

Interview: Ohne Budgets managen bei Svenska Handelsbanken

Interview mit Lennart Francke¹, CFO und Executive Vice President Group Control & Accounting, Svenska Handelsbanken, Stockholm

von Jürgen H. Daum²

Ein Fallbeispiel für ein Unternehmen, das sich neben der Einführung eines Beyond-Budgeting-Steuerungssystem, auch intensiv mit den erforderlichen Konsequenzen für das Führungssystem beschäftigt hat, ist Svenska Handelsbanken. Seit 1970 gibt es bei Svenska Handelsbanken, eine schwedische Bank mit Niederlassungen in ganz Skandinavien und in Großbritannien, keine Budgets mehr. Trotzdem ist die Bank eine der erfolgreichsten Banken Europas und hat alle skandinavischen Mitbewerber hinsichtlich jeder wesentlichen Performancemessgröße wie Return on Equity, Cost-to-Income Ratio und Kundenzufriedenheit geschlagen – und zwar konsistent, über 30 Jahre. Im Interview mit Jürgen H. Daum erläutert Lennart Francke, Executive Vice President und Leiter der Abteilung Group Control & Accounting von Svenska Handelsbanken, wie die Unternehmensgruppe ohne Budgets geführt und gesteuert wird.



Lennart Francke

Jürgen Daum: Herr Francke, fürchten Sie nicht, ohne Budgets die Steuerungsfähigkeit und die Kontrolle über Ihr Unternehmen zu verlieren?

Lennart Francke: Den wirtschaftlichen Erfolg in der ganzen Handelsbankengruppe möglichst gut steuern zu können, ist natürlich auch für uns absolut erforderlich. Ich würde sogar sagen, dass dies in einer so dezentralen Organisation wie der unseren noch notwendiger ist als in anderen Unternehmen. Bestandteil dieses dezentralen Organisationskonzeptes ist es deshalb, dass alle Organisationseinheiten als Profit Center definiert sind. Dies umfasst die 560 Filialen, die regionalen Zentralen und die Serviceabteilungen der Konzernzentrale. Zudem haben wir ein gemeinsames Rechnungswesensystem für die gesamte Gruppe. Damit können wir die Erlöse und Aufwendungen aller Profit Center in der gesamten Gruppe ermitteln und überwachen. Mit einem solchen Rechnungswesen und Management-Informationen-System brauchen sie kein Budget um die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Jürgen Daum: Weshalb hat Dr. Jan Wallander, der „Architekt“ des Management Modells von Handelsbanken, die Budgetsteuerung überhaupt abgeschafft?

Lennart Francke: Das Abschaffen des Budgetprozesses war nur eines der Dinge, die Herr Wallander in Angriff nahm, als er 1970 die Position des Vorstandsvorsitzenden der Bank übernahm. Es war ein Teil des gesamten Konzepts, durch das er die Strategie und die Organisation dieser Bank vollständig verändert hat. Die Bank war davor sehr zentralistisch organisiert und er hatte sie dann vollkommen dezentralisiert. Die Bank wurde vorher in erster Linie aus Produktsicht, also auf Basis eines Produktmarketingkonzeptes geführt. Er führte stattdessen ein vollständig am Kunden ausgerichtetes Marketingkonzept ein – was damals revolutionär war. Herr Wallander war aufgrund seiner Erfahrungen sowohl als Vorstandssprecher einer kleineren schwedischen Provinzbank und als Wissenschaftler der Sozialwissenschaften – er hat für ein Prognoseinstitut gearbeitet, das Verbindungen zur schwedischen Industrie hatte – zu der Überzeugung gelangt, dass es unmöglich ist, genaue Prognosen darüber zu erstellen, was in einem komplexen kommerziellen Markt geschehen wird. Deshalb beschloss er, dass es besser ist, dies erst gar nicht zu versuchen. Er war überzeugt, dass es besser ist, ein Unternehmen auf Basis dessen zu steuern, was in der Realität geschieht, statt auf Basis eines Budgets, das viele Monate vorher erstellt wurde. Wenn Sie ein Budget haben, neigen Sie dazu, sich zu sehr darauf zu konzentrieren und nicht mehr zu sehen, was in der Realität wirklich

geschieht. Sie werden nicht so flexibel reagieren als ohne einen solchen detaillierten Plan. Die Budgetierung war für ihn nichts als ein unproduktiver Verhandlungsprozess. Jeder versucht dabei, zu Budgetzahlen zu gelangen, von denen man bereits vorher weiß, dass man sie übertreffen kann. Das Ergebnis ist keinesfalls eine realistische Einschätzung der zukünftigen Entwicklung. Es ist vielmehr etwas Künstliches, etwas das in den meisten Fällen überhaupt nichts mit der Markt- und Geschäftsrealität zu tun hat. Deshalb sagte er, dass Budgets vollkommen überflüssig sind; er nannte es sogar ein überflüssiges Übel.

Jürgen Daum: Aber wie stellen sie die notwendige Konsistenz sicher und wie koordinieren Sie die Aktivitäten in einer größeren Organisation wie Handelsbanken ohne ein Budgetsystem? Sich dabei nur auf das Rechnungswesen zu verlassen, dürfte wohl nicht ausreichen.

Lennart Francke: Das wichtigste Instrument für uns, um die Konsistenz im Unternehmen und aller Aktivitäten in der Organisation sicherzustellen, ist es, eine wohl definierte und gelebte Unternehmenskultur aufrecht zu erhalten, damit alle Mitarbeiter der Bank immer wissen, was letztlich die Ziele unserer Aktivitäten sind. Wir haben diese Unternehmenskultur in einer Broschüre mit dem Titel „Our Way“ niedergeschrieben. Sie beschreibt unsere Unternehmensziele, von denen das wichtigste ist, immer eine Eigenkapitalrendite zu erzielen, die über dem Durchschnitt der relevanten Vergleichsgruppe anderer Banken liegt. Bestandteil der Kultur ist auch die dezentrale Organisation. Dies beginnt bei den Account-Managern, die alle einer definierten Bankfiliale zugeordnet sind und die für die gesamte Geschäftsbeziehung mit dem Kunden zuständig sind. Der Filialmanager vor Ort ist für alle Marketingaktivitäten verantwortlich. Er kann diese so gestalten wie er meint, dass es für seinen lokalen Markt und für die konkreten Kunden, die die Filiale hat, am besten ist. Wir ermitteln regelmäßig die Profitabilität unserer Kunden, die Produktprofitabilität kommt erst an zweiter Stelle. Unsere Produktmanager haben nicht das Recht, Vertriebsziele für die Filialen zu definieren. Es ist immer die Sache des lokalen Filialmanagers zu entscheiden, welche Produkte seine Kunden wirklich benötigen und welche er folglich anbietet.

Jürgen Daum: Und welche sind die anderen Elemente des Handelsbanken Beyond Budgeting Management Modells?

Lennart Francke: Das zweite Element ist, wie wir Performance ermitteln und messen. Wir ermitteln die Performance der Profit Center der Bank immer relativ. Wir vergleichen die Ist-Werte und – Ergebnisse nicht mit einem Budget, einem fixen Plan oder einem absolutem 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. Vor allem das interne Benchmarking spielt eine Schlüsselrolle im Hinblick auf das für uns so wichtige Filialnetzwerk.

Jürgen Daum: Weshalb?

Lennart Francke: In unserer Bank ist das Filialnetzwerk wesentlich wichtiger als in vielen anderen Banken von vergleichbarer Größe. Dies hängt damit zusammen, dass wir uns in hohem Maße auf die Account-Verantwortung, die lokale Marktverantwortung, und die Profit Center-, also Ergebnis-Verantwortung des Filialleiters verlassen. Wir delegieren quasi das gesamte Ertragsmanagement der Bank an unsere Filialen. Sie sind letztlich für das Gesamtergebnis der Gruppe verantwortlich, das ja in Summe in ihren lokalen Märkten erwirtschaftet wird. Deshalb ist es für uns so wichtig, dass wir in der Lage sind, die einzelnen Filialen miteinander zu vergleichen. Leider stehen uns keine Daten zur Verfügung, die es uns erlauben würden, unsere Filialen mit denen anderer Banken zu vergleichen. Aber das externe Benchmarking spielt bei der Evaluierung der Performance der Zentralbereiche unserer Organisation eine wichtige Rolle, beispielsweise von internen Dienstleistern wie der zentralen Rechtsabteilung, deren Services wir mit denen von externen Rechtsanwälten vergleichen. Wir prüfen, ob die Rechtsabteilung in der Lage ist, ihre Kosten zu decken, in dem sie Marktpreise verrechnet. Das dritte Element unseres Management-Systems ist also, dass wir einen internen Markt für interne Dienstleistungen haben. Wenn wir beispielsweise zu entscheiden haben, wie viele Rechtsanwälte wir in unserer Konzernrechtsabteilung benötigen, ist die Antwort auf diese Frage: so viele Rechtsanwälte wie der Rest der Organisation nachfragt. Die Rechtsabteilung muss also ihre Dienstleistung zum Marktpreis oder niedriger an die verschiedenen Bereiche der Organisation verkaufen, die diese nachfragen. Das Ziel für die Rechtsabteilung ist dabei, ihre Kosten zu decken, indem sie die vereinbarten Preise verrechnet.

Jürgen Daum: Wie wird die Bank vom oberen Management geführt? Wie ist der entsprechende Managementprozess organisiert?

Lennart Francke: Die 25 Manager des engeren Führungskreises treffen sich einmal im Monat zu einem informellen Management-Review-Meeting. Davor erhält jeder der Teilnehmer eine Reihe von wichtigen Kennzahlen, die zeigen, wie sich das Geschäftsvolumen, Marktanteile etc. im letzten Monat entwickelt haben. Dann beginnt eine Diskussion, ohne feste Agenda. Die Absicht ist, im Rahmen dieser Diskussion gemeinsam herauszufinden, wie die aktuelle Situation der Bank ist und was an Gegenmaßnahmen erforderlich ist – beispielsweise um auf Marktveränderungen zu reagieren. Das Ergebnis wird anschließend an alle Filialmanager kommuniziert. Diese Empfehlungen des Managementteams und des CEOs soll die Aufmerksamkeit auf Dinge lenken, die ansonsten im Tagesgeschäft der Filialen übersehen werden, die aber aus der Gesamtbank-Perspektive wichtig sind. Aber die Filialleiter sind letztendlich immer noch für die Entscheidung verantwortlich, was davon in ihrem lokalen Markt wie umzusetzen ist. Nur wenn bestimmte Schlüsselkennzahlen der Filiale aus einer festgelegten Bandbreite herauslaufen, beginnt jemand beim Filialleiter nachzufragen, was dort los ist und ob er Unterstützung benötigt.

Jürgen Daum: Wie misst und managt Handelsbanken die Performance auf den verschiedenen Ebenen der Bank?

Lennart Francke: Wie bereits gesagt, ist es unser Unternehmensziel, auch weiterhin eine Eigenkapitalquote zu haben, die über dem Durchschnittswert der relevanten Vergleichsgruppe anderer Banken liegt. Deshalb ist es das Ziel jeder unserer Regionen, wir nennen diese „Regionalbanken“, zu versuchen, eine Eigenkapitalrendite zu erreichen, die über der anderer Regionalbanken liegt. Das bedeutet, dass wir den Regionalbanken und auch einigen der gemeinsamen Konzerneinheiten, wie Handelsbanken Markets, Handelsbanken Asset Management und einigen der Subsidiaries wie Handelsbanken Finance, Kapital zuordnen. Wir ermitteln und messen dann deren Rendite auf das eingesetzte Kapital (Return on Capital Employed). Aber auf der Filialebene wird kein Kapital zugeordnet und wir ermitteln und messen auch keinen Return on Capital Employed. Stattdessen verrechnen wir den Filialen Kapitalkosten. Dann ermitteln wir ihre Erträge und Gesamtkosten, wobei die Kapitalkosten Teil dieser Gesamtkosten sind. Die wichtigste Schlüsselkennzahl auf Filialebene ist deshalb die Kosten-Ertrags-Relation (Cost-to-Income Ratio). Wir kennen von allen unserer 560 Filialen die Cost-to-Income Ratio, von jeder einzelnen. So vergleichen wir unsere Filialen miteinander. Wenn eine Filiale eine deutlich höhere Cost-to-Income Ratio aufweist als andere vergleichbare Filialen, dann sagt sich die zuständige regionale Bankzentrale, dass diese Filiale nicht ausreichend „performt“. Dann muss sich der verantwortliche Regionalbankmanager fragen: was ist daran falsch, wie dieser Filialmanager sein Geschäft führt? Können wir den Filialmanager irgendwie unterstützen, so dass er besser Ergebnisse erzielen kann? Oder, als ultimative Frage, müssen wir den Filialmanager austauschen? So messen und managen wir unsere Performance. Jeden Monat vergleichen wir die Performance eines Filialmanagers mit der Performance anderer Filialmanager – aber selbstverständlich nicht mit einem Budget.

Jürgen Daum: Was ist die größte Herausforderung für ein Unternehmen, das bislang mit Budgets geführt wurde und nun zu einem Managementsystem „Beyond Budgeting“ wechseln möchte, so wie das Handelbanken getan hat?

Lennart Francke: Managen ohne Budgets hat in unserer Bank von Beginn an funktioniert. Wir haben das Budget nicht einmal im ersten Jahr vermisst, weil die neue Art der Performancemessung und des Benchmarkings so viel besser war im Vergleich zu dem, wie wir vorher gearbeitet haben. Ich glaube, dass es im Allgemeinen nicht besonders schwierig ist, das Budget abzuschaffen. Sie müssen nur die Entscheidung wagen. Es gibt aber eine größere Herausforderung dabei. Und die besteht darin, dass Sie sich auf Leute verlassen müssen, wenn sie eine dezentrale Organisation erfolgreich führen wollen. Das wirklich Schwierige ist, eine Organisation tatsächlich zu dezentralisieren und „los zu lassen“ und sich selbst – als Top-Management – zu sagen: wenn wir gute Leute dort draußen haben und sie wissen, welches die Unternehmensziele sind und sie über die Werkzeuge für eine gute Geschäftsführung verfügen, und sie auch wissen, dass wir ihre Performance auf realistische Weise messen, nämlich indem wir diese mit anderen vergleichbaren Einheiten vergleichen, dann werden sie einen guten Job machen. Und wenn sie dann eine solche dezentrale, von Selbstverantwortung geprägte Profit Center Organisation haben, dann benötigen sie sicherlich kein Budget mehr. Die

© Copyright 2003 Juergen Daum (www.juergendaum.de). Alle Rechte vorbehalten. Vom vorliegenden Artikel darf zitiert und dürfen Grafiken verwendet werden, sofern als Quelle der Artikel und die Website des Autors angegeben werden.

größte Herausforderung beim Übergangsprozess ist, auf einer Vertrauensbasis im Unternehmen arbeiten zu können. Und die Leute müssen wissen, welches die Unternehmensziele sind und was zu tun ist.

Jürgen Daum: Herr Francke, vielen Dank für dieses sehr interessante Interview.

Beim vorliegenden Interview handelt es sich um einen Auszug aus dem Interview mit Lennart Francke aus dem demnächst erscheinenden Buch von Jürgen H. Daum „Beyond Budgeting – Steuern ohne Budgets“.

¹ **Lennart Francke**, der 1972 sein Studium an der Stockholm Schools of Economics mit dem Master of Business Administration (MBA) abgeschlossen hat, ist bei Svenska Handelsbanken seit über 20 Jahren in verschiedenen Führungspositionen tätig, unter anderem 4 Jahre als Auslandsmanager und Mitglied des Managementteams der Regionalbank Ost-Schweden; als Leiter der Filiale Gustav Adolf Torg, Stockholm; als stellvertretender Leiter der Abteilung Corporate Finance von Handelsbanken Investment Banking; als Gebietsleiter und Mitglied des Managementteams der Regionalbank Süd-Schweden; als stellvertretender Leiter der zentralen Kreditabteilung; als Executive Vice President und Leiter der zentralen Kredit Abteilung; und, seit 2001, als Executive Vice President und Leiter der Abteilung Central Control & Accounting.

² **Juergen H. Daum** ist Chief Solution Architect bei der SAP AG, Walldorf, und berät Unternehmen in den Bereichen Controlling-, Finanz- /Rechnungswesen und Unternehmenssteuerung in Europa und in den USA. Herr Daum gilt als führender Experte im Bereich Unternehmenssteuerung. Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften und spricht auf Konferenzen zu Unternehmenssteuerungsthemen. Er ist außerdem Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (Galileo-Press 2002, siehe: http://www.juergendaum.de/mybook_d.htm) und veröffentlicht demnächst sein neues Buch über „Beyond Budgeting und Performance Management“. Mit dem britischen BBRT, dem Urheber des Beyond Budgeting Modells, arbeitet er bereits seit einigen Jahren zusammen. Vor seinem Eintritt bei SAP war er CFO eines mittelständischen Unternehmens in Deutschland. Website: www.juergendaum.de



“Fixe Jahresbudgets sind heute nicht mehr zeitgemäß. Ein Budget ist einfach zu statisch und hält Manager in der Vergangenheit gefangen – in dem was sie im vergangenen Jahr, während der Budgetrunde, dachten, was richtig sei. Um in der heutigen globalen Wirtschaft mit ihren schnell wechselnden Marktbedingungen und agilen Wettbewerbern erfolgreich sein zu können, müssen Unternehmen in der Lage sein, ihre Prioritäten kontinuierlich anzupassen und ihre Ressourcen dort einzusetzen, wo diese am meisten Wert für Kunden und Anteilseigner schaffen können. Dafür benötigen sie die richtigen Konzepte, Management-Prozesse und Controlling-Instrumente – Konzepte, wie sie das Beyond Budgeting Management Model bereit stellt. Die

Einführung neuer Steuerungsinstrumente wie die Balanced Scorecard, die helfen die gesamte Unternehmensorganisation besser auf strategische Ziele auszurichten und auf das Wesentliche zu fokussieren, haben die richtige Ausgangs-Basis dafür geschaffen. Denn wenn die Ziele klar sind, kann operativ schneller auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden. Was aber oft noch fehlt, ist die Flexibilisierung der operativen Planung und Maßnahmensteuerung. Denn das starre Budget wird im Tagesgeschäft oft zum Hindernis, wenn das richtige getan werden soll. Das Beyond Budgeting Modell will genau diese Lücke schließen.“

Jürgen H. Daum

Besuchen Sie Jürgen H. Daum's [Beyond Budgeting Info Center](http://www.juergendaum.de/bb.htm) (www.juergendaum.de/bb.htm) - mit jeder Menge Material zum BB-Thema und Interviews mit den BB-Pionieren. Hier eine Auswahl:

[| Grundsatzartikel von J.D. "Von der Budgetsteuerung zum Beyond Budgeting" | Interview mit Lennart Francke, CFO von Svenska Handelsbanken | Panel Discussion with Borealis, Nestlé, and Unilever | Interview with Jeremy Hope – co-founder of the Beyond Budgeting Round Table |](#)