



Christian Theuermann

Dipl.-Ing.;
 Jahrgang 1974;
 Studium Wirtschaftsingenieurwesen – Bauwesen;
 seit 2003 wissenschaftlicher Assistent am Institut für
 Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der
 TU Graz

Beyond Budgeting – Ein Managementmodell für das 21. Jahrhundert?

Eine Einführung in ein neues Steuerungs- und Führungsmodell für den Übergang vom Industriezeitalter zum Informationszeitalter

Seit geraumer Zeit hat sich vor allem in Großunternehmen die Budgetierung als geeignetes Verfahren zur Steuerung des Unternehmens bzw. des Unternehmensverbundes durchgesetzt. Planung und Budgetierung stellen heute in den meisten Unternehmungen das zentrale Instrument zur Koordination, Prognose und Motivation dar. Die Budgetierung ist eines der zentralen Führungsinstrumente und wird vielfach auch als „Rückgrat der Unternehmenssteuerung“ charakterisiert.

Nach ROBERT SIMONS von der Harvard Business School betreiben 97% der US-amerikanischen Unternehmungen ein formales Budgetierungssystem. In Europa beträgt der Prozentsatz sogar 99% aller Unternehmungen.

Kritikpunkte an der klassischen Budgetierung

Das traditionelle Budgetierungsmodell entwickelte sich in den 20er Jahren, um Managern die Planung und Kontrolle zu erleichtern. Firmen wie DuPont de Nemour, Siemens oder General Motors spielten dabei eine entscheidende Rolle.

Das klassische Budgetierungsmodell wurde in einer Zeit relativ stabiler Märkte entwickelt. Durch die Veränderungen der Umfeldbedingungen, welche durch

das traditionelle Budgetsteuerungsmodell nicht mehr beherrschbar sind, wurde auch die Kritik an der klassischen Budgetierung als Steuerungsmodell immer lauter. Neue Umfeldbedingungen erfordern einen veränderten Managementfokus und einen dynamischeren Managementansatz. Diese Veränderungen in der Unternehmensumwelt beanspruchen eine Reform der klassischen Budgetsteuerung.

Abb. 1 zeigt den Wandel der Unternehmenssteuerung in Abhängigkeit der Komplexität und Dynamik im Unternehmungsumfeld. Es wird klar ersichtlich, dass im heutigen dynamischen und

komplexen Umfeld, in welchen Unternehmungen agieren, die klassische budgetbasierte Unternehmenssteuerung nicht tief genug greift.

Die Unzufriedenheit mit der Budgetierung ist mitnichten neu. So urteilte JENSEN: *“Corporate budgeting is a joke, and everyone knows it. It consumes a huge amount of executives time, forcing them into endless rounds of dull meetings and tense negotiations. It encourages managers to lie and cheat, lowballing targets and inflating results, and it penalizes them for telling the truth.”* Noch früher beanstandete ARGYRIS: *“Budgets are symbols of something*

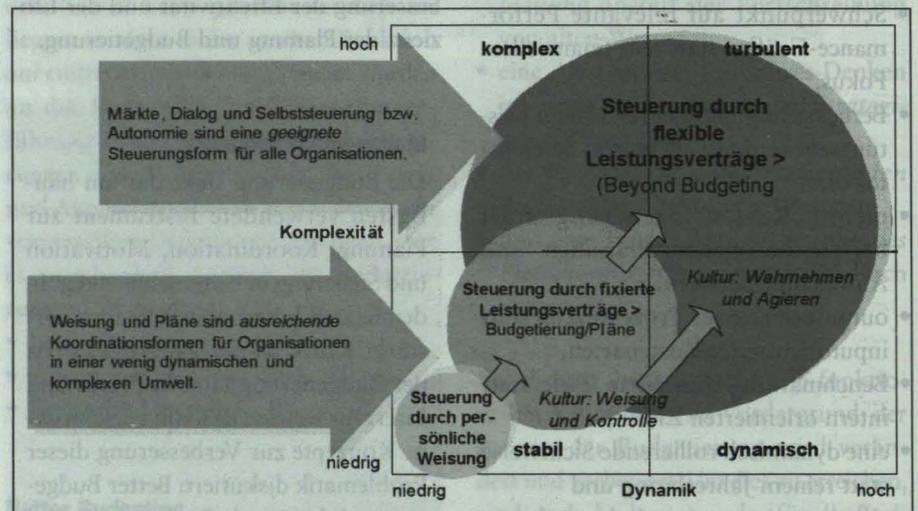


Abb. 1: Grundlegende Formen der Steuerung von Organisationen – und ihre Eignung (Vgl. PFLÄGING, N.; 2003)

which may arouse fear, resentment, hostility, and aggression on the part of the employees toward the company and which may lead to decreased production.“

Das traditionelle **Unternehmensführungsinstrument „Budgetierung“** erweist sich für die sich immer weiter entwickelnden Aufgaben als **zu starr** und hat deshalb als ausschließliche Basis des Managementsystems längst ausgedient. Dazu kommt, dass die budgetbasierten Steuerungssysteme oft geradezu verhindern, dass ein Unternehmen das volle Potenzial seiner Mitarbeiter und Manager nutzen kann, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein um Wert für Kunden zu schaffen.

JACK WELCH's Statement aus der Fortune May, 1995: „Das Budget ist das Verderben der amerikanischen Wirtschaft. Es wäre besser, es hätte nie existiert. [...] Die Budgetplanung ist eine Übung in Minimalisierung. Sie versuchen dabei immer nur, das Minimum zu erreichen, da jeder darum verhandelt, den niedrigsten Zielwert zu erhalten.“

Damit wird das traditionelle budgetbasierte Steuerungssystem zum Performance-Verhinderer!

In vielen Unternehmungen hat sich die **Budgetplanung** und die **budgetbasierte Steuerung** zu einem sehr **aufwändigen bürokratischen Prozess** entwickelt, der die **schnelle Anpassungsfähigkeit** des Unternehmens **behindert** sowie inkrementelles Denken der Manager und rein politisches Agieren fördert. Es führt auch noch zu höheren Kosten, da eigentlich unnötige Reserven in Budgets eingebaut werden. Im Endeffekt wird dadurch unternehmerisches selbstverantwortliches Handeln verhindert – also genau das, was Unternehmen im heutigen Umfeld dringend benötigen, um erfolgreich zu sein.

Beyond Budgeting – Was steckt dahinter?

Der Begriff „Beyond Budgeting“ wurde maßgeblich durch alternative Überle-

gungen zur Planung und Budgetierung von Vertretern und Mitgliedern der Organisation CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) geprägt. CAM-I ist eine internationale Non-Profit-Organisation, die im Jahr 1972 gegründet wurde. Als Antwort auf den Ruf der Praxis nach einem alternativen Modell zur Unternehmenssteuerung unter Verzicht auf Budgets wurde 1998 vom CAM-I eine Initiative namens BBRT (Beyond Budgeting Round Table) gegründet. Es handelt sich beim BBRT um eine mitgliederfinanzierte – inzwischen vom CAM-I unabhängige – Organisation zur Erforschung und Entwicklung der Unternehmenssteuerung „**jenseits der Budgetierung**“.

Ausgangspunkt für Beyond Budgeting ist die Kritik (siehe dazu: TSCHANDL, M./ SCHENTLER, P.: *Die Budgetierung: Klassiker oder Auslaufmodell?*) am starren und bürokratischen Budget- und budgetbasierten Steuerungsprozess. Dieses Modell knüpft an die Unzulänglichkeiten des budgetbasierten Steuerungssystems an und versucht, eine Alternative aufzuzeigen bzw. anzubieten.

Beyond Budgeting hinterfragt die Angemessenheit der Budgetierung für die Unternehmenssteuerung grundsätzlich, es wird auf die Effektivität der Budgetierung abgezielt („*Ist die Budgetierung ein geeignetes Instrument für eine optimale Unternehmenssteuerung?*“). Der Beyond-Budgeting-Begriff steht für ein Steuerungsmodell, das für viele Controller und Manager wesentliche Grundlagen ihres Controlling-Systems in Frage stellt. Es öffnet sowohl der strategischen Unternehmensführung als auch der operativen Steuerung im Tagesgeschäft neue Möglichkeiten durch Flexibilisierung der Ressourcenallokation und Freisetzung des vollen Potentials von Ressourcen und Intangible Assets, wodurch eine nachhaltige, dem Sinne nach wertorientierte, Unternehmensführung ermöglicht wird.

BUNCE, HOPE und FRASER argumentieren und zielen darauf ab, die traditionelle Budgetierung durch ein flexibles und dezentrale Initiativen förderndes Planungs- und Steuerungsinstrumentarium zu ersetzen.

Einige Unternehmungen haben, ausgehend aus diesen Feststellungen, die Arbeit mit Budgets buchstäblich aufgegeben, z. B. Borealis, Ericsson, Gerdau, Groupe Bull, IKEA, Leyland Trucks, Scania, Schlumberger, SKF, Svenska Handelsbanken, Toyota, Volvo u. v. m.

Der BBRT hat sich zur Aufgabe gemacht, ein neues Managementmodell für den Übergang vom Industriezeitalter hin zum Informationszeitalter (Abb. 2) zu entwickeln, mit welchem eine bessere Unternehmenssteuerung in Hinsicht auf neue Anforderungen und Herausforderungen für die Ökonomie des Informationszeitalters ermöglicht werden soll.

In den letzten beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts hat sich die Wertschöpfungsbasis von Unternehmungen, aber auch von Volkswirtschaften kontinuierlich weg von den traditionellen Produktivfaktoren Finanzkapital und Arbeit hin zu einer Dominanz immaterieller Produktivfaktoren entwickelt. Im Informationszeitalter spielen Produktionskapazitäten und Finanzmittel eine untergeordnete Rolle. Die Absatzmärkte und intellektuelles Kapital sind zu den bestimmenden Engpässen geworden. Dieser Wertewandel stellt die Grundlage einer neuen Ökonomie, die Ökonomie des Informationszeitalters, dar und läutet das Ende des klassischen Industriezeitalters, das Zeitalter des industriellen Kapitalismus, ein. Verdeutlicht wird dies durch nachfolgende Aussage (DRUCKER, P.F.): „*Wissen ist wertvoller und verleiht mehr Macht als natürliche Ressourcen, große Fabriken oder umfangreiches Finanzkapital. In einem Industriezweig nach dem anderen sind diejenigen Unternehmen erfolgreich, die über die besten Informationen verfügen und die ihr Wissen am effektivsten einsetzen – und das sind nicht unbedingt die größten Unternehmen.*“

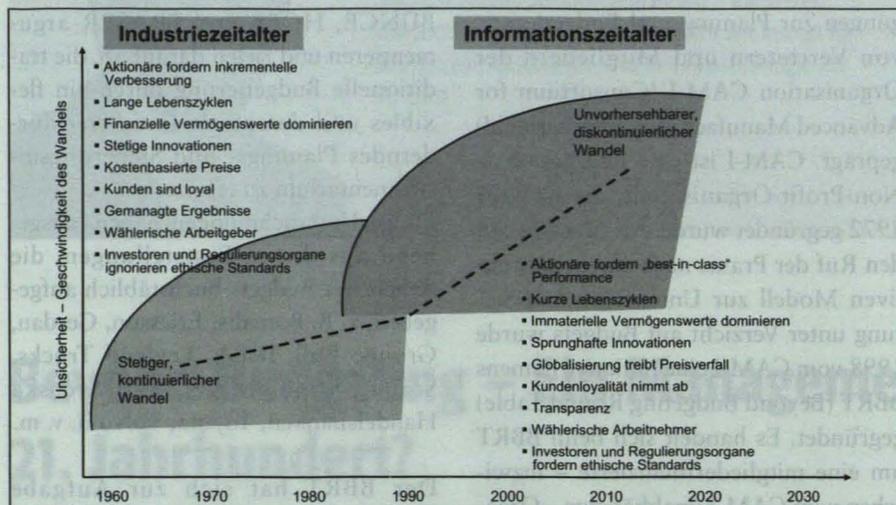


Abb. 2: Übergang vom Industriezeitalter zum Informationszeitalter (Vgl. HOPE, J./FRASER, R., 2003)

Ein Steuerungs- und Führungsansatz, der einem solchen dynamischen Unternehmensmodell besser gerecht werden möchte und die Mängel der budgetbasierten Unternehmensteuerung und -führung zu beseitigen versucht, ist das Beyond-Budgeting-Managementmodell.

Das Beyond-Budgeting-Managementmodell

Das Beyond-Budgeting-Managementmodell hat seinen Ausgangspunkt in dem Versuch, verschiedene moderne und als vorbildhaft angesehene Verfahrensweisen (BSC, Benchmarking, Rolling Forecast, Activity Based Management, Customer Relationship Management, unternehmensweite Informationssysteme u. v. m.) in einen ganzheitlichen Führungsansatz zusammenzuführen – von netzwerkorientierten Organisationsstrukturen über die Dezentralisation von Verantwortung bis hin zu teamorientierten Leistungsbeurteilungen.

Ziel eines zukunftsorientierten Unternehmens muss es sein, auf Innovationen und auf strategisch wichtige externe Einflussgrößen schnell reagieren zu können. Der Begriff und das Modell des Beyond Budgeting stellt ein alternatives Konzept

zur traditionellen Methode der budgetbasierten Unternehmenssteuerung dar. Es geht „über das Herkömmliche“ hinaus und geht weiter als die Ergänzung um Instrumente wie Planung mit Zielvereinbarung oder Gemeinkostenwertanalyse. Ein Kernanliegen des Beyond-Budgeting-Vorhabens ist die (Rück-)Gewinnung von Flexibilität und Adaptionsfähigkeit in der unternehmerischen Entwicklung.

Das grundsätzlich Neue dieses Ansatzes liegt nicht in den einzelnen Grundprinzipien (Abb. 3), sondern in der potenziellen Konsequenz ihrer gemeinsamen gezielten Anwendung – dem

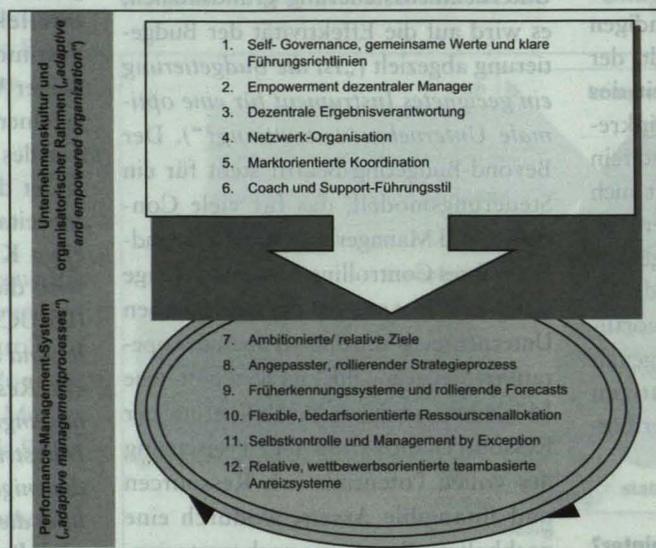


Abb. 3: Die zwölf Prinzipien des Beyond-Budgeting-Managementmodells (in Anlehnung an FRASER, R./HOPE, J.; 2003)

Verzicht auf die klassische Budgetierung als Steuerungsinstrument.

Beim Beyond-Budgeting-Managementmodell geht es nicht einfach nur um den Verzicht auf Budgets, sondern den Unternehmen soll ein ausgefeiltes Alternativ-System zur Verfügung stehen. Dieses setzt einmal beim Führungsmodell an und versucht, das volle Potential von Mitarbeitern und Managern für das Unternehmen nutzbar zu machen, bis hin zum Performance-Management, wo der Planungs- und Steuerungsprozess signifikant vereinfacht und flexibilisiert werden soll.

Um diesen zentralen Anspruch und dem grundlegenden Verständnis des Beyond-Budgeting-Managementmodells gerecht zu werden, ist es unerlässlich, den Budgetbegriff, so wie ihn HOPE und FRASER sehen, zu verstehen.

Die BBRT-Protagonisten akzeptieren und befürworten Budgets im Sinne von in finanziellen Größen ausgedrückte zukünftige Ereignisse und Zustände, die wiederum aufgrund des aktuellen und tatsächlich vorherrschenden Informationsstandes abgeschätzt werden können. In dieser dargestellten und erläuterten Art und Weise können Budgets als absolut notwendiger integraler Bestandteil jedes Managementmodells angesehen werden. Auf strikte Ablehnung stoßen Steuerungsmodelle mit fixen bzw. fixierten Budgets, welche einen Leistungsvertrag zwischen dem obersten Management und den operativen Managern darstellen.

Der radikale Beyond-Budgeting-Ansatz zielt also auf die Abschaffung der Budgetierung bzw. von Budgets, verstanden als fixierter Leistungsvertrag, und einen

geänderten Managementansatz ab. Nach der Auffassung der Beyond-Budgeting-Vertreter darf im Beyond-Budgeting-Zusammenhang der Verzicht auf ein „*Steuern ohne Budgets*“ keinesfalls als ein Verzicht auf elementare Managementdisziplinen wie Planung, Leistungsmessung, Kontrolle und Reporting aufgefasst werden. Vielmehr ist dieser Ansatz als eine kohärente, systematische Umgestaltung und Optimierung sämtlicher relevanten Managementprozesse zu verstehen. Die Abkehr von der Budgetierung sollte nicht als Ziel an sich, sondern als Auslöser verstanden werden für die Verbesserung der gesamten Steuerungsprozesse in der jeweiligen Organisation. Der Verzicht auf Budgets fördert „ein tieferes und umfassenderes Verständnis davon, wie Unternehmungen gemanagt werden sollen“. (Abb. 3)

Das Ergebnis dieses Ansatzes sind die **12 Beyond-Budgeting-Prinzipien** (Abb. 3) zur Gestaltung eines flexiblen Planungs- und Steuerungssystems, die nicht nur die Performance-Management- und Controllingprozesse beschreiben, die ein Managementkonzept „Beyond Budgeting“ unterstützen (Prinzipien sieben bis zwölf), sondern auch die Management- oder Führungsprinzipien (Prinzipien eins bis sechs). Unter Einhaltung dieser Prinzipien, soll der Weg von starren budgetorientierten Managementsystemen hin zu einer flexiblen anpassungsfähigen Organisation geebnet werden. Diese **12 Prinzipien** lassen sich grob in **zwei Gruppen einteilen**:

In den Punkten eins bis sechs geht es darum, eine Organisations- und Personalführungskultur zu schaffen (*Führungsprinzipien*), in der adaptive Managementprozesse (Punkte sieben bis zwölf) wirksam werden können (*Performance-Managementprinzipien*). Wenn Unternehmen beginnen, ihre Führungsmodelle an neue Realitäten anzupassen, müssen auch die entsprechenden Steuerungssysteme folgen, denn zwischen Performance-Managementsystem und dem Führungsmodell gibt es demnach einen engen Zusammenhang.

Die zwei wesentlichen Elemente des Beyond-Budgeting-Modells sind also

einmal neue Führungsprinzipien, die auf dem Prinzip des „Empowerments“ von Managern und Mitarbeitern basieren und die dem Unternehmen alle (Mitarbeiter-)Kräfte dienstbar machen sollen, um schnellstmöglich auf neue Chancen und Risiken im Marktumfeld reagieren zu können. Der CAM-I, BBRT bezeichnet das auch als „Devolution“. Zum Zweiten sind dazu adaptivere Managementprozesse erforderlich, die nicht wie die Budgetierung auf fixen Zielen und Ressourcenplänen basieren.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Budgetierung als klassisches Instrument der Unternehmensführung in den sich ständig ändernden Umfeldbedingungen als nicht mehr zeitgerechtes Führungsinstrument angesehen werden kann. Als alternatives Instrument will das Beyond-Budgeting-Managementmodell ein den heutigen Anforderungen entsprechendes Konzept zur nachhaltigen Unternehmensführung und -steuerung zur Verfügung stellen.

Management Summary

Die Budgetierung gehört zu den zentralen betriebswirtschaftlichen Führungs- und Steuerungsinstrumenten in Unternehmungen. Beyond Budgeting basiert auf einer Kritik der Schwächen des klassischen Budgetierungsprozesses. Die Aufmerksamkeit der Kritik bezieht sich auf die Inflexibilität, den Ressourcenaufwand, die Adaptionsfähigkeit, die Leistungsbeurteilung sowie die starre Periodenfixierung der traditionellen Budgetierung. Das Beyond-Budgeting-Managementmodell setzt genau in diesen Bereichen an und liefert eine Alternative zum budgetbasierten Steuerungs- und Führungssystem. Es versucht das starre und inflexible Führungssystem zukunftsorientiert umzugestalten, indem es die Komplexität verringert und die Effizienz und Flexibilität erhöht. Dieser Beitrag versucht einen neuen Management-Ansatz aufzuzeigen, wie Unternehmungen im Informationszeitalter erfolgreich geführt werden können.

Kontakt:

Christian Theuermann
 Institut für Betriebswirtschaftslehre und
 Betriebssoziologie der TU Graz
 Kopernikusgasse 24/II
 A-8010 Graz
 Tel: +43 (0)316 873-7286
 Fax: +43 (0)316 873-7780
 www.bwl.tugraz.at

Literatur:

- ARGYRIS, C.: The Impact of Budgets on People, New York 1952
- BUNCE, P. FRASER, R. HOPE, J.: Beyond Budgeting – Breaking free from the annual performance trap, White Paper, Hrsg. v. Beyond Budgeting Round Table, CAM-I, Dorset 2002
- DAUM, J. H.: Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen, Bonn 2002
- DAUM, J. H.: Von der Budgetsteuerung zum Beyond Budgeting: Motivation, Fallbeispiele der Pioniere und Zukunftsperspektiven, in: 47. Jg. 2003, H. 1/ Sonderheft/ Controlling & Management/ ZfCM,
- DAUM, J. H.: Beyond Budgeting: Ein Plädoyer für einen „New Deal“ im Bereich Controlling, Personalführung und Management, in: ControllerNews 1/2003
- EXNER-MERKELT, K.: Beyond Budgeting – Ein Ansatz für Unternehmen der New Economy?, in: ControllerNews 4/2003
- FRASER, R./ HOPE, J.: Beyond Budgeting, in: Controlling, Heft 8/9, August/September 2001
- GREINER O.: Strategiegerechte Budgetierung, München 2004
- GROTHER, M.: Collaborative Intelligence: Absicherung von „Beyond Budgeting“ durch Wissensnutzung in verteilten Geschäftsprozessen, in: ZfCM, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003
- HOPE, J./ FRASER, R.: Beyond Budgeting – Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können, Stuttgart 2003
- HOPE, J./ FRASER, R.: Beyond Budgeting ... Breaking through the barrier to 'the third wave', in: Management Accounting, 79, 1997
- HORVÁTH, P.: Hat die Budgetierung noch Zukunft?, in: 47. Jg. 2003, H. 1/ Sonderheft/ Controlling & Management/ ZfCM
- HORVÁTH, P./ MÖLLER, K.: Budgetierung und Organisationsstruktur – Welche Budgetierung passt zu welcher Organisation?, in: zfo 2/2004 (73. Jg.)
- KOPP C.: Die Budgetierung bei Gräfe und Unzer, in: ZfCM, Controlling & Management, Sonderheft 1/2003
- PFLÄGING, N.: Beyond Budgeting, Better Budgeting – Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern, München 2003
- SCHÄFFER, U./ ZYDER, M.: Beyond Budgeting: Macht der Ansatz für Ihr Unternehmen Sinn?, in: ControllerNews 2/2003
- SIMONS R.: Levers of Control, Boston 1995
- WEBER, J./ LINDER, S.: Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting? – Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit, Advanced Controlling: 33, Vallendar 2003
- WELCH, J.: Interview im amerikanischen Fortune Magazine, ehemaliger CEO, General Electric
<http://www.bbtt.org/>
<http://www.juergendaum.de/articles/beyond-budgeting.pdf>
<http://www.metamanagementgroup.com/>