

Auf dem Weg zu „Beyond Budgeting“ Eine Diskussion zwischen Experten von Borealis, Nestlé, Unilever und SAP

Von Jürgen H. Daum - mit Dr. Rainer Gunz, Jean-Daniel Luthi, and Steve Morlidge



Jürgen H. Daum ist Management Berater, Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect bei der SAP AG, Walldorf. Er berät CFOs in den

Bereichen Finance Transformation, Unternehmenssteuerung und Informationssysteme.

E-Mail: jhd@juergendaum.de.

Website: <http://www.juergendaum.de>



Dr. Rainer Gunz ist Leiter Controlling und Kostenrechnung, Borealis GmbH, Wien.



Jean-Daniel Luthi ist Senior Vice President und Group Controller der Nestlé S.A., Vevey, und leitet das sogenannte "Dynamic Forecasting" Projekt bei Nestlé.



Steve Morlidge ist Projektleiter des "Dynamic Performance Management" Projekts bei Unilever, London, und

amtierender Vorsitzender des Europäischen Zweigs des BBRT.

Der vorliegende Beitrag ist die gekürzte Version einer Podiumsdiskussion, die in Jürgen H. Daums neuem Buch zum Thema „Beyond Budgeting“ erscheinen wird. Dieser ist erschienen in: Controlling – Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmensführung, 16. Jg., Heft 3, März 2004, S.165-170

Mit welchen Chancen und Herausforderungen sind Unternehmen auf ihrem Weg bei der Implementierung flexiblerer und effektiverer Unternehmenssteuerungs- und Performance Management Systeme konfrontiert? Das Abschaffen des Budgets – ist das ein realistisches und erreichbares Ziel? Warum wird ein so radikales Vorgehen in Unternehmen überhaupt in Betracht gezogen? Wo kann man ansetzen? Drei Experten von Unternehmen, die entweder bereits über einige Jahre an Erfahrung mit einem Beyond Budgeting Steuerungssystem verfügen, oder sich kürzlich auf diesen Weg begeben haben, diskutieren mit Jürgen H. Daum die praktischen Konsequenzen dieses Steuerungsansatzes. Die folgende Podiumsdiskussion fand im Rahmen des 5. SAP CFO Leader's Club Meeting der SAP Schweiz am 24. Juni 2003 in Zürich statt. Bei der hier abgedruckten Version handelt es sich um einen gekürzten Auszug aus dem Buch von Jürgen H. Daum „Beyond Budgeting - Steuern Ohne Budgets. Wie Topmanager und Controller Unternehmen produktiver machen“ (Wiley, Weinheim 2004)

Jürgen Daum: Herr Luthi, Nestlé ist der größte Nahrungsmittelkonzern der Welt. Kann man eine so große Organisation überhaupt ohne ein Budget managen?

Jean-Daniel Luthi: Wenn wir über Budgets oder das Abschaffen von Budgets reden, müssen wir, denke ich, erst einmal genau definieren, was wir unter einem Budget verstehen. Abhängig davon mit wem Sie in der Organisation sprechen, kann das Verständnis, was ein Budget ist, sehr unterschiedlich ausfallen. Sie müssen sich fragen: wofür ver-

wenden Sie das Budget? Wir als Nestlé, ein multinationales Unternehmen mit etwa 175 Berichtseinheiten weltweit, wir müssen eine Vorstellung davon haben, wo es für uns hingehet. Wir müssen wissen, ob unsere Strategie, unsere Vision, Wirklichkeit wird in der Welt und ob wir unsere Unternehmensziele erreichen werden. Und dafür benötigen wir entsprechende Instrumente und Verfahren. Vor vielen Jahren, als ich mit meiner Karriere bei Nestlé begann, waren die Kommunikationseinrichtungen, die man hatte, nicht sehr gut. Ich rief über mehrere Jahre nie in der Schweiz von Indonesien aus an, wo ich der CFO einer lokalen Nestlé Firma war. Denn Sie bekamen einfach keine Telefon-Verbindung. Zu dieser Zeit war das Jahresbudget bzw. die Budgetplanung und –steuerung der einzige Weg, um eine Verständigung zwischen Zentrale und den Ländern herzustellen. Und es war in Ordnung, einmal im Jahr das Budget zu erstellen und sich dabei auf die Finanzzahlen zu konzentrieren, denn unsere Länderorganisationen agierten mehr oder weniger unabhängig voneinander und hatten jeweils ihre eigene lokale Strategie. Auch das Marktumfeld war zu dieser Zeit stabiler. Aber heute, wenn sich die Dinge oft so schnell verändern, müssen Sie als Unternehmen reaktiver werden. Und mit den heute offenen globalen Märkten genügt es nicht, eine Strategie für einzelne Länder zu haben. Ich stimme deshalb zu, dass das traditionelle Jahresbudget heute nicht mehr das richtige Instrument ist, um ein Unternehmen wie Nestlé zu steuern und zu managen. Wir brauchen stattdessen etwas das es uns erlaubt, dynamischer zu agieren und uns nicht nur auf die Finanzzahlen zu fokussieren, sondern die Konzernstrategie zu managen. Aber ich kann mir nicht vorstellen, ohne irgend etwas auszukommen, kein Steuerungswerkzeug mehr zu haben, wenn es das ist, was Sie mit „ohne Budget“ meinen.

Jürgen Daum: Herr Morlidge, was ist Ihre Meinung? Ist es möglich ohne Budgets zu steuern und was bedeutet eigentlich Beyond Budgeting?

Steve Morlidge: Das Budget und der traditionelle Budgetierungsprozess institutionalisiert in Unternehmen Instrumente und Verfahren die zu einem fixen Performance-Vertrag führt – zwischen Zentrale und den operativen Geschäftsbereichen, zwischen Geschäftsbereichsleitern und operativen Managern und so weiter. Es schafft damit ein Set an miteinander verknüpften fixer Jahrespläne, zu denen man typischerweise durch einen Verhandlungsprozess gelangt. Dieser Verhandlungsprozess hat oft wenig mit Kunden und Marktnachfrage zu tun und das Ergebnis wird dann auf zu deterministische Weise mit der Incentivierung verknüpft. Als Folge ist jeder im Unternehmen nur darauf fokussiert, seine Budgetzahlen zu erreichen - nicht damit, Kunden zufrieden zu stellen, den Wettbewerb zu schlagen, oder auf Marktveränderungen so schnell wie möglich zu reagieren, indem man diese als Chancen für Wachstum und zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen nutzt. Beyond Budgeting bedeutet also im Kern, den fixen jährlichen Performance-Vertrag abzuschaffen. Und jeder Schritt weg von diesen starren und fest, auf unflexible Weise mit einander verknüpften Prozessen ist ein Schritt Richtung Beyond Budgeting. Es gibt dafür das Extrembeispiels von Svenska Handelsbanken¹. Dort schuf man in den letzten 30 Jahren eine Organisation, die quasi selbstanpassend ist, wo Kundenorientierung, Unternehmertum, sofortige Reaktion auf Marktentwicklungen und neue

¹ Siehe zum Beyond Budgeting Fallbeispiel Svenska Handelsbanken: Managen ohne Budgets bei Svenska Handelsbanken, Interview mit Lennart Francke, CFO Svenska Handelsbanken, Stockholm, durchgeführt von Jürgen H. Daum, in: Controlling&Management, Sonderheft 1, 2003, S.91-93 (englische Version unter: http://www.juergendaum.com/news/02_24_2003.htm)

Kundenbedürfnisse zu einem natürlichen Verhalten jeden Mitarbeiters wurde, und wo dieses nun Bestandteil der Unternehmenskultur, so zu sagen der Organisations-Gene geworden ist. Aber nicht jedes Unternehmen kann, aus den verschiedensten Gründen, dem Beispiel von Handelsbanken folgen und diesen Erfolg kopieren. Aber trotzdem glaube ich, dass jeder Schritt weg vom fixen „vertragsbasierten“ Managementsystem nicht nur gut für das Geschäft ist, weil es Ihnen erlaubt, flexibler zu werden, sondern ich denke auch, dass dies humanere Arbeitsplätze schafft. Einer der Gründe für das was ich im Moment (als Projektleiter des Dynamic Performance Management Projekts bei Unilver und als Vorsitzender des Europäischen BBRT) tue ist, dass ich nicht bereit bin, weiter zu tolerieren, dass so viele talentierte Menschen zu viel Lebenszeit darauf verwenden, etwas wirklich sinnloses zu tun wie die Budgetplanung und die Einhaltung der Budgets - wohl wissend, dass sie damit keinerlei Wert für das Unternehmen geschaffen wird. Ist es möglich wie Handelsbanken zu sein? Theoretisch ja, aber jeder Schritt weg von wo wir heute stehen ist gut. Das ist mein Standpunkt.

Jürgen Daum: Herr Dr. Gunz, Borealis hat bereits einiges an Erfahrung gemacht, ohne ein Budget aus zu kommen. Borealis begann, als einer der Beyond Budgeting Pioniere, im Jahre 1995 die Budgetierung ab zu schaffen. Was waren für Sie dabei die wichtigsten „Lessons Learned“.

Rainer Gunz: Lassen Sie mich zunächst festhalten, dass Beyond Budgeting nicht bedeutet, dass Sie keine Grenzen und keine Ziele mehr haben. Als man bei Borealis entschieden hatte, mit dem Budgetieren auf zu hören, war unsere Vision nicht, einfach das Budget ab zu schaffen und nichts mehr zu haben. Wir haben uns vielmehr als erstes gefragt, welche Zwecke das Budget für uns erfüllt hatte, welches die Probleme des Budgetansatzes dabei waren und dann versuchten wir Werkzeuge zu entwickeln, die besser geeignet sein sollten, diese unsere Zwecke zu erfüllen. Eines der ersten Dinge die uns klar wurden war, dass wir die finanzielle Vorschau, den sogenannten Financial Forecast, von der Zielsetzung und dem Performance Management trennen müssen. Sie werden niemals eine genaue und ehrliche Vorschau erhalten, wenn die Boni und die Leistungsbeurteilung der Leute, die den Forecast zu liefern haben, irgendwie mit dem Forecast verknüpft sind. Wir führten deshalb einen rollierenden Financial Forecast ein, der nicht nur über das Geschäftsjahr hinaus reichte, sondern implementierten diesen als ein unabhängiges Instrument und Prozess, unabhängig vom Zielsetzungsprozess und vom Performance Management. Insgesamt haben wir das traditionelle Budget durch vier separate Instrumente ersetzt: durch den rollierenden Financial Forecast, durch die Balanced Scorecards für das Performance Management, durch das rollierende Investment Management und durch das Benchmarking. Dies hat es uns erlaubt, flexibler zu werden und verlässlichere Zahlen zu erhalten, also das sogenannte „Gaming“ mit den Zahlen zu reduzieren. Beyond Budgeting bedeutet also keinesfalls, dass Sie ohne Steuerungsinstrumente auskommen müssen – im Gegenteil. Es bedeutet vielmehr Instrumente zu entwickeln und zu implementieren, die besser geeignet sind, Sie beim managen und steuern Ihres Unternehmens zu unterstützen, als das mit dem traditionellen fixen Jahresbudget heute möglich ist. Und es hat für unser Unternehmen über mehrere Jahre gut funktioniert. Aber es geht dabei in erster Linie um das Denken, das damit verbunden ist, um den Mindset, weniger um die Instrumente. Letztlich geht es um die Frage: Haben Sie einen festen, fixen Performance-Vertrag, oder können Sie mit beweglichen, relativen Zielen leben? Das bedeutet mit Zielen, die auf Benchmarks basieren, die von Faktoren und Entwicklungen außerhalb des Unternehmens abhängen. Die wichtigste Aufgabe ist es dann, den Menschen im Unternehmen zu erklären und sie

dazu heraus zu fordern, bewegliche Ziele zu akzeptieren. Ein bewegliches, relatives Ziel, auf Basis eines vereinbarten Benchmarks, bedeutet, dass Manager zu dem Zeitpunkt, zu dem sie einer Zielvereinbarung zustimmen, noch nicht wissen, wo Sie letztendlich in Bezug auf das Ziel genau landen werden, was also das Ziel am Ende in absoluten Zahlen ausgedrückt sein wird. Dazu müssen Sie quasi einen Denkschalter umlegen, wenn Sie von der traditionellen Budgetierung her kommen. Sie müssen verstehen, dass es wichtig ist, das Ziel zu sehen, aber dass Sie noch keine absolute Zahl im Voraus wissen müssen. Das hilft den Menschen dabei, ihr Bestes zu geben, indem sie auf den Wettbewerb schauen, was der Markt, auf den Markt, wie dieser sich entwickelt, und nicht auf ein rein internes und oft realitätsfernes Budget.

Jürgen Daum: Herr Luthi, bei Nestle wurde entschieden, ein Konzept, das Sie "Dynamic Forecasting" nennen, zu implementieren. Können Sie uns erläutern, wie Sie zur Entscheidung für „Dynamic Forecasting“ gekommen sind und wie das funktionieren wird?

Jean-Daniel Luthi: Wie ich bereits erklärt habe, ist für uns das Hauptziel, wenn wir über Dynamic Forecasting reden, flexibler beim Managen der Performance unseres Unternehmens zu werden. Und das beginnt mit der Strategie. Wir hatten einen sogenannten Langfristigen Plan, der auf die Strategie fokussieren sollte. Meine Erfahrung ist jedoch, wenn Sie Strategie und Planung mit einander vermischen, dass früher oder später die Planung, also die reinen Zahlen, das Ruder übernehmen. Und das ist genau das, was bei uns nach einigen Jahren passiert ist. Wir fokussierten dabei nur noch auf die Zahlen, nicht mehr auf die Strategie. Als ich dann vorgeschlagen habe, den Langfristplan abzuschaffen, hat das Management sofort zugestimmt. Unsere Dynamic Forecasting beginnt also zunächst mit der Strategie. Das wird an der Unternehmensspitze diskutiert und wird dann nach unten kommuniziert. Es ist ein Top-Down-Prozess. Sobald die Strategie verabschiedet ist, übersetzen wir diese in strategische Ziele, in langfristige und mittelfristige Ziele und Meilensteine. Und diese Ziele werden dann einmal jährlich aktualisiert, denn Sie verändern Ihre Strategie ja nicht laufend – normalerweise.

Jürgen Daum: Welches sind die übrigen Elemente des Dynamic Forecasting bei Nestle – neben dem Strategiemanagement?

Jean-Daniel Luthi: Das ist der Forecasting Prozess – was uns zu einem anderen Problem des traditionellen Budgets führt. Denn dieses endet immer am 31. Dezember – bzw. am letzten Tag Ihres Geschäftsjahres. Einer unserer Manager sagte einmal, das ist wie wenn Sie am 31. Dezember sterben würden und dann am 1. Januar wieder geboren werden. Aber das wirkliche Leben ist anders, die Dinge entwickeln sich und verändern sich laufend. Sie sollten also nicht nur bis zum Jahresende voraus schauen. Und dabei wird uns ein rollierender Forecast helfen, rollierend mehrere Quartale in die Zukunft voraus zu schauen – jenseits des 31. Dezembers.

Jürgen Daum: Welche Rolle spielen die Forecasts im Performance Management Prozess?

Jean-Daniel Luthi: Diese Forecasts zeigen die Lücke, die Lücke zwischen Ihren Zielen oder vereinbarten Meilensteinen und zwischen den Schätzungen Ihres Forecasts, die ja zeigen, wo Sie voraussichtlich landen werden, wenn Sie nichts verändern. Sie zeigen

negative Lücken, aber auch positive, die möglicherweise neue Chancen repräsentieren. Weshalb sollten Sie sich an Ihr Budget halten, wenn es neue Chancen und Möglichkeiten gibt? Sie wollen diese ja nutzen. Deshalb müssen Sie tolerant sein. Sie müssen diese Lücken zu lassen. Und Sie müssen auch eine Lücke zu lassen, für die Sie im Moment vielleicht keine Erklärung haben. Als der verantwortliche Manager werden Sie dann daran arbeiten. Sie werden die Lücke analysieren und Sie werden dann entscheiden, was Sie damit tun werden. Und drei Monate später berichten Sie dann darüber wieder. Das Erstellen dieser Forecasts sollte auch nicht zu kompliziert sein. Es soll möglichst einfach sein. Warum nicht damit beginnen, die Zahlen des Vorjahres zu kopieren? Das ist, was ich vorgeschlagen habe. Jemand sagte dann, „Aber das ist falsch, wir können das nicht tun“. Aber wenn Sie sagen dass es falsch ist, machen Sie ja bereits einen Forecast! Verstehen Sie, was ich meine? Das wird Sie nicht auf die Zahlen fokussieren lassen, sondern auf die wirklichen Geschäftsaktivitäten Ihrer Business Unit oder Ihres Markets. Es fokussiert ihre Aufmerksamkeit auf die Dinge, die sich verändern müssen. Wenn Sie Ihren Forecast nicht manipulieren, wenn Sie diesen nicht verfälschen, weil Ihr Chef möchte, dass Sie etwas besseres zeigen, dann zeigen Sie die Lücken. Und das schafft Konflikt. Und wir möchten kreativen Konflikt haben. Wir sollten keine Angst vor Konflikten haben. Denn wir müssen die zu Grunde liegenden Trade-Offs aktiv managen, wollen wir Erfolg haben. Wir müssen die Prioritäten managen. Das ist es was zählt.

Jürgen Daum: Herr Dr. Gunz, nachdem Sie die Beyond Budgeting Instrumente bei Borealis implementiert hatten, was hatte sich gegenüber früher, gegenüber der traditionellen Budgetsteuerung verändert?

Rainer Gunz: Als wir das traditionelle Budget abschafften, haben wir uns auf die Hauptpunkte, auf die für uns kritischen Dinge konzentriert. Eines dieser kritischen Dinge war beispielsweise und ist heute noch das Investitions-Management. Da sich die Geschäftsbedingungen oft so schnell verändern, hatten wir als eine Schlüssel-Anforderung definiert, dass wir einen flexibleren Ansatz im Investitions-Management benötigen, der es uns erlaubt, unser gesamtes Investitionsvolumen dynamisch, auch während des Geschäftsjahres, an sich verändernde wirtschaftliche Bedingungen an zu passen. Wir implementierten deshalb einen rollierenden Investitions-Management-Prozess, der es uns erlaubt, unsere Investitionsprojekte laufend mit unserer Geschäftsstrategie in Übereinstimmung zu bringen, mit dem aktuellen Geschäftspotential, und mit Chancen, die sich plötzlich zeigen. Mit diesem Ansatz ist es nun auch möglich, dass profitable Investitions-Ideen die erst spät auftauchen, dennoch eine Chance auf Realisierung haben. Früher war das nach Abschluss der Budgetrunde und der jährlichen Investitionsplanung nicht mehr möglich.

Jürgen Daum: Welche Vorteile brachten Ihnen die übrigen Instrumente, die Sie genannt haben?

Rainer Gunz: Die Balanced Scorecard verlieh uns eine breitere Perspektive im Bereich Performance Management als das traditionelle Budget, das ja ausschließlich auf die Finanzzahlen fokussiert hat. Dies gab uns die Möglichkeit, die Treiber-Perspektive zu integrieren, uns also mehr auf die Treiber der Geschäfts- und Finanzperformance zu konzentrieren, auf Dinge wie Intangible Assets oder andere nicht-finanzielle Geschäftstreiber, statt nur auf die Finanzergebnisse zu schauen. Der Rolling Financial Forecast sollte dasselbe Problem lösen das Jean Daniel Luthi bereits erwähnt hat: um

aus dem Jahreszeithorizont auszuberechnen, der immer kürzer und kürzer wird, wenn Sie sich dem Jahresende nähern, und der Schritt für Schritt Ihre Sicht im Performance Management immer mehr einengt und so Schritt für Schritt Ihre Handlungsoptionen reduziert. Wir sagten deshalb, dass wir kontinuierlich eine Sicht auf acht Quartale in der Zukunft haben wollen, so dass wir mehr als das aktuelle Jahr sehen und mindestens zwei Jahre vor uns haben, wenn wir auf unsere Schätzungen schauen und wenn wir über unsere Prioritäten oder über Korrekturmaßnahmen nachdenken. Beim Erstellen der Rolling Financial Forecasts konzentrieren wir uns nur auf die allerwichtigsten Variablen wie beispielsweise Veränderungen bei Preisen, Währungskursen, Volumen etc.. Wir errechnen dann auf Basis eines Modells und dieser Variablen den Forecast. Dies beschleunigt den Prozess und erlaubt es uns, jedes Quartal einen Forecast mit einem Minimum an Ressourceneinsatz erstellen zu können. Das ist ein viel einfacherer und schnellerer Prozess als die Budgetierung. Und da wir nun jedes Quartal einen neuen Forecast haben, können wir viel besser den Finanzbedarf oder die Liquidität planen. Er gibt uns auch Frühwarn-Informationen, die rechtzeitig Strategieanpassungen auslösen können.

Jürgen Daum: Wie passt das vierte Instrument, Benchmarking, dabei ins Bild?

Rainer Gunz: Benchmarking bedeutet Vergleich, und zwar relativer Vergleich. Sie vergleichen sich mit Ihrer Peer Group, Ihrer Vergleichsgruppe – normalerweise ist das eine Gruppe relevanter Wettbewerber. Investoren und andere Unternehmens-Stakeholder vergleichen Ihre Performance ja auch mit derjenigen anderer, vergleichbarer Firmen. Wenn der gesamte Markt sich nach oben bewegt, werden alle Firmen, beispielsweise in der Petrochemie, bessere Ergebnisse zeigen. Wenn Sie in den Augen eines Investors eine bessere Performance zeigen wollen, dann müssen Sie höhere Ergebniszuwächse als ihre Wettbewerber haben. Dasselbe gilt ebenso umgekehrt, wenn der Markt sich nach unten bewegt. Das ist das Grundprinzip von Benchmarking. Wenn aber Investoren Unternehmen auf diese Weise beurteilen und Ihre Performance auf diese Weise bewerten, dann sollten Sie Ihre Performance intern nach dem gleichen Prinzip managen. Das ist der Grund, weshalb wir Benchmarking betreiben. Wir benchmarken die Effizienz von operativen Prozessen, Aktivitäten und Kosten auf unterschiedlichen Ebenen. Für uns ist Benchmarking auch die Voraussetzung dafür, dass wir relative Ziele definieren können, die sich mit den Umfeld-Entwicklungen bewegen. Ein solches Ziel kann beispielsweise sein, in einem bestimmten Bereich „Best in Class“ oder im ersten Quartil der Vergleichsgruppe zu sein. Außerdem stellt das Benchmarking eine wichtige Grundlage unserer Performance Management Instrumente und Prozesse dar: es liefert die Maßgrößen, um im Rahmen des Rolling Financial Forecasts zu zeigen, ob sich die Dinge in die richtige Richtung bewegen, es hilft uns dabei, herausfordernde Ziele zu definieren und die Ziele und Messgrößen in der Balanced Scorecard zu priorisieren. Und schließlich hilft es uns, Investitionsprojekte aus einer Markt-/Wettbewerbssicht zu priorisieren.

Jürgen Daum: Sie haben nun vor einiger Zeit ein fünftes Instrument, das sogenannten Rolling Business Planning, eingeführt. Können Sie uns erläutern weshalb und wofür?

Rainer Gunz: Die Wiedereinführung des 3-Jahres-Business-Plans kann als die Antwort auf mehrere Anforderungen gesehen werden. Als die österreichische OMV und die IPIC aus Abu Dhabi 1998 Investoren bei Borealis wurden, fragten sie nach so etwas wie einem Budget, das sie als Input für ihre eigene Budgetplanung und für ihr eigenes

Finanzberichtswesen verwenden können. Darüber hinaus, waren die neuen Eigentümer and auch das neue Management nicht mit der Gesamtperformance der Firma zufrieden gewesen. Beides hatte Auswirkungen auf unseren Beyond Budgeting Ansatz. Aber wir wollten vermeiden, dass wir die guten Effekte unserer vier Instrumente verlieren. Deshalb kamen wir zu einer Lösung, die beiden Anforderungen gerecht wird: die flexible Steuerung unseres Geschäfts innerhalb von Borealis, wo erforderlich, basierend auf den vier Instrumenten, und ein diszipliniertes, finanzorientiertes Management interner Bereiche. Mit dem 3-Jahres Business Plan können wir auch unsere Eigentümer mit den Zahlen versorgen, die diese brauchen, um ihr Investment zu überwachen und um das Geschäft aus einer Shareholder-Value Perspektive zu steuern. Der Business Planning Prozess ist mit den anderen vier Steuerungs-Instrumenten integriert und Business Planning ist ein rollierender Prozess der 3 Jahre in die Zukunft reicht. Und wir benutzen den Business Plan auch zum Definieren der Jahresbonus- und Incentiveziele für das Management. Was wir also versucht haben ist, das beste aus beiden Welten zu kombinieren: einen internen Beyond Budgeting Management Ansatz, der uns die notwendige Flexibilität gibt, die wir in unserem Geschäft benötigen, kombiniert mit der Möglichkeit das Geschäft aus einer finanziellen Gesamtsicht und aus einer Eigentümerperspektive zu überwachen und zu steuern.

Jürgen Daum: Herr Morlidge, was ist ihre Meinung als BBRT-Mitglied und amtierender BBRT-Vorsitzender im Hinblick auf die benötigten Controlling-Instrumente? Was würden sie Unternehmen bzw. Ihren CFOs und Controllern raten, die erste Schritte in Richtung Beyond Budgeting tun möchten? Welches sind die wichtigsten Instrumente und Werkzeuge für den Anfang?

Steve Morlidge: Das ist die Frage, die mir am häufigsten gestellt wird. Und es gibt dabei eine Gefahr, nämlich die Gefahr, dass Sie denken, dass Sie einfach ein neues Controlling-Instrument einsetzen und das damit die Sache erledigt ist. Ich sehe diese Haltung vor allem in der Berater-Szene. Berater sind oft zu schnell dabei zu sagen, um Beyond Budgeting zu machen, brauchen etwas davon, diese Software, sie brauchen eine Balanced Scorecard, oder sie brauchen jenes. Das ist keine gute Entwicklung, denn bei Beyond Budgeting geht es *nicht* um Instrumente. Es geht vielmehr – und das wurde bereits mehrfach gesagt – um einen bestimmten Mindset, um eine bestimmte Denke, nämlich darum zu versuchen, von einer festen Sicht der Welt zu einer dynamischen Sicht der Welt zu kommen. Sie müssen zuerst diesen Schritt tun. Das ist wie einen Schalter in Ihrem Kopf um zu legen, wie das Rainer Gunz eben gesagt hat. Sobald Sie das getan haben, ist die Frage der Controlling-Instrumente kein großes Problem mehr. Ich glaube dass die meisten kompetenten Finanzleute und Controller, sobald sie entschieden haben, diese Veränderung durch zu führen, Wege finden werden, damit es funktioniert. Sie werden die richtigen Instrumente finden, entwickeln und implementieren. Aber wie ich gesagt habe, im Grundsatz geht es bei Beyond Budgeting nicht um (Controlling-)Instrumente. Im Bereich Instrumente ist es jedoch am einfachsten, und das ist meine Erfahrung aus dem Beyond Budgeting Round Table, mit dem Performance Messen zu starten. Es ist zum Beispiel sehr einfach nur noch Gesamtjahressummen statt Größen wie „aufgelaufen“ und „year-to-go“ zu verwenden. Es ist sehr einfach, mit Abweichungsanalysen gegenüber dem Plan auf zu hören. Stattdessen machen wir Abweichungsanalysen gegenüber dem Vorjahr oder wir wechseln von Abweichungsanalysen zur Darstellung von Zeitreihen - beispielsweise machen wir unsere Kostensteuerung auf der Basis von gleitenden Durchschnittswerten. Und unsere Erfahrung ist, dass solche Maßnahmen dabei helfen, den Prozess zur

Veränderungen des Mindset zu beginnen. Der Bereich wo eine einzige Veränderung den größten Unterschied macht, ist der Bereich der Vergütung. Aber es ist nicht der einfachste Bereich.

Jürgen Daum: Herr Luthi, wie beabsichtigen Sie „Dynamic Forecasting“ bei Nestlé zu implementieren und wie wollen Sie die notwendigen Veränderungen initiieren?

Jean-Daniel Luthi: Nun, zuallererst benötigen Sie die Unterstützung des Managements. Wenn wir damit beginnen unseren Unternehmens- und Performance-Management Ansatz zu verändern, berühren wir damit die Geschäftskultur in unserem Unternehmen, also wie das Management mit der Firma umgehen möchte, wie sie das Unternehmen führen wollen. Deshalb müssen Sie dort, im Management Team, beginnen. Dazu muss das Management das Konzept aber erst wirklich verstehen. Das Ziel ist es, den Mindset zu verändern, zu einer dynamischeren Sicht der Welt zu wechseln, wie es Steve Morlidge ausgedrückt hat. Es geht nicht einfach um ein anderes Berichtsinstrument. Und nicht jeder sieht sofort die Notwendigkeit für Veränderung. Sie müssen geduldig sein. Sie müssen diese Dinge immer wieder wiederholen, diskutieren und wieder diskutieren. Und sogar wenn jemand das zu verstehen scheint und zustimmt, müssen Sie immer wieder darauf zurück kommen, denn Sie werden feststellen, dass das Verständnis möglicherweise nicht so ausfällt wie es eigentlich ausfallen sollte.

Jürgen Daum: Wenn Sie die Unterstützung des Managements gewonnen haben, was ist dann der nächste Schritt?

Jean-Daniel Luthi: Als nächstes müssen Sie Unterstützung in der Organisation gewinnen. Unser nächster Schritt bei Nestlé bestand darin, die Idee den Leitern Finanzen und Controlling unserer Markteinheiten zu präsentieren. In meiner Präsentation begann ich all die Probleme zu nennen, die wir mit dem aktuellen System hatten. Und alle stimmten zu, dass wir etwas verändern müssen. Ich sagte nicht mehr. Ich versprach nichts. Ich sagte nicht, was wir tun werden. Aber wir hatten ein gemeinsames Verständnis, dass wir etwas verändern mussten. Danach begannen wir daran zu arbeiten und ich machte eine zweite Präsentation für das Management, um sie auf dem Laufenden zu halten. Dann haben wir unser neues Konzept denen vorgestellt, die wir die Top 15 Market Heads nennen, also Leuten, die unser operatives Geschäft in den größten und wichtigsten Märkten betreiben. Und sie stimmten ebenfalls zu. Wir haben dann relativ schnell vier Pilot-Markets gewonnen, mit denen wir an dem Konzept dann weiter arbeiten konnten.

Jürgen Daum: Was war in diesem Prozess noch kritisch - neben der Tatsache, dass Sie die volle Unterstützung der operativen Manager benötigten?

Jean-Daniel Luthi: Sie müssen die Leute aus dem operativen Geschäft auch voll in den Entscheidungsprozess mit einbeziehen. Sie müssen wirklich verstehen, dass es bei diesem Projekt, das wir jetzt „Dynamic Forecasting“ nennen, nicht um Finanzreporting geht. Es geht vielmehr darum, das Geschäft auf eine viel flexiblere und dynamischere Weise zu managen. Deshalb mussten wir mit den Leuten aus dem operativen Geschäft reden und diese sind gewöhnlich dafür, das alte fixe Jahresbudget los zu werden und es durch etwas passenderes zu ersetzen. Oft sehen diese Leute die Notwendigkeit für eine Veränderung schneller und sie sehen diese als dringender an als die Stabsabteilungen in der Zentrale. Der Grund liegt darin, dass sie neue Produkte einführen und

Werbemaßnahmen planen müssen unter Bedingungen, die durch kontinuierliche Marktveränderungen geprägt sind. Auch müssen sie bereits jetzt, im Juni, mit dem Einzelhandel für nächstes Jahr in Verhandlungen treten. Und sie wollen, dass dies mit einbezogen wird, dass dies irgendwie berücksichtigt wird. Wer sollte also den Veränderungsprozess voran treiben? Ich glaube, dass die Finanzleute und Controller dies eigentlich nicht tun sollten. Das Problem ist aber, wenn Sie die Finanzleute und Controller beiseite lassen, und fragen, „Wer dann?“, dann kommen Sie normalerweise auf Finance&Controlling zurück. Warum? Vielleicht weil wir das System am besten kennen, weil wir es gewohnt sind, als „Change Agent“ zu fungieren, zu kommunizieren – wir verfügen gewöhnlich über ein starkes internes Netzwerk. Aber selbst wenn der Finanzbereich für das Projekt verantwortlich ist, müssen Sie sicher stellen, dass es nicht als Finanzprojekt gilt, dass es nicht als ein Projekt für die Implementierung neuer Finanzinstrumente betrachtet wird. Das ist ein wichtiger Punkt.

Jürgen Daum: Herr Dr. Gunz, was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, die flexibler werden möchten und die eine Art von Beyond Budgeting implementieren möchten?

Rainer Gunz: Wenn Sie eine Veränderung im Bereich Budgetierung erreichen möchten, dann müssen Sie darüber nachdenken, was Sie genau verändern möchten. Wenn Sie nur das Performance Management verändern möchten, dann konzentrieren Sie sich normalerweise darauf, ihren Werkzeugkasten zu verändern, neue Controlling-Instrumente zu entwickeln und zu implementieren. Und das ist der einfachere Teil. Wenn Sie aber einen Schritt weiter gehen möchten, wenn Sie Leute wirklich „empowern“ möchten, wenn Sie ein anderes Führungssystem haben möchten, dann kommen Sie in einen Bereich, wo die Dinge komplexer werden. Dann müssen Sie sich mit der Kultur in einem Unternehmens beschäftigen, mit den Soft Facts. Normalerweise können Sie beide Bereiche auch nicht hart voneinander trennen. Wir haben bereits darüber gesprochen: auch wenn Sie nur die Instrumente verändern wollen um flexibler zu werden, erfordert dies Veränderungen auf der Verhaltensseite, im Denken. Ich glaube, dass ein Ansatz beim Führungsmodell mehr Nutzen bringt, als nur die Verbesserung der Instrumente. Aber Sie müssen sich bewusst sein, dass dies harte Arbeit bedeutet und dass eine solche fundamentalere Veränderung nicht einfach ist und Zeit braucht. Und man braucht dazu mindestens das Top-Management, das diesen Prozess unterstützen und voran treiben muss. Aber ein guter Start ist es auf jeden Fall, von festen Zielen zu relativen Zielen zu wechseln.

Jürgen Daum: Herr Morlidge, Sie haben vorher, vor dieser Diskussion in Ihrer Präsentation erwähnt, dass Vertrauen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist, die man braucht, um sich vom Budgetierungsmodell, vom festen Performancevertrag verabschieden zu können. Viele sagen, dass die traditionelle Budgetierung stattdessen Misstrauen innerhalb der Organisation nährt. Sie gewöhnt die Leute an einen politischen Prozess und Misstrauen ist überall präsent. Wie kann man davon Abschied nehmen und zu einer Organisation werden, die auf der Basis von Vertrauen agieren kann?

Steve Morlidge: Um diese Frage zu beantworten, werde ich Ihnen eine Geschichte aus meinem privaten Leben erzählen. Meine Organisation in diesem Bereich ist meine Familie. Ich habe drei Kinder. Das älteste ist neunzehn, das jüngste zehn und die mittlere sechzehn. Wir pflegen ein relativ entspanntes Familienleben mit nur wenigen Regeln. Wir verlassen uns auf die Kinder, dass Sie die richtigen Dinge tun, dass sie

helfen, ohne darum gebeten zu werden und so weiter. Aber meine mittlere Tochter unterscheidet sich von den beiden anderen durch ihr Temperament. Den beiden anderen lassen wir viel Freiraum und sie missbrauchen diesen nicht. Kontrolle ist für uns also kein Problem, weil wir wissen, dass wir uns auf sie verlassen können. Meine mittlere Tochter ist jedoch, wie ich gesagt aber, anders, und es ist letztes Wochenende bis zu dem Punkt bekommen, dass meine Frau über meine Tochter so verärgert war, dass wir eine Familienkonferenz einberufen mussten. Ich erzähle Ihnen das hier nicht, um mich hier meiner Familienprobleme zu entledigen. Aber für mich illustriert das sehr gut den Punkt, um den es mir hier geht. Vertrauen bedeutet los zu lassen. Aber wenn jemand dieses Vertrauen missbraucht, wie meine Tochter, dann müssen Sie etwas tun. Und glauben Sie mir, ich hasse diese Art Auseinandersetzung, weil man sich mit ihr hinsetzen muss und ihr Dinge sagen muss, die ihr nicht gefallen. Wenn Sie ihre Kinder lieben, dann hassen Sie derartige Dinge. Aber wir mussten es tun. Also haben wir eine Vereinbarung getroffen darüber, was sie tun wird und was sie von uns bekommen wird. Wir müssen diese Vereinbarung nun überwachen und hoffentlich wird sie sich daran halten! Für mich bedeutet also Vertrauen, los zu lassen und die Konsequenzen zu akzeptieren. Wenn aber diese Konsequenzen negativ sind, dann muss man aktiv werden. Der einzige Weg Vertrauen zu etablieren ist für mich, einfach damit zu beginnen. Fangen Sie damit an, lassen Sie los, und reagieren Sie auf das, was passiert.

Jürgen Daum: Vielen Dank Herr Dr. Gunz, Herr Luthi und Herr Morlidge, dass Sie sich die Zeit dafür genommen haben.

Literaturhinweise

Daum, J.H.: The Origins of Beyond Budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) – an Interview with Jeremy Hope, in: Controlling News, Oktober 2003

Daum, J.H.: Von der Budgetsteuerung zum Beyond Budgeting: Motivation, Fallbeispiele der Pioniere und Zukunftsperspektiven, in: Controlling&Management / krp-kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1, 2003

Daum, J.H.: Managen ohne Budgets bei Svenska Handelsbanken – Interview mit Lennart Francke, Executive Vice President und Leiter der Abteilung Group Control & Accounting Svenska Handelsbanken, Stockholm, Sonderheft 1, 2003

Daum, J.H.: Beyond Budgeting: Ein Management- und Controlling-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg, in: Der Controlling Berater, 2002, Heft 7

Horváth, P./Gleich, R. (Hrsg.): Neugestaltung der Unternehmensplanung. Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart, 2003

Hope, J; Fraser, R.: Beyond Budgeting. Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetfalle befreien können, Stuttgart, 2003

Hope, J; Fraser, R.: Beyond Budgeting... Breaking through the barrier to 'the third wave', in: Management Accounting, Dezember 1997, S.20.

Hope, J.; Fraser, R.: Beyond Budgeting, in: Strategic Finance, Oktober 2000 (<http://www.strategicfinancemag.com/2000/10e.htm>)

Hope, J.; Fraser, R.: Beyond Budgeting White Paper, CAM-I BBRT 1999, 2000, 2001, 2002, 2003

Pflaeging, N.: Beyond Budgeting, Better Budgeting. Ohne feste Budgets zielorientiert führen und flexible steuern. Freiburg, 2003



“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 \(www.juergendaum.de/bb.htm\)](http://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](#) |

© 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.