

## **Beyond Budgeting nein danke, MODERNE Budgetierung ist angesagt**

Thesen-Papier des Vorstandes des Internationalen Controller Verein eV, vorgestellt anlässlich des 32. Congresses der Controller am 7. Mai 2007 in München

Wenn von einem Propheten des Beyond Budgeting argumentiert wird „wir haben keine Glaskugel, in der wir die Zukunft klären können, daher können wir auch nicht planen“, kann man wohl nur energisch widersprechen, denn wenn wir wüssten was kommt, dann bräuchten wir keine Planung.

Es ist nicht Aufgabe der Planung, Unvorhersehbares sehbar zu machen, sondern das Vorhersehbare so gut wie möglich zu ergründen, sichtbar zu machen und es in beherrschbare Kategorien überzuführen. Beim geistigen Prozess der Planung geht es um die systematische und fundierte Erarbeitung bestmöglicher Ziele, der notwendigen Umsetzungsschritte, sowie mögliche Reaktionsmuster bei Überraschungen. Planung soll ein systematisches Durchspielen der verschiedenen Verhaltensmöglichkeiten bei unterschiedlichen Szenarien sein.

Und Planung hat natürlich auch etwas mit Zahlen zu tun, und Zahlen finden sich auch in einem Budget. Die These des „Beyond Budgeting“ geht an der Realität und auch am Wünschenswerten vorbei. Dabei sollte nicht negiert werden, dass an der Kritik, die Beyond Budgeting übt, einiges richtig ist. Kernpunkte dieser Kritik am Budgetieren sind:

- § Budgetierung verschlingt viele Ressourcen
- § Budgetierung ist häufig zu detailliert und zu weit nach vorne gerichtet
- § die Budgetierung ist viel zu stark auf finanzielle Kennzahlen ausgerichtet
- § die Budgetierung führt zu vielen Spielchen:
  - es werden versteckte Reserven gebildet, besonders wenn die Erreichung der Budgetziele mit dem Vergütungssystem verknüpft ist
  - Budgetieren verleitet auch manchmal zum Vollaufbrauchen, bevor etwas verfällt bzw. zum Bremsen, wenn das Budgetziel vorzeitig erreicht ist

Der generelle Kritikpunkt von Beyond Budgeting richtet sich gegen fixe Leistungsvereinbarungen. Hier sollte man Symptom und Ursache nicht verwechseln. Wenn Manager traditionelle Zielvorgaben missbrauchen, finden sie auch bei relativen Zielen Wege, diese zu missbrauchen. Das Problem sind nicht die Zielvorgaben, sondern die materielle Gier einiger weniger unverantwortlicher Manager, die auch bei Beyond-Budgeting nicht geringer wird.

Auch die relative Bewertung, die auf Benchmarks beruht, kann nicht die generelle Lösung sein:

1. gibt es in den meisten Fällen keine wirklich vergleichbaren Unternehmen und kennt man vor allem nicht deren echte Daten und
2. auch eine Benchmark ist nicht alles, wenn ein Unternehmen zwar relativ zur Konkurrenz besser ist, aber dann doch, wenn auch in eine kleinere Insolvenz schlittert.

Die Verfechter des Beyond Budgetings basieren ihr positiv klingendes Konzept auf diesen Kritikpunkten und begründen damit die Abschaffung des Budgets. Aber auf Grund der berechtigten Kritik auf eine Budgetierung zu verzichten, ist sicher ein falscher Ansatz. Viele Industrieunternehmen haben sich deshalb auch vom Beyond Budgeting eindeutig distanziert und arbeiten nach wie vor mit strengen Budgets (um nur einige zu nennen General Electric, Exxon, Wallmart, Microsoft, Porsche, BMW, Toyota)

Der richtige Ansatz ist eine moderne und bessere Budgetierung. Wie zeichnet sich nun eine MODERNE Budgetierung aus?

Die vom Beyond Budgeting festgestellte Praxis der starren Budgets gibt es wohl in der Praxis kaum mehr (selbst bei öffentlichen Institutionen gibt es inzwischen den Begriff der Sonderbudgets für Fälle, wo Flexibilität notwendig ist).

Grundzüge der MODERNEN Budgetierung:

- § Vorhandensein eines klaren Unternehmensleitbildes/Unternehmenszieles
- § Darauf aufbauend die Entwicklung der Unternehmensstrategie mit Frühwarnindikatoren für eventuell notwendig werdende Strategieänderungen
- § Verknüpfung der Strategieplanung mit der operativen Planung (nicht nur finanzielle Kennzahlen; geeignetes Instrument: BSC)
- § Entwicklung von KPI's
- § Flexibilisierung der Planung/Budgetierung mit laufenden Forecasts und rollierender Planung (keine starren Kalenderjahre)
- § Beachtung des Subsidiaritätsprinzips: Entscheidungsfindung dort wo sie dem Geschäftsprozess am besten dient
- § Delegation der Verantwortung für Kursänderungen und Nachjustieren der Budgetierung
- § Erhöhung und Beschleunigung der Kommunikation mit den entsprechenden zentralen Stellen
- § Verbindung mit einem sinnvollen Anreizsystem, das nicht nur die kurzfristigen Erfolge berücksichtigen, sondern auch mehrere Dimensionen umfassen sollte.

Beispiel: Im Sinne der Deyhlesche- wesentlichen Unternehmens-Parameter: EWG (Entwicklung, Wachstum, Gewinn), mit Herausstreichen des Free Cash Flows (FCF) und dies als langfristige Zielfixierung (3 – 5 Jahre), jährliche Bonifizierung im Ausmaß des prozentuellen Erreichens des festgelegten Langfristzieles. Dies verhindert kurzfristiges, schädliches Maximieren der Anreizparameter.

Der Internationale Controller Verein sieht im Beyond Budgeting keine Lösung für die Steuerung der Unternehmen – erst recht nicht in den heutigen dynamischen, globalisierten Märkten. Unsere Empfehlung lautet: MODERNE BUDGETIERUNG.

Der Vorstand des Internationalen Controller Vereins, Mai 2007

Dr. Wolfgang Berger-Vogel