



Dynamisierte Unternehmenssteuerung – Teil III

Empfehlungen zur Einführung

Ihr Unternehmen ist ein Planungs-Champion. Sie verfügen über eine breit abgestützte Strategie und eine finanzielle Mehrjahresplanung, die jährlich auf ein detailliertes Budget heruntergebrochen wird. Eigentlich ein guter Grund, um sich zu entspannen.

■ **Von Wolf-Gerrit Benkendorff, Managing Director Benkendorff & Company, und Dr. Hermann J. Stern, CEO des Finanzresearch-Unternehmens Obermatt**

Entspannung ist aber unmöglich. Sie diskutieren zwar regelmässig die Kennzahlen Gewinn und Kapitalrendite und prüfen jede neue Investition im Hinblick auf den zu erwartenden Cashflow. Damit Finanzsteuerung auch gelebt wird, hängt ein Grossteil Ihrer Vergütung von der Erreichung der vorab festgelegten Finanzziele ab. Mit anderen Worten: Sie sind perfekt organisiert und durchstrukturiert. Dennoch wächst das Unternehmen nur zaghaf. Sie vermuten, dass dies daran liegt, dass die Planungs- und Steuerungsprozesse fast eine grössere Bedeutung haben als die Kundenbedürfnisse. Auch Ihre Produkte-Pipeline inspiriert nicht. Trotz perfekt organisierter Ablaufprozesse und einer durchdachten Aufbauorganisation sind die Ergebnisse mässig. Sie stossen auf die dynamisierte Unternehmenssteuerung, die in den ersten beiden Teilen dieser Serie vorgestellt wurde, und können sich vorstellen, dass das Problem bei den Prozessen und Strukturen selbst liegt und nicht etwa beim Markt oder Ihren Mitarbeitern.

Wie gehen Sie nun am besten vor? Sie wissen nur zu gut, dass Änderungsprozesse riskant sind und meist auf eine wachsende Opposition stossen. Wie sollen Sie argumentieren, dass die altbekannten Planungs- und Steuerungsprozesse plötzlich infrage gestellt

werden sollen, ja sogar kontraproduktiv sein könnten? Selbst bei Unternehmenskulturen, die kooperativ sind und konstruktive Kritik leben, kann es verängstigen, wenn plötzlich kein fixes Jahresbudget als Orientierung zur Verfügung steht. Sie haben vielleicht sogar schon gehört, dass die Kosten bei Unternehmen, die auf die Budgetierung verzichten, aus dem Ruder laufen, weil es nur menschlich ist, die eigenen Möglichkeiten zu überschätzen.

Die Umstellung von Strukturen und Abläufen ist immer ein Risiko, denn sie bilden das Rückgrat und Nervensystem jedes Unternehmens. Diese harten Organisationselemente gleich zu Beginn eines Veränderungsprozesses infrage zu stellen, ist ein radikales Vorgehen, aber nicht ein pragmatisches. Logisch wäre diese Reihenfolge allerdings schon: neue Strukturen, neue Prozesse, neue Vergütung und dann später auch eine neue Leistungsmessung.

Der pragmatische Weg ist aber genau der umgekehrte: neue Leistungsmessung, neue Vergütung, neue Prozesse, neue Strukturen, denn wenn man bei der Leistungsbeurteilung und Vergütung beginnt, dann ergeben sich die neuen Prozesse und Strukturen oft

sogar von selbst. Dieses Vorgehen ist in der Abbildung dargestellt und wird nachfolgend beschrieben.

Erster Schritt: indexierte Leistungsmessung

Das grösste Problem bei fehlender Dynamik besteht typischerweise in der an Budgets und Budgetzielen gebundenen Leistungsmessung. Es muss daher als Erstes ein alternativer Leistungsstandard etabliert werden, damit die zielbasierte Leistungsbeurteilung an Bedeutung verliert.

Man bewegt schon viel, wenn bei Beurteilungsgesprächen nicht mehr die Zielabweichung im Zentrum steht, sondern diese erst am Schluss, quasi als «Anhang», respektive in Form von «ferner ist zu bemerken...» besprochen wird. Im Vordergrund müssen Vergleiche mit dem Markt (Kunden, Mitbewerbern, rechtlichen Rahmenbedingungen etc.) stehen.

Ein solcher Vergleich ist die indexierte Leistungsmessung, wie sie im ersten Teil dieser Serie vorgestellt wurde. Diese kann mit Produktvergleichen, Kunden- und Mitarbeiterfeedback und einer Konkurrenzanalyse ergänzt werden.

Ob gut gearbeitet wird, sollte mit diesen Quervergleichen bereits schlüssig beantwortet sein. Ein konstruktiver Umgang mit Quervergleichen ist dann geschaffen, wenn es nicht um ein Urteil «gut» oder «schlecht» geht, sondern dieser als Ausgangspunkt für ein Gespräch verwendet wird, das mehr Licht in die Leistung bringt. Das wären Fragen wie: «In dieser Kennzahl sind wir schlechter. Wie ist das wohl zu erklären?», «Hier sind wir besser. Was spricht dafür und was dagegen, dass dies in Zukunft so bleibt?». Die Leistungsmessung sollte vom simplifizierten Urteilen weg hin zum Hinterfragen der präsentierten Sachverhalte kommen. Dadurch verliert das Budget an Bedeutung, womit gleichzeitig auch die Probleme bei der Budgeterstellung relativiert werden.

Zweiter Schritt: Entkoppeln der Vergütung

Sollte im Unternehmen die Vergütung an die Budgeterreichung gekoppelt sein, dann wird früher oder später eine Diskrepanz zwischen

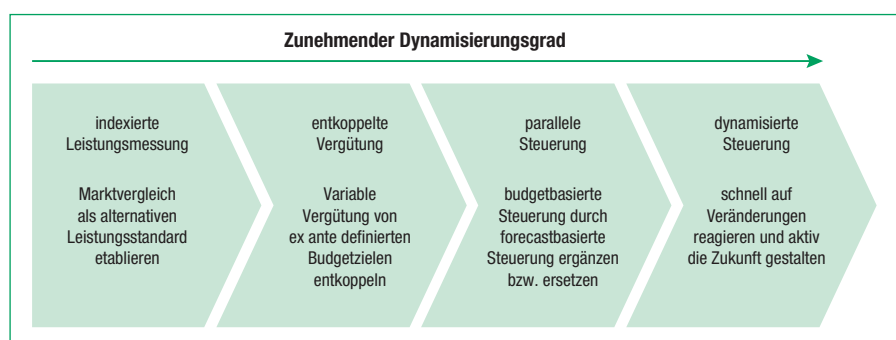


Abbildung: Einführung der dynamisierten Unternehmenssteuerung



dem Quervergleich, also der relativen Leistungsmessung und der Vergütung auf Basis des (in diesem Falle veralteten) Budgets, entstehen.

Waren die Budgetziele zu tief und die relative Leistung gegenüber dem Markt trotz Zielerreichung unterdurchschnittlich, dann verliert das Budget an Glaubwürdigkeit. Im umgekehrten Fall auch.

Solche Zeitpunkte sind günstig, die Vergütung auf Basis von Budgetzielen zu ersetzen, denn gerade jetzt macht die budgetbasierte Vergütung ja wirklich wenig Sinn. Der effektivste Weg ist das Abschaffen von budgetbasierten Vergütungskomponenten, denn es ist schwer argumentierbar, dass diese unverständlichen Vergütungen das Verhalten in positiver Weise beeinflussen sollten.

Sollte dies im ersten Schritt nicht durchsetzbar sein, dann kann das Vergütungssystem auch mit indexierten Komponenten ergänzt werden. Der variable Lohnanteil ist also nicht mehr ausschliesslich von der Budgetzielerreichung abhängig, sondern auch von der relativen Leistungsbeurteilung. So verliert das Budget an Bedeutung.¹

Da mit der relativen Leistungsmessung das Auf und Ab der Wirtschaft weitgehend neutralisiert wird, sind solche Vergütungskomponenten in der Auszahlung in der Regel stabiler als solche basierend auf festen, im Vorjahr

festgelegten Zielen. Diese höhere Stabilität ist oft ein guter Grund, die Vergütung vom Budget zu entkoppeln und ganz auf die indexierte Leistungsmessung auszurichten.

Die variable Vergütung ist in jedem Unternehmen ein starker Anreiz. Wenn diese weiterhin auf den Budgets basiert, dann verliert sich die Bedeutung des ersten Schritts wieder, und ihre Anstrengungen verlaufen im Sand. Früher oder später werden die Quervergleiche wieder an Bedeutung verlieren, denn bezahlt wird die Erreichung der Budgetziele. Die Entkopplung von Budgetzielen und Vergütung ist ein «sine qua non» für eine dynamisierte Unternehmensführung. Ohne Entkopplung gibt es keine höhere Dynamik.

Dritter Schritt: **parallele finanzielle Steuerung**

Sobald die Budgetziele von der Vergütung entkoppelt sind, ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um den Steuerungsprozess zu dynamisieren. Dabei ist ein «Big Bang»-Ansatz in Form einer radikalen Abschaffung der budgetbasierten Steuerung oft nicht der richtige Weg. Langjährig eingeforderte Verhaltensweisen wie beispielsweise die strikte Einhaltung von Kostenbudgets lassen sich nicht von heute auf morgen ändern.²

Viel sinnvoller ist der Einstieg über eine parallele Steuerung. Budgets existieren zwar noch, werden aber in Umfang und Bedeutung schrittweise reduziert. Im Unternehmen werden nur

noch aggregierte (Jahres-)Budgets definiert – sog. «Rahmenbudgets» – und dadurch der Budget-Ist-Vergleich im Berichtswesen auf wenige zentrale Positionen beschränkt.

Gleichzeitig wird der Umfang an Forecast-Analysen deutlich erweitert. Auf diese Weise bieten Budgets nach wie vor Orientierung, aber mit zwei wesentlichen Änderungen für die operativen Unternehmenseinheiten: Zum einen wird ihr Handlungsspielraum grösser, da nicht für jedes Detail Budgetvorgaben existieren, und zum anderen wird mit der Intensivierung des Forecasts der Schwerpunkt der Managementdiskussionen von der Erklärung der Vergangenheit hin zur Gestaltung der Zukunft verlagert.

Wenn Sie die Steuerung mit Rahmenbudgets einmal ausprobieren wollen, dann bietet sich der Investitionsbereich an. Für Investitionen werden nur noch Rahmenbudgets (z.B. pro Unternehmenseinheit) definiert, ohne dass zum Zeitpunkt ihrer Verabschiedung bereits alle konkreten Einzelinvestitionen definiert sind. Dadurch werden der Handlungsspielraum und die Flexibilität der Unternehmenseinheiten erhöht, da die Bewirtschaftung des Investitionsportfolios (neue Investitionsideen erfassen, bestehende Investitionen [re-]priorisieren, Investitionen auslösen etc.) nicht a priori durch ein engmaschiges Netz von Einzelbudgets eingeschränkt wird. Gleichzeitig behält das Topmanagement durch das Rahmenbudget nach wie vor die volle Kostenkontrolle. Gegebenenfalls ist das Rahmenbudget um einen Genehmigungsprozess für neue Investitionen zu ergänzen. Auf diese Weise können Investitionen auf Basis der aktuellsten Informationen von dezentralen Unternehmenseinheiten kurzfristig ausgelöst werden, ohne gleichzeitig Gefahr zu laufen, dass die Kosten aus dem Ruder laufen. Dies ist ein erster Schritt in Richtung einer dynamisierten Steuerung.

Vierter Schritt: dynamisierte Steuerung

Sobald Sie genug Sicherheit mit der parallelen Steuerung gesammelt haben, können die Rahmenbudgets als Orientierungsgrösse schrittweise entfallen, und so kann eine vollständig dynamisierte Steuerung etabliert werden.

Auch dieser Schritt lässt sich gut am Beispiel der Investitionssteuerung illustrieren. Bei der



Steuerung mit Rahmenbudgets lautet die zentrale Frage nach wie vor: «Können wir diese Investition noch mit unserem Rahmenbudget finanzieren?» Beim Verzicht auf das Rahmenbudget entfällt diese Frage und wird durch eine umfassendere Betrachtung und Bewertung der Investitionsmöglichkeiten ersetzt:

- «Welche positiven Ergebnisse sind von der Investition zu erwarten?»
- «Gibt es in einer anderen Unternehmenseinheit bessere Investitionsmöglichkeiten für unsere knappen Ressourcen?»
- «Können wir diese Investition finanzieren?»
- «Wenn ja, welches finanzielle Risiko gehen wir damit ein?»
- etc.

Der Verzicht auf Rahmenbudgets führt zu einer Ausweitung des unternehmerischen Handlungsspielraums. Jeder Investitionsentscheid bedeutet nun ein Abwägen von Chancen und Risiken auf Basis der aktuellsten Forecast-Informationen. Entfallen die Rahmenbudgets, erfolgt Steuerung ausschliesslich mit Blick in die Zukunft – voll dynamisiert.

Begleitende Änderung der Unternehmenskultur

Vielleicht fragen Sie sich, ob die Anpassung von Methoden und Prozessen alleine ausreichen, um Ihr Unternehmen zu dynamisieren. Besteht nicht die Gefahr, dass Sie die Kontrolle verlieren, die Kosten ausufern und dezentrale Unternehmenseinheiten sich verselbstständigen? Klar ist, dass neben Methoden und Prozessen von Anfang an konsequent auf eine Veränderung der Unternehmenskultur hingearbeitet werden muss.

Dabei möchten wir uns an dieser Stelle auf zwei wesentliche Aspekte des kulturellen Wandels beschränken:

1. *Schaffung einer neuen Leistungskultur:* Traditionell wird Leistung anhand von vorab definierten fixen Zielen gemessen. Jeder noch so kleine Entscheid im Unternehmen kann dadurch an seinem Beitrag zur Zielerreichung gemessen werden. Werden diese fixen Ziele durch den relativen Marktvergleich ersetzt, erfordert dies eine neue Leistungskultur. Nun gilt es bei jedem Entscheid zu prüfen, ob dadurch die relative Marktposition des Unternehmens gestärkt wird oder nicht.³ Das ist für Entscheidungsträger deutlich anspruchsvoller, da es mehr unternehmerisches Denken und Eigeninitiative erfordert. Gleichzeitig erfordert beides einen grösseren Handlungsspielraum für die Entscheidungsträger, was uns direkt zum zweiten Punkt führt.
2. *Grössere Freiheitsgrade mit mehr unternehmerischer Flexibilität:*⁴ Wenn die Führung und Steuerung nicht mehr über ein engmaschiges Netz von Detailbudgets stattfindet, erhöht sich automatisch der Freiheitsgrad der Unternehmenseinheiten – mit wesentlichen Vorteilen. Entscheidungen werden dadurch schneller und näher am Markt getroffen. Chancen lassen sich ad hoc nutzen, und auf Risiken kann schneller reagiert werden. Im gleichen Zuge müssen – quasi als Gegenpol – die gemeinsamen Werte gestärkt und die neue Leistungskultur verinnerlicht werden. So wird sichergestellt, dass die grösseren

Freiheitsgrade auch im Sinne des Unternehmens genutzt werden.

Lösen Sie die Wachstumsbremse, starten Sie den Wachstumsmotor, erhöhen Sie kontinuierlich die Drehzahl und schlagen Sie den Markt! Mit der dynamisierten Unternehmensführung haben Sie die passenden Gestaltungsrichtlinien aus praxisbewährten Methoden und Prozessen.

FUSSNOTEN

- 1 Eine Diskussion möglicher Varianten der indexierten Vergütung ist erschienen in: Stern, Hermann J.: Krisenfeste Bonussysteme. Indexierte Bonusziele sind fairer und bleiben länger gültig, Controller Magazin, Juli/August 2009. Fallstudie Zumtobel: Piazzi, Markus/Spitzenpfeil, Thomas: Leuchten-Unternehmen bringt Licht in die Bonusdiskussion, Controller Magazin, Juli/August 2010.
- 2 Morlidge, S./Player, S.: Future Ready (2010): How to Master Business Forecasting, Chapter 8 (E-Book), John Wiley & Sons, 2010.
- 3 «From fulfilling to winning» in: Morlidge, S./Player, S.: Future Ready (2010): How to Master Business Forecasting, Chapter 10 (E-Book), John Wiley & Sons, 2010.
- 4 Hope, J./Bunce, P./Röösli, F.: The Leader's Dilemma, Chapter 5 (E-Book), John Wiley & Sons, 2011.

AUTOREN



Wolf-Gerrit Benkendorff, Managing Director Benkendorff & Company. Verfügt als Unternehmensberater, Trainer, Dozent und Speaker über langjährige Erfahrung bei der Transformation von Controllingprozessen.

Er arbeitet u.a. seit 2008 als Dozent für finanzielle Planung und Budgetierung am Institut für Finanzdienstleistungen Zug.



Dr. oec. HSG Hermann J. Stern, Finanzanalyst und CEO des Zürcher Finanzresearch-Unternehmens Obermatt, Gastdozent an der Universität St. Gallen, prämiierter Autor mehrerer Fachbücher und Betreiber

der Selbstanleger-Plattform Obermatt.com.



Finance Professional

Die Komplettlösung für Ihr Rechnungswesen und Controlling



Sie profitieren von allen wichtigen Inhalten, angereichert mit praktischen Tipps und Beispielen sowie über 950 zeitsparenden Finanz- und Kennzahlen-Cockpits, Vorlagen und Excel-Rechner.

Ein Muss für alle Verantwortlichen im Rechnungswesen mit höchsten Ansprüchen!

Bestellung und weitere Informationen: weka.ch/shop