

Wenn die Mitarbeiter ihre Ziele selber definieren

Neue Ansätze wollen die Angestellten stärker in den Budgetprozess einbeziehen. Diese sollen nicht mehr nur dazu beitragen, dass die Ziele der Chefs erreicht werden. Vielmehr ist es ihre Aufgabe, die Vorgaben selbst zu definieren. Davon versprechen sich die Firmen Abhilfe gegen die zahlreichen Mängel des klassischen, starren Budgetprozesses.

Kampf gegen starre Etat-Pläne

Firmen versuchen mit neuen Methoden Schwung in den häufig lähmenden Budgetprozess zu bringen

Radikale Ansätze, die in Firmen das ungeliebte Budget abschaffen wollen, haben sich kaum durchgesetzt. Dennoch gibt es gute Gründe, das altbekannte Vorgehen zu überdenken. Das meint man auch beim Hilti-Konzern.

CHRISTOPH G. SCHMUTZ

Es ist Herbst, und in den Firmen bricht wie immer zu dieser Zeit Hektik aus. Wie viel Caprice des Dieux soll nächstes Jahr an Coop verkauft werden? Wie viel davon als 300-g-Packung, als 200-g-Packung oder in der 3-mal-50-g-Packung? Die Marken-Verantwortlichen füllen ellenlange Excel-Tabellen aus, tippen Umsätze für jeden Monat, jedes Format, jeden Verkaufskanal ein, ergänzen Aktionen und neue Produkte. Nach unzähligen Überstunden reist dann die Geschäftsleitung mit einer über 100 Folien umfassenden Präsentation im Gepäck an den Konzernsitz im Ausland, um das Budget genehmigen zu lassen.

Von unten nach oben

So oder ähnlich spielt sich Jahr für Jahr in vielen Schweizer Firmen der Budgetprozess ab. Er soll dafür sorgen, dass Unternehmen sich auf ihre strategischen Ziele zubewegen, knappe Ressourcen innerhalb des Konzerns sinnvoll auf die Geschäftstätigkeiten verteilen, dass die Produktion eine Vorstellung hat, wie viel herzustellen ist, und die Personalabtei-



Franz Wirnsperger
Direktor Hilti Lab
Universität St. Gallen

lung, wie viele Angestellte gebraucht werden. Oft fliessen die Vorgaben auch in die Entlohnungssysteme. So soll die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden, das Budget zu erreichen oder zu übertreffen. Ende Jahr werden dann die Abweichungen analysiert, bevor das Prozedere wieder neu startet.

Diesem gängigen Prozess schlägt seit einigen Jahren Kritik entgegen. Er binde im Vergleich zum Nutzen zu viel Ressourcen. Tatsächlich dauert es in zahlreichen Firmen laut einer Studie aus Deutschland mehr als vier Monate, bis ein Budget definiert ist (siehe Grafik). Dabei wird die Planung zwar durchaus als wichtig eingestuft, jedoch ist kaum jemand mit der konkreten Ausgestaltung davon wirklich zufrieden.

Der Prozess dauert auch deshalb so lange, weil die Prognosen häufig zu detailliert aufgeschlüsselt und bis auf einzelne Konten heruntergebrochen werden. Und das auch für Kosten, die nicht von strategischer Bedeutung sind. Ferner führe die Anfang des 20. Jahrhunderts in den USA unter anderem für die Autoindustrie entwickelte Methode zu Bürokratie und internen Machtkämpfen, sagen Kritiker. Die Firmen seien nicht mehr in der Lage, situativ zu agieren und Chancen zu ergreifen, wenn sich diese böten. Schliesslich führe die Koppelung von Lohn und Budget dazu, dass tendenziell zu wenig ambitionierte Ziele gesetzt würden – nämlich nur solche, die man sicher zu erreichen glaube.

Forscher um Franz Wirnsperger von der Universität St. Gallen haben gemeinsam mit dem Liechtensteiner Baumaschinenhersteller Hilti ein integriertes

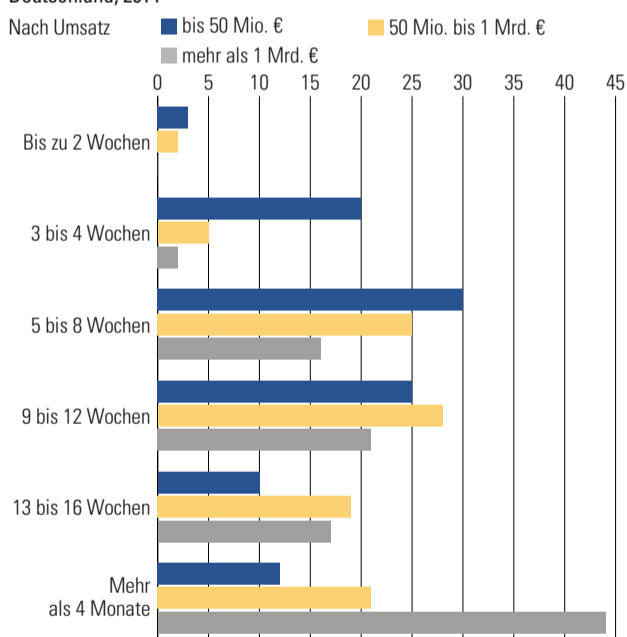


Beim Liechtensteiner Hilti-Konzern werden die operativen Einheiten stärker in die Planung einbezogen.

CHRISTIAN BEUTLER / NZZ

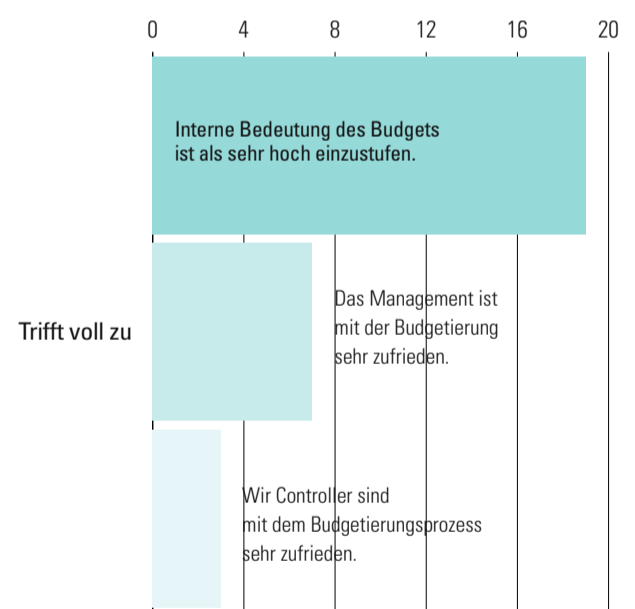
Die Mühen der Firmen mit dem Budget

Zeitaufwand für den jährlichen Budgetierungsprozess, nach Firmengrösse, Deutschland, 2014



QUELLE: SCHÄFFER/WEBER (2015), ZITIERT NACH DIETER PFAFF/UNIVERSITÄT ZÜRICH

Bedeutung des Budgets und Zufriedenheit mit dem Prozess, Firmenumfrage in Deutschland, 2014, Antworten in %



NZZ-Infografik/cke.

tes Performance-Management entwickelt, das nicht nur Mängel des klassischen Budgetprozesses beheben soll. Man will damit auch Mankos anderer radikaler Lösungsansätze wie des «Beyond Budgeting» (BB) ausmerzen. Laut Wirnsperger ist die Forderung von BB nach einer Abschaffung der Budgetierung übertrieben, weil so der Bezug zur Strategie in der operativen Steuerung verloren geht. Ferner führt die fast schon absolute Betonung dezentraler Strukturen zu weit. Das St. Galler Modell ähnelt dennoch dem BB-Ansatz (siehe nebenstehenden Artikel) und beschränkt sich nicht wie andere Vorschläge auf eine Verbesserung der klassischen Vorgehensweise.

Die vom Hilti Lab für Integrated Performance Management entwickelte Methode will zwar das herkömmliche Budget abschaffen, ohne aber vollständig auf finanzielle Ziele zu verzichten. Im heutigen volatilen Umfeld muss man sich schneller anpassen können, lautet ein Grundsatz von Wirnsperger. Die Veränderungen spürt in einer Firma die Basis am stärksten und nicht die Konzernzentrale. Deshalb bezieht das Mo-

dell die operativen Einheiten stark ein. Sie sollen, vereinfacht gesagt, im Rahmen der Unternehmensstrategie ihre Ziele selber festlegen. Die Zentrale beschränkt sich auf die Vorgabe von Richtlinien und wenigen flexiblen Zielregeln und greift in den Steuerungsprozess nur in Ausnahmefällen ein. So gesehen will die Methode mehr Macht zu den Mitarbeitern an die Front delegieren, damit diese unbehelligt von starren Budgets Chancen ergreifen und Kurskorrekturen in Eigenregie vornehmen können.

Permanente Prognosen

Bei Hilti setzt man ferner auf eine rollierende Planung. Die Verantwortlichen schauen nicht einmalig zwölf Monate voraus und lassen die Planung dann ruhen. Vielmehr erstellen sie Prognosen für drei bis vier Trimester und hängen dann jeweils im Januar, im Mai und im Oktober eine weitere Vier-Monate-Periode an. Zusätzlich revidieren sie die bereits bestehenden Pläne aufgrund der jüngsten Ist-Werte und der Erwartungen an die Zukunft. Ausserdem sind die Prognosen weniger detailliert als früher das

Budget. Sie enthalten nur eine Handvoll Kennzahlen. Schliesslich sind die Ziele nicht mehr absolute Werte, sondern Grössen, die unter anderem von den Entwicklungen der Konkurrenz abhängen und dazu relative Verbesserungen gegenüber dem Vorjahr umfassen. Bei Hilti hat sich in den fünf Jahren nach Einführung des neuen Systems 2004 laut einem Fachartikel das durchschnittliche jährliche Umsatzwachstum um 6 Prozentpunkte und das beim operativen Gewinn um 11 Punkte erhöht.

Ein neuer Budget-Ansatz ist aus der Sicht von Wirnsperger auch deshalb nötig, weil Firmen immer häufiger mehr Verantwortung an die einzelnen Mitarbeiter delegieren. Will man diesen neuen, partizipativen Führungsstil nicht torpedieren, braucht es, wie er meint, auch ein dazu passendes finanzielles Führungssystem. Aller Kritik zum Trotz wird sich aber der herkömmliche Prozess kaum schnell verdrängen lassen. Dennoch dürften gerade die Firmen, die aufgrund des starken Frankens alle Prozesse hinterfragen und nach kostengünstigeren Varianten suchen müssen, auch vor dem Budget nicht haltmachen.

Die Abschaffung des Budgets

Seit die Freiburger Technologiefirma Comet sich vom fixen Budget verabschiedet hat, haben sich die Aktienkurse mehr als verachtfacht. Das soll auch am «Beyond Budgeting»-Modell liegen, das die Firma anwendet.

URS STADELMANN

Wie gewinnt man eine Goldmedaille im 100-Meter-Lauf? Man läuft schneller als alle anderen. Setzt sich der Läufer aber in den Kopf, die 100 Meter in 10 Sekunden zu laufen, kann das Erreichen seines ursprünglichen, relativen Ziels völlig bedeutungslos werden. Nämlich dann, wenn alle anderen Sprinter schneller laufen. Comet nimmt zwar an keinem Rennen teil, benutzt die Metapher aber trotzdem gerne. Der Hersteller von Röntgen- und Vakuumröhren-Technik aus Flamatt hat sich von fixen Budgets verabschiedet. «Es braucht Werkzeuge, welche die Mitarbeiter befähigen statt einengen», sagt Markus Portmann, der Comet-Finanzchef.

Der Markt bestimmt das Ziel

Dabei werden die Erwartungen von Investoren und anderen Marktteilnehmern in interne Ziele übersetzt. Diese sind relative Kennzahlen und basieren auf einer Prognose, die fünf Quartale vorausschauend. Alle drei Quartale wird sie überprüft und angepasst. In einer Zeit, wo sich das Umfeld laufend verändert, hat es für Portmann einen Sinn, auf agile Ziele zu setzen statt auf fixe Jahresbudgets. Bis man ein Budget über Monate mühsam erstellt hat, kann es schon wieder veraltet sein. Die starren, jährlichen Budgetzyklen hält Portmann nicht für hilfreich. Schliesslich höre das Geschäft nicht Ende Jahr auf, sondern laufe weiter. Dank flexibler Planung kann man auf Markttrends reagieren. Die Dezentralisierung ist ein weiteres wichtiges Element. «Wieso sollte jemand in der Zentrale bessere Entscheidungen über die Zahlen in den USA treffen als jemand, der im Silicon Valley arbeitet?», fragt sich Portmann.

Die Kultur macht es möglich

Damit das funktioniert, muss die Unternehmenskultur stimmen. Die Mitarbeiter haben zwar mehr Mitspracherechte und Freiheiten, sind aber auch mehr rechenschaftspflichtig. Ausserdem muss man bereit sein, sich intern und extern vergleichen zu lassen. Bestenfalls entstehen dabei Erfolgsrezepte, die intern geteilt werden. Die Firmenkultur ist deshalb ein Schlüsselement. Der ganze Konzern muss darauf ausgerichtet sein, ohne Budget zu arbeiten.

Die Tatsache, dass Beyond Budgeting allerdings in anderen Firmen kaum angewandt wird, zeigt, wie anspruchsvoll es ist, diesen Prozess zu etablieren. Als die Comet-Gruppe ihn 2012 einführte, lancierte sie auch gleich ein neues Wertesystem: das wertorientierte Management. Dabei wird der Erfolg anhand einer Kennzahl ermittelt, die die Verzinsung des eingesetzten Kapitals mit den Kapitalkosten ins Verhältnis setzt. Ist dieses Verhältnis grösser als eins, wird Wertschöpfung generiert. Wenn der so definierte «economic profit» steigt, wird der Aktienkurs früher oder später auch steigen, so die Überzeugung. Passend zu diesem Wertesystem wurde auch die Vergütung angepasst. Für die Mitarbeiter ist der Reingewinn nun die Vergütungsbasis, beim Kader werden unter anderem langfristige Ziele berücksichtigt. Es wirkt, als funktioniere dieser Ansatz bei der Comet-Gruppe. Der Aktienkurs ist seit dem Systemwechsel im Jahr 2012 um über 700% gestiegen.