

Beyond Budgeting - Jenseits der Budgetierung

Beyond Budgeting ist ein Managementmodell für dynamische Märkte

Unser Verständnis

"Wenn die totale Konvergenz der Medien Wirklichkeit wird und völlig neue elektronische Produkte weltweit ohne Grenzen zirkulieren, werden die einzelnen Länder im unternehmerischen Kontext zu reinen Informationssatelliten."

Diese These aus dem Jahr 1994 ist 2007 keine These mehr, sondern die gelebte Realität der Wirtschaftswelt. Das Marktgeschehen gewann seit Anfang der 90er an einer rasanten Dynamik, für deren komplexe Probleme die bewährten Managementmodelle keine Antworten mehr liefern.

Führung durch "steuern und regeln" ist an Stabilität gebunden und damit an die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen. Für den angemessenen Umgang mit der modernen Marktdynamik brauchen Unternehmen neue Formen der Führung. Die Herausforderung lautet der erfolgreiche Umgang mit instabilen Situationen. Dafür stellt das Managementmodell Beyond Budgeting die Leitplanken zur Verfügung. Wir sehen in Beyond Budgeting ein alternatives Führungsmodell für die Post-TL-Ära (TL Taylor-Lean) dar.

Wale und Toyota

Wenn ein Lebewesen im Ozean lebt, einen stromlinienförmigen Körper und Flossen hat und sich von Meerestieren ernährt, so muß dieses Lebewesen ja wohl ein Fisch sein.

Wale sind jedoch Säugetiere, die sich den Bedingungen in einer fremden Welt glänzend angepasst haben.

Die japanische Industrie ist ein Walfisch. Sie benutzte die westliche Logik, die westlichen Technologien, weil sie sich in einem grenzenlosen Meer von Industrienationen bewegen musste. Sie musste sich in einer Welt zurechtfinden, die vorzugsweise zeitlich-linear und nicht in Kreisprozessen denkt. Doch in ihren tieferen geistigen Strukturen ist sie nie ein "Fisch" geworden, sondern immer geblieben, was sie war: ein sich in bildhaften Ebenen und nicht in linearen Zeitabläufen orientierendes Wesen.

(adaptiert von "Soul and material things" von T. Umesao - Kyoto 1973)

Von Toyota direkt nach China

Um Beyond Budgeting zu verstehen und in der betrieblichen Praxis umzusetzen, benötigen wir eine echte Synthese vom Denken in Kreisprozessen (japanisch) und unserer linearen Denkweise (abendländisch).

Trotz ihrer beispielhaften Erfolge existieren in Japan die beiden Denkartens noch heute nebeneinander, der Kreis liegt - bildlich beschrieben - neben der geraden Linie.

Diese Synthese würde dann entstehen, wenn sich aus beiden eine spiralförmig nach oben entwickelnde neue Einheit bilden würde, die

- einerseits dem Kreisprozess eine Richtung gibt und
- andererseits den Verlauf der geraden Linie in eine atmende Kreisbewegung verwandelt und sie so stabilisiert

Ob den Chinesen diese Synthese gelingt, können wir heute nicht voraussagen. Es wäre aber nicht überraschend, wenn die nächste Generation der globalen Führungsmodelle für die Post-Taylor-Lean-Ära aus China kommen würden. Die Chinesen entwickeln heute ihre eigenen Geschäftsmodelle, indem sie die westlichen Managementkonzepte mit den 36 Strategemen verknüpfen. Aus ihrer Sicht ist westliches Managementwissen und chinesische Strategemkunst für künftige Erfolge unverzichtbar.

Diese Kombination kann auch europäischen Managern über pure Leistungsbereitschaft, Ausdauer und Zielfixiertheit hinaus zur Entwicklung von neuen Denkwerkzeugen sowie zu mehrdimensionaler und assoziativer Wahrnehmung verhelfen.

Mehr über

BlueRocks® Gestaltungsrahmen und die Helix als Symbol für das moderne Denken in dynamischen Märkten

Next Practice statt Best Practice für den nachhaltigen Erfolg in dynamischen Märkten

Zur Entschlackung und Optimierung Ihrer Planungs- und Budgetierungsprozesse können Sie von Best Practices und Benchmarks profitieren. Für ein Führungsmodell wie Beyond Budgeting sind sie so nützlich wie das Karaoke Singen. So stellt Beyond Budgeting die Planungs- und Budgetierungsansätze, die als Steuerungsinstrumente von tayloristischen oder verschlankten Systemen entwickelt wurden, für ihre Zukunftstauglichkeit in Frage.

Beispiel Finanzdienstleister

87 Prozent der Finanzdienstleister verfolgen derzeit Wachstumsstrategien, 13 Prozent setzen noch auf Kostensenkungen.

Neun von zehn Wachstumsstrategien stützen sich dabei auf vertriebsorientierte Aktivitäten - allen voran die Neukundengewinnung und das Cross-Selling.

Die Wachstumsstrategien benötigen

- eine klare Vision,
- eine durchdachte Strategie,
- den Blick durch den Rückspiegel zur Analyse der Vergangenheit und
- den Blick durch die Windschutzscheibe für eine verlässliche Prognose in die Zukunft.

Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Wo gab es in der Vergangenheit Fehlsteuerungs- und damit unzureichende Wachstumsimpulse?
- Wo schlummert entsprechendes Optimierungspotenzial?
- Wie kann Web2.0 zu einem erfolgreichen Vertrieb beitragen?
- Wo sind die Schwachstellen der klassischen Vertriebssteuerung?

Auf dem Weg zu einer wachstumsorientierten Vertriebssteuerung scheint der Teufel ausnahmsweise nicht nur im Detail, sondern auch im System zu stecken.

Für die Entwicklung neuer Wachstumsstrategien liefert das Managementmodell Beyond-Budgeting zielführende Ansätze, vor allem zur Überprüfung und zum Hinterfragen der bestehenden Planungs- und Budgetierungslandschaften in den Unternehmen.

Budgetierung ja, aber wie?

Die klassische Budgetierung ist kostspielig und zeitintensiv, sie behindert durch ihre starren Vorgaben Innovation und Wertschöpfung, und sie provoziert getürkte Budgetspiele. Aus der Perspektive der dynamischen Märkte veralten Budgets zu schnell, weil die Zahlen nur die Vergangenheit reflektieren und kaum Vorhersagekraft haben.

Klassische Vertriebsplanung ist für dynamische Märkte nicht geeignet

In der Gegenstromplanung wird zwischen Führungskräften und Mitarbeitern darum gefeilscht, wie viel Leistung machbar, welches Anspruchsniveau zumutbar ist. Herkömmliche Planungsprozesse gehen mit zeitaufwändigen Kompromiss- und Konsensfindungen einher. Starre Zielvereinbarungen verursachen Deckelungseffekte und behindern das Wachstum. Wer sein Soll erfüllt hat, wird durch die Vorgaben ausgebremst. Denn wer "zu viel" leistet, dessen Messlatte wird in der nächsten Planungsperiode noch höher gelegt. Dem Plan-/Ist-Vergleich gerecht zu werden - das ist das primäre Ziel. Doch kann man es tatsächlich als "Erfolg" bezeichnen, wenn das Soll von 10 Prozent mehr Umsatz erfüllt wird, der Markt aber um 20 Prozent wächst? In einem dynamischen Umfeld sind Planwerte schnell veraltet, denn sie berücksichtigen nur die bis zum Planungszeitpunkt bekannten Informationen.

Die Steuerungsgrößen im klassischen Vertrieb sind nicht mit der wachstumerzielenden Vertriebsstrategie verbunden. Im Vordergrund stehen Mengen- und Volumenorientierung. Kunden- und marktorientierte Performance-Treiber werden zu wenig berücksichtigt.

Die herkömmlichen Anreizsysteme bremsen die Produktivität

Das Anreizsystem: Es unterstützt die wesentlichen Wachstumshebel des Unternehmens nicht konsequent, da die Incentives sich ebenfalls an dem starren Soll/Ist orientieren und nicht selten auf die falschen Steuerungsgrößen ausgerichtet sind. Das Vertriebsreporting ist nicht konsequent an den Performance-Treibern ausgerichtet und kann daher keine ausreichenden Impulse für Wachstum geben.

Was können die Wirtschaftsunternehmen von Uli Hoeneß, Andreas Müller und Klaus Allofs lernen? Was hat Fußball mit Beyond Budgeting zu tun?

Stellen Sie sich vor: Uli Hoeneß legt ein quantitatives Ziel für die Punktezahl fest, das von FC Bayern am Saisonende zu erreichen ist. Die Mannschaft erreicht das (Plan-)Ziel sechs Wochen vor dem Saisonende. Die restlichen Spiele dürfte sie ohne schlechtes Gewissen verlieren. Am Saisonende wird aber womöglich eine andere Mannschaft Meister. Was für eine absurde Vorstellung werden Sie denken. Ja, richtig. Wie werden die Ziele für die Vertriebsmannschaften in den Wirtschaftsunternehmen heute festgelegt? Nicht auf ähnliche Art und Weise?

Beyond Budgeting schlägt vor, dass die Vertriebsmannschaften sich an der Punktezahl der Ligaersten orientieren müssen, um ihn zu überholen. Also wird eine Ist-Zahl mit einer weiteren Ist-Zahl verglichen, um die tatsächliche Leistung zu bewerten.

Wie sollen dann die Performance-Treiber zur Führung der Vertriebsmannschaft nach Beyond Budgeting festgelegt werden?

Sie werden weiterhin konsistent aus der Vertriebsstrategie abgeleitet. Die Performance-Treiber sollen verstärkt auf die relativen Kennzahlen wie zum Beispiel dem Deckungsbeitrag pro Kunde - und nicht mehr auf reinen Mengengrößen basieren. Dies ermöglicht ein internes Benchmarking in so genannten Ligatabellen und bildet damit die Basis für ein wachstumsorientiertes Anreizsystem im Vertrieb. Wie die Vereine in der Fußball-Bundesliga, so könnten hier die Mitarbeiter sehen, wo sie stehen. Diese Ist-/Ist-Vergleiche sollte es an erster Stelle extern mit dem Markt (externe Referenzierung) und intern geben - also etwa zwischen den Vertriebsmitarbeitern oder zwischen Geschäftsstellen.

Schließlich konkurriert FC Bayern nicht nur mit den Mannschaften in der Bundesliga, sondern auch mit denen in den internationalen Ligen.

Wie sollte man mit der Planung verfahren?

Zu Beginn des Top Down Planungsprozesses werden strategische Zielsetzungen definiert und auf Geschäftsführungsebene vereinbart. Auf der Ebene der einzelnen Vertriebsmitarbeiter wird nicht mehr über starre Leistungsvereinbarungen und Zielsetzungen, sondern über Ist-/Ist-Vergleiche und relative Leistungsniveaus gesteuert. Daher kann

eine klassische Bottom up Planung ohne Steuerungsverlust entfallen. "Die Bälle zuspieren" gewinnt in einem Beyond Budgeting Unternehmen einen anderen Charakter. Statt an fixen Jahreszielen orientiert man sich an der Leitplanke, "den rollierenden Forecasts". Diese Leitplanken haben einen kürzeren zeitlichen Planungshorizont und liefern frühzeitig Informationen über notwendige Strategieänderungen.

Sich nunmehr an den Leitplanken zu orientieren und nicht mehr auf der Magnetbahn vorwärts zu bewegen, stellt für das Management die besondere Herausforderung für den Übergang zu Beyond Budgeting dar. Eine neue Denk- und Verhaltensweise ist erforderlich. Seit Jahrzehnten treffen die Manager ihre Entscheidungen mit den Vergangenheitsdaten und den Bauchgefühl-Prognosen. Natürlich gibt es auch noch die Prognose-Methoden und -Instrumente. Die meisten davon ersetzen allerdings das Kaffeesatz-Lesen.

Die IT-Werkzeuge für Planung und Reporting ermöglichen die Fahrt auf den Schienenfahrzeugen. Zur Orientierung an Leitplanken und Wegweisern werden andere Ansätze und Technologien benötigt. Das budgetlose Unternehmen - sinnvoll für alle Organisationen? Wenn Sie sich an dieser Stelle die Frage weiterhin stellen, schlagen wir Ihnen vor, sich mit Beyond Budgeting nicht mehr zu befassen. Es gibt andere Managementmodelle, um ein Unternehmen in den dynamischen Märkten zu führen.