Recht auf weitergehende Maßnahmen vor. Forecasts [im Sinne überarbeiteter Budgets] sind [vierteljährlich] zu erstellen.	Wir verlassen uns darauf, dass Sie Forecasts im Sinne des wahrscheinlichsten Ergebnisses bereitstellen. Sie vertrauen darauf, dass wir die Leistung überwachen und nur eingreifen, falls Indikatoren außerhalb der Toleranzgrenzen liegen.

Abbildung 11: Fixe Leistungsverträge und relative Verbesserungsverträge⁶³

3.2.2 Vertrauen und Selbstbestimmung

„Der Erfolg einer Unternehmung hängt im wesentlichen vom Wollen und Können der Führungskräfte und Mitarbeiter ab. Dies ist heute ein allgemein anerkannter Tatbestand. [...] Mit zu den wesentlichsten Aufgaben von Führungskräften zählt heute, die ihnen unterstellten Mitarbeiter dahingehend zu beeinflussen, dass sie für gemeinsame Ziele streben und arbeiten und dass vor allem das vorhandene Mitarbeiterpotential möglichst verstärkt genutzt wird.“⁶⁴

Allgemein führt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu einer guten Arbeitsleistung. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen verfügt über eine Vielzahl von Zielen und Bedürfnissen, die er befriedigen möchte. Er ist nur dann zu Leistungen motiviert, wenn er damit Erwartungen verknüpft, die er im Hinblick auf seine Bedürfnisse und Ziele positiv bewertet.⁶⁵ Das Beyond Budgeting bedient sich der Erkenntnis, dass die Motivation der Mitarbeiter nicht nur mit Hilfe von Leistungsentgelten und Prämien (*extrinsische Motivation*), sondern auch durch Lob, Anerkennung und Schaffung eines interessanten Arbeitsklimas (*intrinsische Motivation*) gefördert werden kann. Neue Herausforderungen

⁶³ Quelle: Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 24

⁶⁴ Nagel, K., Erfolgsfaktoren, 1991, S. 129

⁶⁵ Vgl. Nagel, K., Erfolgsfaktoren, 1991, S. 133 ff.

und die Chance zur persönlichen Entwicklung und Entfaltung begünstigen ein solches Umfeld, das die Leistungsbereitschaft steigert.

Die Gewährung von Entscheidungsfreiheiten und Selbstverantwortung geht einen Schritt in diese Richtung und führt außerdem zu einem positiven Vertrauensverhältnis zwischen der Unternehmensleitung und den operativen Mitarbeitern. Schrittweise wird dabei die Leistungsverantwortung von der Zentrale in die untereren Ebenen der Organisation verlagert.

Während bei der Budgetsteuerung der feste Leistungsvertrag auf einer zentralen Führung basiert, beruht hier der relative Leistungsvertrag auf Vertrauen und Selbstbestimmung. Es wird also davon ausgegangen, dass die operativen Teams ihre Angelegenheiten (innerhalb vereinbarter Grenzen) eigenständig entscheiden und ihre Ergebnisse selbst verantworten können. Dies ist auch die wahrscheinlich größte Herausforderung, vor der die Führungskräfte gestellt werden. Sie müssen einen erheblichen Teil des Einflusses auf ihre Mitarbeiter verzichten, weil sie deren Aktivitäten nicht mehr im Detail planen und kontrollieren sollen. In ihrer neuen Rolle hinterfragen, unterstützen und coachen sie, während die Entscheidungen aber lokal innerhalb eines klar definierten Rahmens getroffen werden, der auf Prinzipien, Werten und Grenzen aufgebaut ist.⁶⁶

Der Aufbau von Vertrauen und Sicherheit erfordert erfahrungsgemäß sehr viel Zeit, da nur schrittweise ein Vertrauensverhältnis entsteht und die Manager nur langsam in die neuen Rollen hineinwachsen. Vertrauen entwickelt sich auch nur dann, wenn Kontrollen richtig umgesetzt werden und das Vertrauensverhältnis nicht stören. Durch eine offene, ehrliche Kommunikation und eine Beschränkung der Kontrollen auf die Rahmendefinitionen der Autonomie (Regeln und Grundsätze) kann Vertrauen bestätigt und Schritt für Schritt bestärkt werden.⁶⁷

⁶⁶ Vgl. *Hope, J. / Fraser, R.*, Beyond Budgeting, 2003, S. 26

⁶⁷ Vgl. *Pfläging, N.*, Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 58 ff.

3.2.3 Dezentralisierung

„Wenn jeder seine Rolle im Wertschöpfungssystem kennt und sie gut spielt, dann wird dies zufriedene und profitable Kunden zum Ergebnis haben.“⁶⁸

Die Dezentralisierung der Verantwortung von der Zentrale weg auf das operative Management und dessen Teams kennzeichnet eine der wichtigsten Eigenschaften des Beyond Budgeting-Modells. Dieser Transfer von Entscheidungsmacht an marktnah agierende Mitarbeiter bedeutet, dass Entscheidungen viel näher am Marktgeschehen getroffen werden können. Somit bewirkt das *Empowerment* der Mitarbeiter auch eine höhere Flexibilität und Kundenorientierung, da die marktnahen Teams nun ohne Umwege entscheiden und deshalb schneller auf Veränderungen im Markt sowie auf Wünsche der Kunden reagieren können. Sie setzen dabei ihr Urteilsvermögen und ihre Ideen zugunsten der Unternehmensziele ein, ohne durch irgendwelche fixen Pläne oder Vereinbarungen beschränkt zu sein, so lange die getroffenen Entscheidungen sich im Rahmen der Toleranzgrenzen bewegen.⁶⁹

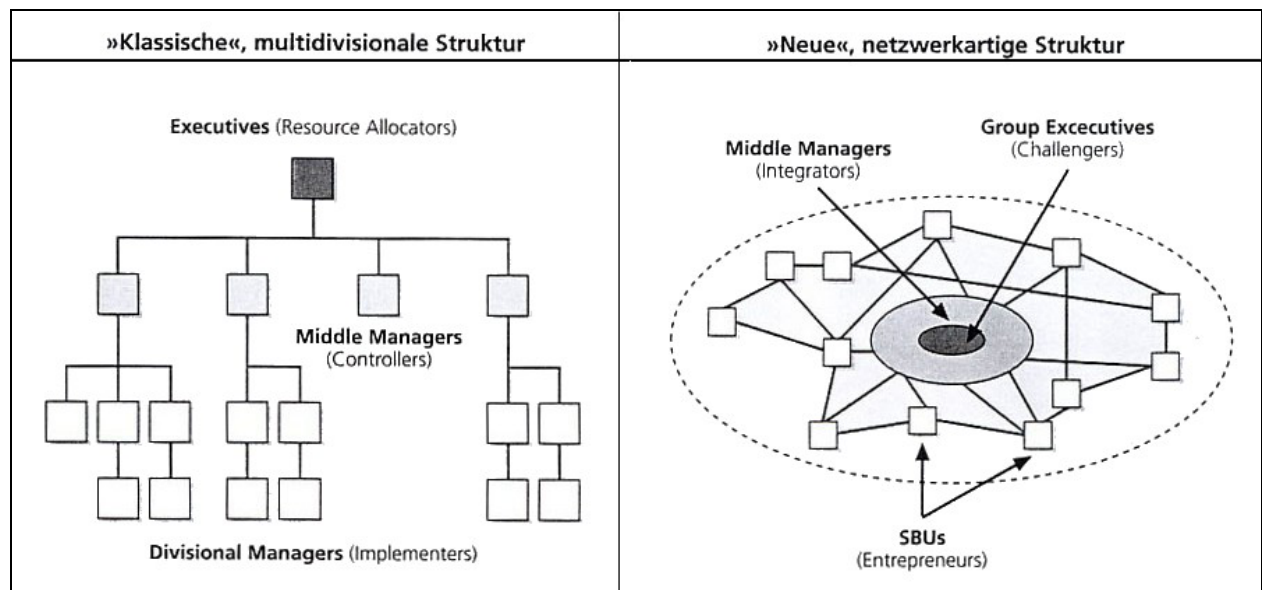


Abbildung 12: Dezentrale Netzwerkstruktur⁷⁰

⁶⁸ Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 28

⁶⁹ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 28 ff.

⁷⁰ Quelle: Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 22

Die dezentrale Organisation im Beyond Budgeting-Modell kann als ein Netzwerk aus vielen kleinen Unternehmenseinheiten beschrieben werden, die eine Gemeinschaft bilden und das gemeinsame Ziel der Wertschöpfung verfolgen.⁷¹

Bei der Gestaltung der Organisationsform trennen sich die Ansichten in der Literatur: Während die Autoren Weber, Linder und Pfläging am Ende des Dezentralisierungsprozesses eine netzwerkartige, weitgehend hierarchiefreie Organisationsform erkennen⁷², sind die Autoren Hope und Fraser der Auffassung, dass die Vielzahl der *Teams* weder eine Umstrukturierung des Unternehmens noch die Aufgabe der bestehenden Hierarchieebenen bedeuten muss. Es seien hier vielmehr die Beziehungen und Informationsflüsse zwischen den einzelnen Ebenen und Unternehmenseinheiten, die sich ändern würden.⁷³

Betrachtet man aber hierzu das Konzept der Svenska Handelsbanken, das gerne als das Musterbeispiel des Beyond Budgeting gesehen wird, so bestimmt die Netzwerkorganisation auch die Aufbauorganisation des Unternehmens (*vgl. hierzu Abschnitt 3.4*). Neben einer höheren strukturellen Flexibilität bietet diese netzwerkartige Organisationsform nach Weber und Linder den Vorteil, dass dezentrale Manager einen schnelleren und zeitgleichen Zugriff auf unternehmerisches Wissen erhalten.⁷⁴

3.2.4 Strategische Kennzahlen

Die hohe Veränderungsdynamik im Unternehmensumfeld und der wachsende Wettbewerbsdruck zwingen die Unternehmen, ihre eigene Leistungsfähigkeit permanent zu überprüfen und ggf. zu steigern. Die langfristige Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit wird entscheidend davon beeinflusst, wie rasch ein Unternehmen seine Verbesserungspotentiale wahrnimmt und auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt reagieren kann.

Traditionelle Steuerungsinstrumente wie die Budgetierung und die monatlichen Soll/Ist-Vergleiche werden den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht, da sie nur finanzielle

⁷¹ Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 133

⁷² Vgl. Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 93; auch Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 22

⁷³ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 133

⁷⁴ Vgl. Weber, J. / Linder, S., Budgeting, 2003, S. 22

Vorgaben berücksichtigen. Den Führungskräften werden aber neben dem kurzfristigen Ziel, profitabel zu operieren, auch eine Reihe zusätzlicher Aufgaben gestellt. Sie sollen profitable Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern aufbauen, das Humankapital der Firma kontinuierlich fördern sowie die richtigen Produkte entwickeln.⁷⁵

Dies fordert die Einbeziehung von strategischen Kennzahlen, die nicht nur als eine Randerscheinung ihre Erwähnung finden, sondern in der Planung und Steuerung der Unternehmensmaßnahmen verankert werden. Die Balanced Scorecard, welche Anfang der 90er Jahre von Robert Kaplan und David Norton entwickelt wurde, setzte einen Schritt in die richtige Richtung. Sie beschreibt ein Kennzahlensystem, das aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird und als Steuerungsinstrument in den letzten Jahren zunehmend an Popularität gewann.

Leider wurde in der Praxis das Potential der Balanced Scorecard häufig nicht ausgeschöpft. Stattdessen wurden die Scorecards schon bei der Implementierung oder aber spätestens bei ihrer Nutzung so geformt, dass sie zu einer vorherrschenden Kultur der „Weisung und Kontrolle“ hinein passten. Durch diese Anpassungspraktiken blieb die Wirkung der Balanced Scorecard weit hinter den Erwartungen zurück.⁷⁶

Das Beyond Budgeting setzt an dieser vermeintlichen Schwachstelle der Budgetierung an und schafft eine Unternehmenskultur, welche die Strategieorientierung fördert und mit der Balanced Scorecard im Einklang steht. Im Beyond Budgeting-Modell wird zur Bildung der Strategie als auch zu ihrer Durchsetzung insbesondere der Einsatz der Balanced Scorecard propagiert.⁷⁷

In der Praxis wird z. B. in den Unternehmen Borealis und Rhodia dem Instrument Balanced Scorecard eine große Bedeutung zugesprochen. Hier werden finanzielle und nicht-finanzielle Eckwerte top-down von der Konzernebene auf die untergeordneten Unternehmenseinheiten heruntergebrochen.⁷⁸

Ob diese Vorgehensweisen nun idealtypisch für das Beyond Budgeting sind, ist in einem weiteren Schritt zu klären. Pfläging meint, dass die Besitzer („Owner“) der Scorecards die dezentralen Geschäftseinheiten, Linienmanager und Teams sein

⁷⁵ Vgl. *Daum, J.*, Beyond Budgeting, 2003, http://www.juergendaum.de/articles/beyond_budgeting.pdf, S. 1

⁷⁶ Vgl. *Pfläging, N.*, Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 67

⁷⁷ Vgl. *Weber, J. / Linder, S.*, Budgeting, 2003, S. 23

⁷⁸ Vgl. *Gleich, R. / Leyk, J.*, Controller Magazin, 5/2003, S. 492

müssten. Schließlich ermögliche erst die ganzheitliche Verantwortung für die Scorecard eine erhöhte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Auch Hope/Fraser vertreten die Ansicht, dass den operativen Managern das Recht zugestanden werden müsse, Strategien, Ziele, Maßnahmen und Indikatoren selbst zu bestimmen und zu verantworten. Ebenso sollten sie die Freiheiten haben, den geplanten Ressourceneinsatz während des Jahres zu verändern, solange vereinbarte Meßgrößen und Parameter nicht durchbrochen werden. Die Unternehmensleitung hätte somit auch nicht mehr die Aufgabe, detaillierte Unternehmens- und Geschäftsstrategien zu erarbeiten, um diese danach auf untergeordnete Ebenen zu koordinieren. Ihre Aufgabe liege nun stattdessen vielmehr darin, die Scorecards, Leistungsniveaus, Aktionspläne und Initiativen der Linienmanager zu hinterfragen und in regelmäßigen Management-Workshops zu thematisieren.⁷⁹

Weitere Ausführungen zu dem Thema „Balanced Scorecard“ werden in Abschnitt 3.5.2 behandelt.

3.2.5 Offenheit und Informationstransparenz

Offenheit und Transparenz sind Eigenschaften, die in einem Beyond Budgeting-Konzept unverzichtbar sind. Informationen, zu denen früher nur die Führungskräfte Zugang hatten wie z.B. strategie-, wettbewerbs- und marktbezogene Informationen, werden im Idealfall nun allen Mitarbeitern zugänglich gemacht. Dieser offene Informationszugang ermöglicht auf allen Geschäftsebenen eine Diskussion über die Ergebnisse und Aktivitäten des Unternehmens.

Nach Hope/Fraser bewirkt dieses Verhalten, dass im Unternehmen eine einzige *Wahrheit* entsteht. Die Tatsache, dass Informationen sofort und überall in ihrem Rohzustand eingesehen werden können, ohne dass sie schon vorher (von den Führungskräften) bearbeitet oder irreführend transformiert wurden, führe zudem zu glaubwürdigeren Geschäftszahlen und unterstütze Entscheidungsfindungen.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Better Budgeting, 2003, S. 237 ff.; Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting 2003, S. 165

⁸⁰ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 33

Das Ergebnis einer offenen Kommunikation über Ziele, Strategien, Maßnahmen und Leistungen ist ein transparenteres Unternehmen, in dem kein *Versteckspiel* mehr möglich ist. Zahlen werden in ihrer nackten Wahrheit bereitgestellt, Strategien und Maßnahmen sind schnell zu überblicken und eventuell schwache Leistungen der Abteilungen und Teams sind nicht mehr durch manipulative Darstellungen zu leugnen. Im Endeffekt, so meinen die Autoren Jeremy Hope und Robin Fraser, wird auch das Reporting transparenter, ehrlicher und vertrauenswürdiger.⁸¹

3.3 Die zwölf Prinzipien

Zur Entwicklung des Beyond Budgeting-Modells hat die BBRT mehrere Unternehmen untersucht und als Ergebnis insgesamt zwölf Prinzipien aufgestellt, die zu einer Verbesserung des Planungs- und Managementsystems führen sollen.

Grob lassen sich diese Prinzipien in zwei Gruppen aufteilen: während sich sechs Prinzipien auf eine neue Führungsvision („radical devolutionary framework“) beziehen, beschreiben weitere sechs einen sich stets an veränderte Umfeldbedingungen und Kundenanforderungen anpassenden Managementprozess („adaptive management process“).⁸²

Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting-Modells sind eng miteinander verknüpft. Wie bei einem Puzzle können hier die einzelnen Bestandteile zusammengefügt werden, deren Ergebnis ein neues Managementsystem abbildet. Versucht man die Kerngedanken der genannten Prinzipien zusammenzufassen, so können sie als ein Regelwerk beschrieben werden, welches eine auf Prinzipien und Werte aufgebaute Unternehmenskultur ermöglichen soll. Diese soll den Individuen mehr Freiheiten und Verantwortungen zusprechen und sie auf der Basis intrinsischer Motivation zu höherer Leistung beflügeln.

Als besonders wichtige Bestandteile des neuen Managementmodells müssen vor allem die *relativen Verbesserungsverträge* und das *Empowerment der dezentralen Einheiten*

⁸¹ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 33

⁸² Gleich, R. / Leyk, J., Controller Magazin, 5/2003, S. 492

genannt werden. Desweiteren wird für die Durchführung eines Beyond Budgeting-Konzeptes insbesondere ein hochtransparentes Informationssystem vorausgesetzt.

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der zwölf Prinzipien auf und fasst deren Inhalt in Kurzform zusammen:

Management- und Führungsprinzipien	Steuerungs- und Performance Management Prinzipien
<p>1. Selbststeuerung:</p> <p>Förderung eines Höchstleistungsklimas, basierend auf der Transparenz relativer Erfolgsgrößen auf allen Ebenen;</p> <p>konsequente Ausrichtung auf einen nachhaltigen Wettbewerbserfolg;</p> <p>Balance zwischen internem Wettbewerb (z. B. durch interne Performanceranglisten) und kooperativer Zusammenarbeit</p>	<p>7. Ziele:</p> <p>Vereinbarung von herausfordernden, ehrgeizigen Zielen, die sich an externen Benchmarks orientieren und auf eine relative Leistungsverbesserung abzielen;</p> <p>Entkopplung der Ziele vom Anreizsystem in einigen Fallstudien zu beobachten</p>
<p>2. Herausforderung & Werte:</p> <p>Aufbau eines Steuerungsrahmens, das auf klaren Prinzipien und Grenzen basiert;</p> <p>Motivation durch Herausforderungen und Übertragung von Verantwortung innerhalb eines Rahmens klar definierter Unternehmenswerte;</p> <p>Kooperativer Führungsstil (Trainer und Mentoren anstatt Kommandeure und Kontrolleure)</p>	<p>8. Vergütung:</p> <p>Der Motivations- und Vergütungsprozess basiert auf dem Teamerfolg relativ zum Wettbewerb.</p> <p>Leistungsbewertung und Vergütung erfolgt erst im Nachhinein (Bonussystem).</p> <p>Möglich ist aber auch eine unternehmensweite Erfolgsbeteiligung wie bei Svenska Handelsbanken (vgl. Abschnitt 3.4).</p>
<p>3. Ergebnisverantwortung:</p> <p>Delegation von Leistungsverantwortung an die operativen Manager und marktnahen Teams, die Entscheidungen zur Wertsteigerung selbst treffen können;</p> <p>operative Führungskräfte mit viel Freiheiten, aber für das Erreichen hoher Leistungsniveaus (Umsatzrenditen) verantwortlich</p>	<p>9. Strategie:</p> <p>Anstatt einer starren zentralen Jahresplanung nun ein rollierender kontinuierlicher Planungsprozess;</p> <p>Delegation der Strategie- und Aktionsplanung an operative Manager;</p> <p>Geschäftsführung hinterfragt und thematisiert Strategien und Aktionsplanungen in regelmäßigen Diskussionsrunden</p>

<p>4. Empowerment:</p> <p>Ausstattung der marktnahen Einheiten mit der Freiheit und Kompetenz, Entscheidungen (auch bzgl. der Ressourcen) selbst zu treffen, solange diese mit den Unternehmensgrundsätzen und -zielen übereinstimmen;</p> <p>Einbeziehung der Mitarbeiter in den Strategie- und Zielbildungsprozess;</p> <p>dezentrale Manager agieren autonom, führen unternehmerisch ihre Geschäftseinheit und planen selbstständig</p>	<p>10. Ressourcen:</p> <p>Bedarfsgerechte Koordination der Ressourcen und direkter lokaler Ressourcenzugang der operativen Teams (innerhalb vereinbarter Parameter);</p> <p>Abstimmung der Ressourcennutzung auf Basis interner Märkte (vgl. <i>Abschnitt 3.4</i>);</p> <p>Vergabe eines Kalkulationszinsfußes, der für dezentrale Investitionsentscheidungen Kosten darstellt = Investitionen nur dann, wenn auch die „Zinskosten“ gedeckt werden (vgl. <i>Investitionsrechnung in Anhang III</i>)</p>
<p>5. Organisation:</p> <p>Aufbau einer Netzwerkorganisation, die aus einer Vielzahl von kleinen Teams besteht, welche für zufriedene und profitable Kunden verantwortlich sind</p>	<p>11. Koordination:</p> <p>Dynamische, unternehmensweite Koordination der Aktivitäten in Abhängigkeit von der Nachfrage im Markt;</p> <p>Steuerung des Vertriebes nach der Kundenprofitabilität und nicht anhand von Umsatzzielen</p>
<p>6. Transparenz:</p> <p>Einrichten eines effizienten, offenen Informationssystems zur Beschleunigung der Reaktionsfähigkeit der marktnahen Teams auf Veränderungen im Unternehmensumfeld;</p> <p>Schaffen einer einzigen „Wahrheit“ in der Organisation durch offene und transparente Informationssysteme;</p> <p>Keine Schönmalerei mehr, sondern schnelle, kooperative Behandlung schlechter Nachrichten</p>	<p>12. Messung/Kontrolle:</p> <p>Bereitstellung schneller und offener Performance-Informationen für einen „Multi-Level-Control“ (Kontrolle des Steuerungsrahmens durch Zentrale & dezentrale Entscheidungsfindung);</p> <p>Orientierung an der relativen Performance im Vergleich zur jeweiligen Peer-Group;</p> <p>transparentes Informationssystem ermöglicht eine Kontrolle der Ergebnisse und Entwicklungen auf allen Unternehmensebenen</p>
<p>Die Prinzipien radikaler Dezentralisierung („Devolution“)</p>	<p>Die Prinzipien adaptiver Managementprozesse</p>

Abbildung 13: Die zwölf Prinzipien des Beyond Budgeting⁸³

⁸³ Vgl. Daum, J., Der Controlling Berater, Heft 7/2003, http://www.juergendaum.de/articles/BB_controlling_berater.pdf, S. 13; Pfläging, N., Controlling Magazin, 2/2003, S. 190; Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 60 / S. 125

3.4 Ein Konzept aus der Praxis: Svenska Handelsbanken

Svenska Handelsbanken, eine schwedische Bank mit Niederlassungen in ganz Skandinavien und Großbritannien, hat seit 1970 die Budgetierung komplett aufgegeben. Sie verzichtet auf absolute Ziele und fixe Pläne und hat gezeigt, dass auch ohne Budgetierung (oder vielleicht gerade deswegen) ein langfristiger Unternehmenserfolg gesichert werden kann.

In den späten sechziger Jahren geriet das Unternehmen zunehmend unter Druck und verlor mehrere Kunden an einen kleineren Wettbewerber, der von Dr. Jan Wallander geführt wurde. Daraufhin bot ihm die Bank, den Posten des CEOs zu übernehmen, und er akzeptierte dies unter bestimmten Bedingungen. Neben einer radikalen Dezentralisierung und dem Empowerment der Mitarbeiter forderte er die Abschaffung des gesamten Budgetierungsprozesses. Dank großer Überzeugungskraft und einem starken Willen setzte er sich durch und führte die Svenska Handelsbanken seitdem zu einer der erfolgreichsten Banken Europas. Hinsichtlich wesentlicher Performancekennzahlen wie Return on Equity⁸⁴, Cost/Income, Gewinn pro Aktie oder Kundenzufriedenheit schaffte es die Bank, über 30 Jahre hinweg die skandinavischen Mitbewerber zu schlagen.⁸⁵

Das Konzept der Svenska Handelsbanken unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von denen anderer Unternehmen und wird oft als das Paradebeispiel eines erfolgreichen Beyond Budgeting-Konzeptes gesehen. Die in der Bank verankerte Unternehmenskultur und die Erfahrungen des Managements, ohne Budgets zu steuern, sind in vielerlei Hinsicht im Sinne des Beyond Budgeting-Modells als vorbildlich zu bezeichnen.

Dezentralisierung und Empowerment

Die Geschäftsverantwortung ist in hohem Maße dezentralisiert und wird auf die Filialen verlagert, die als Profit Center geführt werden. Das Steuerungssystem sieht vor, dass die Aktionsplanung weitestgehend vom operativen Management gestaltet wird. Bei der Vorbereitung und Ausarbeitung werden hier die Mitarbeiter, von denen mehr als die

⁸⁴ Eigenkapitalrendite: sie beschreibt die Ertragslage eines Unternehmens beschreibt, indem der Jahresüberschuss ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital gesetzt wird.

⁸⁵ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 60 / S. 27

Hälfte zur eigenverantwortlichen Kreditvergabe autorisiert ist, aktiv eingebunden. Die Filialmanager der Bank verfügen im Vergleich zu anderen Organisationen eine bemerkenswerte Entscheidungsautonomie hinsichtlich der angebotenen Produkte, der Kundenbetreuung, der Preise und Konditionen sowie der Personalplanung.⁸⁶

Zwar existiert in der Bank auch ein Zentralcontrolling, dieses hat aber nur die Aufgabe, das Portfolio der Filialen hinsichtlich einiger weniger Performance Indikatoren zu überwachen. Werden festgelegte Rahmenbedingungen durch eine Filiale nicht eingehalten, so wird diese informiert und ihr die Unterstützung bei der Analyse und der Maßnahmenplanung angeboten. Die Entscheidung und Verantwortung über einzuleitende Maßnahmen verbleiben jedoch weiterhin bei der Filiale und werden nicht vom Zentralcontrolling übernommen.⁸⁷

Relative Ziele

Die Leistungsziele der Profit Center basieren auf relativen Verbesserungsverträgen. Über ein laufendes Benchmarking mit internen Vergleichsgruppen und externen Wettbewerbern wird die Performance gemessen. Dies wird aus einem Interview mit Lennart Francke, dem Executive Vice President der Svenska Handelsbanken, deutlich:

„Wir ermitteln die Performance der Profit Center der Bank immer relativ. Wir vergleichen Ist-Werte und –Ergebnisse nicht mit einem Budget, einem fixen Plan oder einem absoluten Ziel. Wir vergleichen die Ist-Ergebnisse einer Einheit immer mit den Ist-Werten einer anderen vergleichbaren Einheit. Wir machen also jede Menge internes und externes Benchmarking im Rahmen unseres Performance Management Prozesses.“⁸⁸

Den internen Wettbewerb, der aus den relativen Vergleichen interner Vergleichsgruppen resultiert, fördert das Unternehmen bewusst durch die Errichtung von sogenannten „Performance League Tables“. Diese Performanceranglisten sollen den Ehrgeiz und Sportgeist der einzelnen Teams anspornen.⁸⁹

⁸⁶ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Budgeting, 2003, S. 105

⁸⁷ Vgl. Daum, J., Beyond Budgeting, 2003, http://www.juergendaum.de/articles/beyond_budgeting.pdf, S. 2

⁸⁸ Francke, L., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 91

⁸⁹ Daum, J., Beyond Budgeting, 2003, http://www.juergendaum.de/articles/beyond_budgeting.pdf, S. 2

Koordination der Ressourcen

Bei Bedarf haben die Profit Center innerhalb bestimmter vereinbarter Leistungsparameter (auf Basis der Kosten/Umsatz-Ratio) ohne vorhergehende Planung oder Allokation freien Zugang auf die Unternehmensressourcen.⁹⁰

In diesem Zusammenhang wurde für eine flexible Handhabung der zentralen Dienstleistungen ein „interner Markt“ aufgebaut. Auf diesem Markt treffen die Serviceeinheiten (Stabsabteilungen des Unternehmens) als „Verkäufer“ zentraler Dienstleistungen mit den operativen Einheiten als „interne Kunden“ zusammen. Mit anderen Worten „verkaufen“ die Serviceeinheiten ihre Dienstleistungen zu Marktbedingungen an die Geschäftseinheiten und verrechnen auf diese Weise die entstandenen zentralen (Gemein-)kosten auf der Basis der aktuellen Inanspruchnahme. In einer jährlichen Verhandlungsrunde werden dann die entstandenen Kosten zusammen mit den entsprechenden Dienstleistungen den betroffenen Bereichen präsentiert und diskutiert.⁹¹

Koordination der Aktionen

Das oberste Ziel der Svenska Handelsbanken ist immer, eine Eigenkapitalrendite zu erzielen, die über dem Durchschnitt der relevanten Vergleichsgruppe des Wettbewerbs liegt.⁹² Um dies zu erreichen, sollen Aktivitäten unternehmensweit und flexibel koordiniert werden, um die Bedürfnisse externer Kunden zu befriedigen. Der Fokus liegt also auf einer hohen Kundenzufriedenheit sowie Kundenprofitabilität und nicht auf der Einhaltung von fixen Zielvorgaben.⁹³

Ziel ist es, schnell auf Kundenanforderungen zu reagieren und optimale kundenspezifische Lösungen anzubieten. Dazu sind die Förderung der Kommunikation und Beziehungen innerhalb der Organisation immens wichtig, denn nur das Bündeln von Wissen, das im Unternehmen in verteilter Form vorliegt, kann zu einem Nutzen für den Kunden umgesetzt werden.

⁹⁰ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Budgeting, 2003, S. 106

⁹¹ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 57

⁹² Vgl. Francke, L., Controlling & Management, Sonderheft 1/2003, S. 92

⁹³ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 74

Organisation

Das Herz der Organisation bilden die 520 autonomen Filialen der Bank. Das extrem schlanke Headoffice und die Regionalorganisationen werden in der folgenden (umgekehrt dargestellten) Organisationspyramide als Unterstützungsfunktionen des Filialnetzwerks charakterisiert:⁹⁴

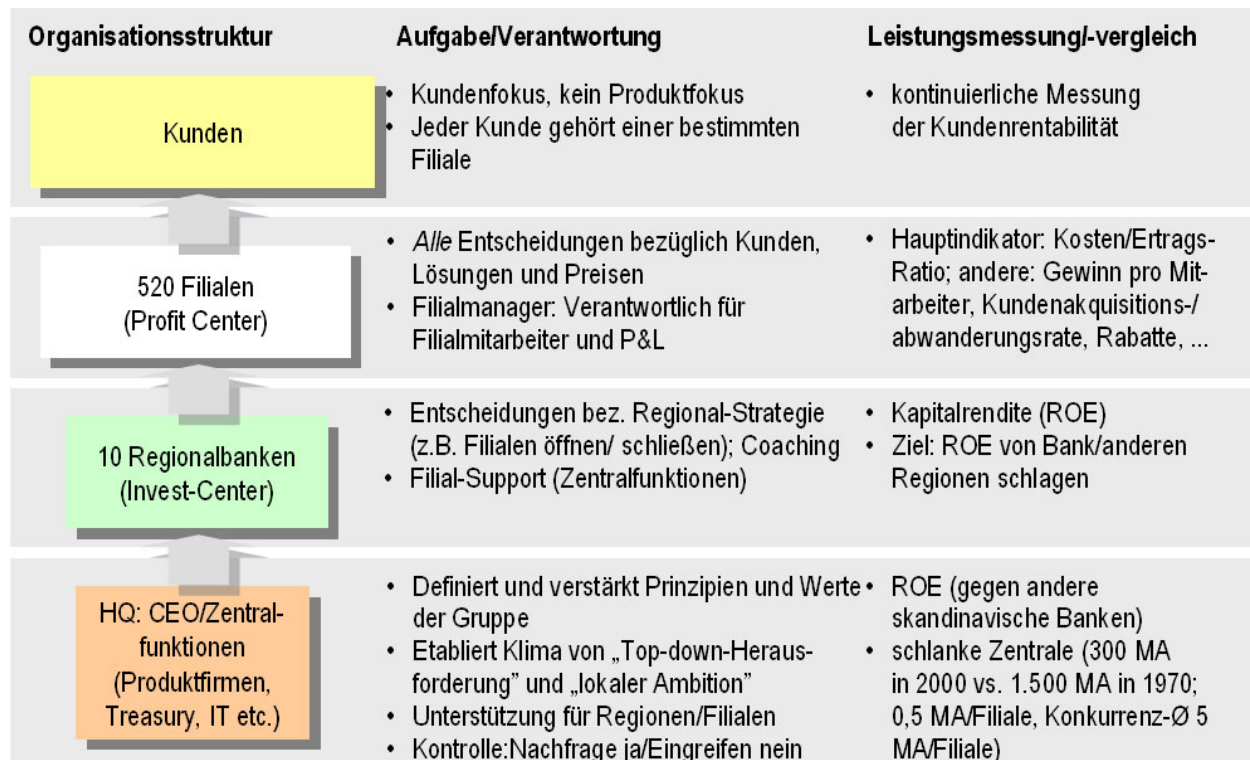


Abbildung 14: Organisationsstruktur der Svenska Handelsbanken⁹⁵

Kontrolle

Die Zentrale überwacht weitestgehend nur die Einhaltung des festgelegten Steuerungsrahmens, der aus Prinzipien, Werten und einiger weniger Performance Indikatoren besteht. Desweiteren sieht sie ihre Aufgabe darin, Strategien und Maßnahmen der Geschäftseinheiten zu hinterfragen und eventuell bessere Lösungen vorzuschlagen. Ein Eingriff in die Planungen der Geschäftseinheiten erfolgt jedoch nur im äußersten Ausnahmefall.

⁹⁴ Vgl. Pfläging, N., Beyond and Budgeting, 2003, S. 106

⁹⁵ Quelle: Pfläging, N., Beyond and Budgeting, 2003, S. 106

Die Performance des Unternehmens wird auf der Basis weniger wichtiger Messgrößen ermittelt (wie etwa die Eigenkapitalrendite, das Kosten-Umsatz-Verhältnis oder das Ergebnis pro Mitarbeiter). Sie finden auf allen Geschäftsebenen ihre Anwendung und beschreiben die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Eine wesentliche Rolle spielt hier ein effizientes und offenes Informationssystem, das einen raschen Zugriff auf aktuelle Daten und Benchmarking-Vergleiche zulässt. Der Fokus liegt mehr auf schnell verfügbare Ist-Daten und weniger auf Prognosen. Außerdem wird das Verhaltensmuster der Kunden sehr detailliert analysiert und die Kundenprofitabilität laufend überwacht. Die relevanten Informationen werden generell sehr zeitnah ermittelt und den Managern gleichzeitig zur Verfügung gestellt. Obwohl finanzielle Prognosen über wahrscheinliche Quartalsergebnisse erstellt werden, sind sie nur für den CEO und den Vize Präsident für Finanzen zugänglich. Als Frühwarninformationen zeigen sie u.a. die Entwicklung des Cash Flows und helfen somit dabei, entsprechende Investitionen und Liquiditätsanforderungen zu planen.⁹⁶

Anreizsystem

Neben der intrinsischen Motivation, die sich als Verdienst des Empowerments aus einem interessanten Arbeitsumfeld ergeben, wird extrinsische Motivation durch ein ausgefeiltes Anreizsystem ausgeübt. Seit 1973 wird jedes Jahr eine unternehmensweite Erfolgsbeteiligung in einer ganz besonderen Form durchgeführt. Immer dann, wenn die Return on Equity höher als der Branchendurchschnitt ausfällt, wird ein Betrag an die so genannte „Oktogonen Foundation“ abgeführt, die inzwischen mit 10,2 Prozent der Stimmen der größte Aktionär der Bank ist.⁹⁷

Dieser investiert 40-50% des Geldes in die Aktien der Bank und 50-60% in Aktien anderer Unternehmen. Der einzuzahlende Betrag errechnet sich wie folgt:

Drittel des Deltas zwischen IST-ROE und ROE des Branchendurchschnitts

multipliziert mit

dem Eigenkapital der Bank

⁹⁶ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 57

⁹⁷ Vgl. Hope, J. / Fraser, R., Beyond Budgeting, 2003, S. 55

Erzielt die Bank bspw. einen ROE von 18%, während der Branchendurchschnitt nur bei 9% liegt, so werden 3% des Eigenkapitals der Bank in den Fonds eingezahlt.⁹⁸

Bei Eintritt in das Rentenalter erhalten alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrer zuvor besetzten Positionen, den gleichen Auszahlungsbetrag gutgeschrieben. Ein Mitarbeiter, der von Anfang an dabei gewesen und in 2000 ausgeschieden wäre, hätte auf diese Weise etwa 3 Millionen Schwedische Kronen (338000 Euro)⁹⁹ angesammelt. Dieses Ergebnisbeteiligungssystem bezweckt, dass kollektive Anstrengungen und Wettbewerbserfolge belohnt und dadurch individuelle finanzielle Anreize ersetzt werden.¹⁰⁰

3.5 Die Rolle von Instrumenten

Das Beyond Budgeting stellt eine neue Philosophie dar, die ein existierendes, mächtiges und in den Köpfen fest verankertes System angreift und zu zerstören versucht, um etwas Neues, noch Mächtigeres aufzubauen.

Ferner darf es nicht als ein neues Führungsinstrument, sondern muss als ein umfassendes Managementsystem verstanden werden, das auf eine Reihe bereits bekannter Systeme und Instrumente zurückgreift (wie etwa Benchmarking, Balanced Scorecard, Wissensmanagement, Customer Relationship Management (CRM), Prozesskostenrechnung, Shareholder Value Ansätze und Rolling Forecasts) und diese in sich integriert.

Der Schlüssel zum Erfolg bildet die integrative Kraft der Systeme und Instrumente. Unter diesen sind das Benchmarking und die Balanced Scorecard von herausragender Bedeutung, weshalb sie im folgenden Abschnitt etwas detaillierter erläutert werden.

⁹⁸ Vgl. *Weber, J. / Linder, S.*, Budgeting, 2003, S. 26

⁹⁹ Stand 31.12.2000 zum Kursverhältnis: 1 Schwedische Krone = 0.11288 Euro

¹⁰⁰ Vgl. *Hope, J. / Fraser, R.*, Beyond Budgeting, 2003, S. 55

3.5.1 Benchmarking

Was ist Benchmarking?

Das englische Wort "benchmark" bedeutet übersetzt "Maßstab". Nach dieser Definition ist somit „Benchmarking“ das „Orientieren an Maßstäben“. Genauer formuliert ist es ein Konzept zur Erhöhung der eigenen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit, bei dem gezielte Vergleiche zwischen zwei Vergleichsobjekten vorgenommen werden. Ziel des Benchmarking ist das Aufspüren von Verbesserungspotentialen für das eigene Unternehmen.

Benchmarking ist „nicht nur die Festsetzung von Zielgrößen (Benchmarks), sondern zeigt auch den richtigen Weg dorthin (Benchmarking), basierend auf den Erfahrungen anderer, verknüpft mit eigener Kreativität und unternehmensspezifischer Adoption.“¹⁰¹

“Benchmarking is the continuous process of measuring products, services, and practices against the toughest competitors or those companies recognized as industry leaders.”

David T. Kearns, ehemaliger CEO, Xerox Corporation¹⁰²

Benchmarking ist ein fortlaufender systematischer Prozess zur Bewertung von Produkten, Dienstleistungen und Arbeitsabläufen im Vergleich zu denen der härtesten Konkurrenten oder anderer Spitzenunternehmen, die in bestimmten Segmenten als „Weltklasse“ angesehen werden. Charakteristisch gesehen, ist Benchmarking ein fließendes Konzept, das eine permanente Suche nach den besten Praktiken darstellt.

„Für Benchmark-Vergleiche werden interne und externe Unternehmenspraktiken zunächst anhand bestimmter Parameter gemessen und anschließend verglichen. Somit können wesentliche Unterschiede dargestellt, in ein Verhältnis zueinander gebracht und dokumentiert werden.“¹⁰³

¹⁰¹ Meyer, J., Benchmarking, 1996, S. 7

¹⁰² Meyer, J., Benchmarking, 1996, S. 6

¹⁰³ Müller-Stevens, G., Strategisches Management, 2001, S. 294