

# 1 Probleme mit dem traditionellen Management

*»Das meiste, was wir als Führung bezeichnen, besteht darin, den Mitarbeitern die Arbeit zu erschweren.«*

*Peter Drucker*

## 1.1 Einleitung

In diesem Kapitel befassen wir uns näher mit den Problemen des traditionellen Managements, die ich bisher nur angedeutet habe. Hier müssen wir ansetzen. Wenn es keine Probleme gibt, warum sollten wir uns dann die Mühe machen, etwas zu ändern? Warum etwas reparieren, das nicht kaputt ist? Es muss einen Grund für eine Veränderung geben. Einige der Probleme, die wir erörtern werden, stehen in direktem Zusammenhang mit dem Budget und der Budgetierung. Andere hängen eher indirekt damit zusammen, haben aber oft ihre Wurzeln in der Budgetierungsmentalität von »Command & Control«.

Lassen Sie uns mit dem Budget beginnen. Es ist nicht das einzige Problem, aber immer noch ein großes. In den letzten 20 Jahren habe ich Tausende von Managerinnen und Managern auf der ganzen Welt (und auch viele Mitarbeitende) gefragt, was sie vom Budgetierungsprozess halten. Alle haben eine Meinung. Die große Mehrheit denkt sehr kritisch, und viele extrem negativ darüber. Dies sind die Probleme mit dem Budget, die sie normalerweise ansprechen:

### ■ Schwache Verbindungen zur Strategie

Die Strategie und das Budget werden in isolierten Prozessen entwickelt, die von verschiedenen Funktionen ohne gegenseitigen Respekt und Kontakt erstellt werden.

### ■ Ein sehr zeitaufwendiger Prozess

Die Budgetierung verschlingt erschreckend viel Zeit und Energie, sowohl bei der Erstellung als auch bei der Nachbereitung.

### ■ Stimuliert unethische Verhaltensweisen

Spielereien, Unterbietungen und versteckte Absichten, die normalerweise nicht akzeptiert werden würden, werden als normal und unvermeidlich in einem Budgetierungsprozess angesehen.

- **Annahmen sind schnell überholt**  
Viele und manchmal sogar die meisten der Budgetannahmen erweisen sich als falsch.
- **Illusionen über die Kontrolle**  
Die meisten Kontrollen, die das Budget bietet, sind nichts anderes als Illusionen von Kontrolle.
- **Entscheidungen werden zu früh getroffen**  
Entscheidungen über Aktivitäten, Projekte und Ausgaben werden in der Regel zu früh getroffen, ohne dass genügend Informationen vorliegen, um die richtige Entscheidung treffen zu können.
- **Entscheidungen werden zu weit oben getroffen**  
Der Mangel an Autonomie erzwingt Entscheidungen von oben, was sie oft nicht besser, sondern schlechter macht.
- **Verhindert oft, dass die richtigen Dinge getan werden**  
»Ich kann das Offensichtliche nicht tun, weil es nicht in meinem Budget ist!«
- **Führt oft dazu, dass die falschen Dinge getan werden**  
Die Kehrseite ist, dass die Leute tun, was sie nicht tun sollten, weil es im Budget steht: »Gib es aus oder verlier es!«
- **Die Welt endet am 31. Dezember**  
Das Haushaltsjahr schafft Kurzsichtigkeit und einen aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft künstlichen Start-Stopp-Rhythmus.
- **Ein für die Leistungsbewertung ungeeignetes Vokabular**  
Das »Im-Budget-Bleiben« ist eine eng gefasste und oft nichtssagende Art, Leistung zu definieren.

Das ist eine ziemlich lange Liste von Problemen, die ein hohes Maß an Frustration darstellt. Was ich jedoch ebenso problematisch finde, ist, dass die große Mehrheit der Organisationen Jahr für Jahr mit der Budgetierung fortfährt, während sich so viele beschweren. Wenn so viele kritisch sind, warum haben nicht mehr etwas dagegen unternommen? Wo bleibt die Revolution, wenn doch so viel Unzufriedenheit unter den Menschen brodeln?

Ich habe lange und intensiv darüber nachgedacht und komme nur auf zwei mögliche Gründe. Vielleicht sieht das Management keine Alternative: »Was sollen wir denn stattdessen tun?« Sie haben noch nie etwas von Beyond Budgeting gehört. Glücklicherweise wird diese Gruppe kleiner, da Beyond Budgeting endlich Eingang in das globale Managementvokabular gefunden hat.

Diejenigen, die schon von Beyond Budgeting gehört haben, halten diese Probleme vielleicht nicht für groß genug, um den langen und harten Weg der Veränderung zu rechtfertigen, der erforderlich ist. Sie werden eher als lästigen Juckreiz denn als Symptome einer ernsthaften Krankheit angesehen.

Damit liegen sie aber völlig falsch. Diese Probleme sind viel mehr als nur ein lästiges Jucken. Sie sind Symptome für etwas viel Umfassenderes und Elementares.

Die Managementtechnologie »Budgetierung« wurde vor hundert Jahren mit den besten Absichten erfunden, um Organisationen zu besseren Leistungen zu verhelfen. Wahrscheinlich hat es damals gut funktioniert, vielleicht sogar noch vor 50 Jahren. Heute leben wir jedoch in ganz anderen Zeiten. Unser Geschäftsumfeld ist nicht nur viel dynamischer und unvorhersehbarer geworden, sondern es geht auch immer mehr um Menschen: die Geburt des Wissensarbeiters sowie der Niedergang von Organisationen als gehorsame Maschinen. In diesem Umfeld ist die Budgetierung eher ein *Hindernis* als eine Unterstützung für großartige Leistungen geworden. Etwas, das *verhindert*, dass Organisationen ihr volles Potenzial ausschöpfen können.

Dieses schwerwiegende Problem wird nicht dadurch behoben, indem man sich nur mit der Budgetierung befasst. Das Ziel von Beyond Budgeting besteht daher nicht nur oder nicht unbedingt darin, die Budgets abzuschaffen. Es geht vielmehr darum, Organisationen zu schaffen, die *beweglicher* und *menschlicher* sind, denn das ist gut und notwendig, um heutzutage hervorragende Leistungen zu erbringen. Dies erfordert einen radikalen Wandel im traditionellen Management. Im Zentrum dieser Art von Management stehen der Budgetierungsprozess und die Budgetierungsmentalität, die nur selten unangetastet und unverändert bleiben können.

Sie werden vielleicht zögern, sich an diesem massiven Angriff auf das traditionelle Management und die Budgets ohne entsprechende Beweise zu beteiligen. Wenn Sie skeptisch sind, hoffe ich, dass wir uns zumindest darauf einigen können, dass jeder Prozess von Zeit zu Zeit überprüft und auf Herz und Nieren getestet werden sollte. Es gibt immer einen besseren Weg. Wenn Sie also jetzt wachsam sind, bitte ich Sie nur darum, sich auf die nächsten Seiten einzulassen, auf denen genauer untersucht wird, ob ein Problem vorliegt. Ich verspreche handfeste Beweise zu liefern. Vielleicht werden Sie nicht überzeugt sein. Nun gut. Aber bitte geben Sie mir eine Chance!

## 1.2 Welchen Weg geht man in einem neuen Geschäftsumfeld?

Was treibt Unternehmen wirklich zu Höchstleistungen an? Was bringt Menschen dazu, morgens aufzustehen, zur Arbeit zu gehen und ihr Bestes zu geben? Wie können wir Kreativität und Innovation freisetzen? Wie können wir schneller als die Konkurrenz Dinge erkennen und darauf reagieren? Warum sollten Menschen für uns, unser Unternehmen arbeiten und nicht für jemand anderen?

Diese Fragen werden wahrscheinlich schon seit den Anfängen von *Organisationen* und *Führung* gestellt. Die *Fragen* sind dieselben geblieben. Es sind die *Antworten*, die sich geändert haben. Die alten Antworten waren recht simpel und beinhalteten eine starke Dosis an hierarchischer Führung und Kontrolle. Vieles davon hat in der Vergangenheit wahrscheinlich gut funktioniert. Heute gibt es so viel mehr VUCA in der Welt: Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität. Darüber hinaus sind auch die Erwartungen von Beschäftigten, Kunden, Aktionären und der Gesellschaft dramatisch gestiegen. Und auch die Transparenz im Geschäftsleben

hat zugenommen. Es gibt nur noch wenige Orte, an denen man sich verstecken kann.

Es ist fast so, als hätten wir eine »globale Erwärmung« des gesamten Geschäftsklimas erlebt. Die »Klimaveränderungen« sind schneller, unvorhersehbarer und heftiger als in den verlässlichen Sommern und Wintern, an die wir uns vielleicht noch aus unserer Kindheit erinnern. Sehen Sie sich nur die Volatilität der Ölpreise an. Für viele Unternehmen, nicht nur für Ölgesellschaften, ist der Ölpreis eine Schlüsselvariable für ihre Geschäftsentwicklung. Sie versuchen, kurz- und langfristige Prognosen zu erstellen, und scheitern immer wieder kläglich, wie der Kurssturz 2014 wieder einmal gezeigt hat. Sehen Sie sich das Tempo der technologischen Innovation an. Die Erstellung eines Fünf-Jahres-Businessplans für eine Plattenfirma muss heute ein Alptraum sein, verglichen mit den Tagen vor digitalen Formaten, Downloads und Streaming. Und warum sollte es hier aufhören?

Die tatsächliche globale Erwärmung hat immer noch ihre Skeptiker, aber niemand scheint dieses Thema zu bestreiten. Die Beweise für den Wandel sind überall zu finden. Wir werden von der Ungewissheit fast erdrückt. Nur eines ist *sicherer* geworden, nämlich dass unsere Vorhersagen über das, was vor uns liegt, höchstwahrscheinlich falsch sind. »Die Zukunft ist nicht mehr das, was sie einmal war«, wie es der amerikanische Baseballspieler Yogi Berra einmal ausdrückte.

Gleichzeitig hat sich auch das Leben *innerhalb* von Unternehmen dramatisch verändert. Der massive Unterschied zwischen Markt- und Buchwert der meisten Unternehmen ist ein greifbarer Beweis dafür, dass sich etwas getan hat. Der Wert des Humankapitals – Innovation, Kreativität, Leidenschaft und der Wunsch der Menschen, einen Beitrag zu leisten und etwas zu bewirken – ist oft der einzige Wert, der existiert, und er kann jeden Tag buchstäblich aus der Tür hinaus spazieren. Dies passiert auch genau genommen jeden Nachmittag und wird oft noch wertvoller, weil viele dann zusätzliche Talente mobilisieren und zum Vorschein bringen.

Die Beschäftigten sehen sich selbst nicht als »Arbeiter« in diesen Organisationen, und sie können auch nicht als »Arbeiter« geführt werden. Sie haben andere und höhere Erwartungen als frühere Generationen. Traditionelles Management hat es schwer, wenn Menschen Führung als etwas betrachten, das man sich verdienen muss und nicht durch Sterne und Streifen zugewiesen bekommt. Diese Lektion habe ich während meiner kurzen Militärkarriere auf die harte Tour gelernt.

Die Unternehmen sind nicht taub und blind. Die meisten reagieren darauf, aber auf sehr unterschiedliche Weise. Einige glauben, die Antwort liege in »noch mehr von dem, was wir bereits tun«. Sie reagieren darauf, indem sie die vorhandenen Managementhebel härter und stärker anziehen. Sie entscheiden sich für längere Budgetprozesse, mehr Analysen, mehr Zahlen, strengere Ziele, strengere Nachverfolgung und höhere Boni. Die Strategie ist einfach: mehr von den alten Antworten, um wieder die »Kontrolle« zu erlangen, die sie in der Vergangenheit hatten oder zu haben glaubten.

Dies ist eine verlockende Strategie. Sie stellt aber auch ein großes Paradoxon dar. Je mehr VUCA da draußen ist und je dringender die Notwendigkeit besteht, mit der Vergangenheit zu brechen und radikale Managementinnovationen anzustreben, desto größer ist die Angst, loszulassen und das zu verlassen, was als sicherer und ruhiger Hafen in stürmischem Wetter wahrgenommen wird, nämlich die vertrauten und bewährten Managementpraktiken, einschließlich des guten alten Budgets.

Einige erkennen, dass es Probleme mit dem alten Weg gibt, aber es fehlt ihnen die Einsicht oder der Mut dazu, dies anzugehen. Sie entscheiden sich nur für eine symbolische Veränderung. Das bedeutet in der Regel keine wirkliche Veränderung, sondern nur ein bisschen Singen und Tanzen; die Beauftragung von Beratern, um die neueste Musik in den Charts einzuführen; die Vereinfachung des Budgetprozesses, indem man etwas weniger verlangt als im letzten Jahr; oder vielleicht die Einführung einer rollierenden Prognose zusätzlich zu der unvermeidlichen Umgestaltung des Organigramms.

Aber nicht jeder reagiert auf diese Weise. Eine wachsende Zahl von Organisationen erkennt, dass die Antwort weder in der Erhöhung der Dosis der aktuellen Medikamente noch in symbolischen Veränderungen liegt. Sie erkennen, dass die Krankheit ernst und potenziell tödlich ist und einen radikal anderen Lebensstil erfordert. Sie glauben, dass die Menschen in diesem neuen Geschäftsklima mehr und nicht weniger Bewegungsspielraum brauchen. Sie verstehen die Notwendigkeit einer breiteren und intelligenteren Leistungsbewertung. Sie sind sich darüber bewusst, dass nicht alle Weisheit sich an der Spitze befindet. Sie erkennen, dass das Geschäft kontinuierlich abläuft, mit individuellen Rhythmen, die nur selten mit dem Kalenderjahr übereinstimmen. Diese Unternehmen verstehen, dass ihre Führungs- und Managementmodelle auf und nicht *gegen* die menschliche Natur ausgerichtet sein müssen.

In den folgenden Abschnitten werde ich Ihnen mitteilen, welche tieferen Probleme diese Unternehmen erkannt und verstanden haben und warum sie rebellieren. Viele dieser Probleme gehen weit über die Budgetierungsprobleme hinaus, die wir bereits erörtert haben, da sie das viel umfassendere Problem des traditionellen Managements ansprechen. Bei diesen Problemen geht es um:

- Vertrauen und Transparenz
- Kostenmanagement
- Kontrolle
- Zielsetzung
- Leistungsbewertung
- Bonus
- Rhythmus
- Qualität
- Effizienz

### 1.3 Das Problem von Vertrauen und Transparenz

Unternehmen, die in diese entgegengesetzte Richtung gehen, haben allesamt *Vertrauen* als Schlüsselement in ihrer Führungsphilosophie und ihren Managementprozessen. Vertrauen ist vielleicht das wichtigste Wort im Vokabular von Beyond Budgeting. Niemand sollte in Erwägung ziehen, bestehende Praktiken aufzugeben, bevor er sich nicht darüber im Klaren ist, wo er hier steht. Wo stehen Sie?

Glauben Sie, dass die Organisation ohne strenge Kontrollen und kurze Zügel, ohne detaillierte Budgets und scharfe Anweisungen in die Anarchie abdriftet, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle möglichen unsinnigen Dinge tun und Geld ausgeben wie betrunkene Matrosen? Wenn Sie das glauben, dann haben Sie ein sehr ernstes Problem, aber wahrscheinlich nicht mit Ihrer Organisation. Wenn Sie kaum jemandem vertrauen und glauben, dass Sie die einzige verantwortungsvolle Person sind, dann liegt Ihr Problem vielleicht eher bei Ihnen selbst als bei anderen. Übrigens, wer hat eigentlich all diese Leute eingestellt, denen man nicht trauen kann? Da muss jemand bei der Einstellung ziemlich schlechte Arbeit geleistet haben! Wenn sie andererseits erst nach ihrem Eintritt in das Unternehmen so unzuverlässig wurden, dann ist das auch etwas, worüber man nachdenken sollte.

Nur wenige würden zugeben, so zu denken. Tatsächlich glaube ich, dass die meisten Managerinnen und Manager den meisten ihrer Mitarbeitenden vertrauen. Der Ausgangspunkt mag also der richtige sein und auch der einzige, den Sie haben können. Aber es nützt nichts, Führungsvisionen nach Theorie Y zu haben, wenn es Managementprozesse nach Theorie X gibt. All die schönen Worte klingen hohl, wenn die Managementprozesse genau das Gegenteil aussagen und so eine gefährliche Kluft zwischen dem, was gesagt wird, und dem, was getan wird, entsteht. Es genügt nicht, wenn man davon spricht, dass fantastische Personen das Rückgrat der Organisation sind: »Ihr seid alle so großartig und wir vertrauen euch sehr« (aber nicht so sehr) oder: »Natürlich brauchen wir detaillierte Reisebudgets, wenn nicht ...«

Leider gibt es solche Kluften in den meisten Organisationen. Ein Grund dafür ist die mangelnde Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Finanz- und Personalabteilung. Die Personalabteilung predigt vielleicht Theorie Y als Führungsansatz, während die Finanzabteilung Theorie X des Managements vorantreibt. Die beiden sind sich dieser Unstimmigkeit selten bewusst, da sie wenig miteinander sprechen, obwohl sie viel übereinander reden. Ich weiß das, denn ich habe in beiden Bereichen gearbeitet! Draußen in der Organisation sind diese Diskrepanzen jedoch sichtbarer, da die Teams an der Basis immer wieder mit widersprüchlichen Botschaften konfrontiert werden.

Ähnlich interessante Diskrepanzen gibt es auch zwischen Gesellschaft und Wirtschaft, zwischen dem Selbstverständnis der Menschen als Bürger oder Politiker in einer freien Gesellschaft im Vergleich zu dem, woran sie als Angestellte oder Manager glauben.

Die meisten von uns würden die Demokratie als den besten Weg loben, eine Gesellschaft gerecht und effektiv zu organisieren und zu führen. Wir halten es für selbstverständlich, dass wir unsere eigenen Politiker wählen, dass alle eine Stimme haben, dass uns unterschiedliche Ansichten voranbringen, dass Informationen offen und frei geäußert werden können, dass wichtige Entscheidungen in Volksabstimmungen getroffen werden und dass es bei öffentlichen Ausgaben und Finanzen volle Transparenz geben sollte. Wir lächeln über die hoffnungslose sozialistische Idee, zentralisierte und detaillierte Fünfjahrespläne zu erstellen, anstatt die Dinge vom Markt regeln zu lassen. Es liegt auf der Hand, dass es kein Monopol geben darf, sondern eine Auswahl an Kapitalquellen, die das ganze Jahr über verfügbar sind, um neue Ideen und Unternehmensgründungen zu finanzieren. Das ist es, was wir als Mitglieder einer freien und marktwirtschaftlichen Gesellschaft predigen und praktizieren.

Wenn wir jedoch zur Arbeit gehen, wird all dies plötzlich undenkbar. Jetzt scheinen unsere Überzeugungen und Inspirationen von ganz anderen Richtungen zu kommen, von ganz entgegengesetzten Ideologien. Das traditionelle Management hat mehr mit der Art und Weise gemein, wie die Sowjetunion geführt wurde, als mit den Prinzipien und Überzeugungen einer echten Demokratie.

Was ist mit unserem Privatleben? Hier stehen die meisten von uns im Laufe der Jahre vor einer Reihe von wichtigen Entscheidungen, die zu treffen sind. Welche Ausbildung? Für wen sollen wir arbeiten? Wen sollen wir heiraten? Ein Haus kaufen? Eine Familie gründen? Wir wollen und erwarten nicht, dass jemand anderes diese Entscheidungen trifft und uns diese Verantwortung abnimmt.

Aber was passiert, wenn wir diesen anderen Hut aufsetzen? Wenn wir zu Führungspersonen oder Angestellten werden, scheint das alles nicht mehr selbstverständlich zu sein. Im Gegenteil, wir scheinen alle unsere Überzeugungen und Werte als Bürger hinter uns zu lassen oder an der Pforte des Unternehmens aufzugeben, und zwar ganz freiwillig.

Warum ist das so? Warum geben wir das, was wir als Bürger und in unserem Privatleben für selbstverständlich halten, so leicht auf? Viele scheinen auf Autopilot zu sein, festgefahren in denselben traditionellen Managementmustern wie ihre Manager. Einigen gefällt das nicht, aber sie akzeptieren es als unvermeidlich. In vielen Gesellschaften hat die Demokratie eine kurze Geschichte. In den alten Regimen war dieses Paradoxon vielleicht weniger ausgeprägt, denn die Situation war auf beiden Seiten der Unternehmenstore weitgehend gleich.

Das alles ändert sich, und zwar nicht nur in den politischen Systemen auf der ganzen Welt. Junge Menschen, die den alten Weg infrage stellen, stimmen jetzt mit den Füßen ab, denn sie fühlen sich zu Unternehmen hingezogen, die es wagen, die Vergangenheit zu hinterfragen, die die Mauer zwischen der Art und Weise, wie Gesellschaft und Wirtschaft geführt werden, niederreißen wollen.

Was ist mit Führungspersönlichkeiten? Viele von ihnen sind ebenfalls in Traditionen und alten Gewohnheiten verhaftet. Einige haben vielleicht sogar ihre

Karriere auf der Beherrschung des traditionellen Managements aufgebaut. Sie werden in ihren Überzeugungen auch durch das Verhalten *einiger* Personen im Unternehmen bestärkt. Es gibt immer Menschen, die entweder zu klug oder zu töricht sind, um Vertrauen und Autonomie zu verdienen oder damit umzugehen. Die gibt es auch in Ihrer Organisation. Ich bin sicher, Sie können sogar einige nennen. Obwohl wir wissen, dass es in der Regel nur wenige sind, und selbst wenn wir der großen Mehrheit vertrauen, lassen wir uns viel zu oft von dieser kleinen Minderheit bei der Gestaltung unserer Managementmodelle leiten. Die Strategie scheint die präventive Kontrolle für alle zu sein anstatt die Schadensbegrenzung für einige wenige.

So kann es nicht bleiben. Wenn wir den meisten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauen, muss diese große Mehrheit die Gestaltung unserer Managementmodelle bestimmen und nicht die kleine Minderheit. Gleichzeitig dürfen wir aber nicht naiv sein. Die Minderheit ist eine Realität, der man sich stellen muss und die man nicht ignorieren darf. Wir müssen uns über unsere Werte und Leistungsstandards im Klaren sein und wir müssen entschlossen handeln, wenn Vertrauen ausgenutzt wird. Und ich meine *wenn*, nicht *falls*, denn es wird passieren.

Unsere Reaktion darf jedoch *kein* Rückzug auf den alten Weg sein, weil »Vertrauen nicht funktioniert«. Der Druck wird von den Befürwortern der Theorie X kommen, die sich nach den einfacheren Tagen von Command & Control sehnen: »Wir haben Sie gewarnt! Diese Vertrauenssache funktioniert nicht!« Lassen Sie sich von ihnen nicht unter Druck setzen. Gehen Sie entschlossen und zügig mit Zwischenfällen um, aber lassen Sie sich nicht zurückdrängen.

Ausnahmen dürfen nicht verallgemeinert werden. In einer Demokratie verhaften wir nicht jeden als potenziellen Kriminellen, nur weil jemand etwas falsch gemacht hat. Innerhalb bestimmter Grenzen sind wir alle freie Bürger, aber das Überschreiten dieser Grenze hat Konsequenzen.

Wenn das gesamte Managementmodell nach Misstrauen und Kontrollmechanismen riecht, könnte das Ergebnis tatsächlich mehr und nicht weniger von dem sein, was wir zu verhindern versuchen. Je stärker Menschen als Kriminelle behandelt werden, desto größer ist die Gefahr, dass sie sich auch so verhalten.

Diejenigen, die immer noch auf den auf Misstrauen basierenden Kontrollansatz beharren, begeben sich in eine Auseinandersetzung ohne Ende. Die Menschen werden immer wieder Wege finden, zu betrügen, wenn sie es wirklich wollen. Jedes Kontrollsystem kann ausgetrickst werden. Die Menschen sind schlau. Ihre Motivation, dies zu tun, wird durch neue Kontrollen angeheizt. Es ist ein Teufelskreis und ein Spiel, bei dem man nur verlieren kann.

Über welche Art von Menschen reden wir? Bei Statoil sind es zum Beispiel Menschen, denen wir den Bau oder die Arbeit an Millionen- und Milliarden-Dollar-Maschinen anvertrauen: Offshore-Plattformen, Ölraffinerien und Pipelines. Es sind Menschen, denen wir jeden Tag den Handel mit Rohöl oder den Umgang mit Währungsrisiken in Millionenhöhe anvertrauen. Warum sollten wir ihnen nicht auch zutrauen, ihre eigenen Reisekosten zu verwalten?



Ein guter Freund von mir ist Pilot und Kapitän bei einer bekannten internationalen Fluggesellschaft. Trotz der enormen Verantwortung, die ihm anvertraut ist, sowohl für das Leben von Menschen als auch für teure Flugzeuge, braucht er immer noch eine schriftliche Genehmigung, wenn er sein Uniformhemd häufiger wechseln will, als in der Uniformvorschrift festgelegt ist. Für diejenigen, die weiter hinten in der Kabine arbeiten, reichte früher ein »Daumen hoch«, wenn die Aufgaben erledigt waren. Jetzt ist eine Unterschrift erforderlich. Als Passagier bin ich mir nicht sicher, ob ich mich dadurch sicherer fühle.

Wenn wir diesen Leuten schon bei den kleinen Dingen nicht trauen können, wie können wir ihnen dann bei den großen Dingen vertrauen? Könnte es sein, dass wir uns mehr Sorgen um das machen, was wir verstehen (wie z.B. Reisekosten oder Hemdenreinigung), als um das, was die meisten von uns viel weniger verstehen (wie z.B. den Bau oder den Betrieb von Offshore-Plattformen oder das Fliegen von Flugzeugen)?

Manche Managerinnen und Manager scheinen nicht einmal sich selbst und ihren eigenen Fähigkeiten zu trauen. Viele können keine Entscheidungen treffen, ohne Heerscharen von Unternehmensberatern heranzuziehen, weil sie sich nicht auf ihr eigenes Urteilsvermögen verlassen. Sie überhäufen ihr Vokabular und die Kommunikation mit Schlagwörtern und dem neuesten Managementjargon, weil sie der Kraft ihrer eigenen einfachen Muttersprache nicht trauen. Versuchen Sie »Bullshit-Bingo«, wenn Sie das nächste Mal einen von ihnen reden hören!

Fehlendes Vertrauen geht oft Hand in Hand mit mangelnder Transparenz. Wenn Sie Menschen nicht vertrauen, ist es logisch, dass Sie auch die Informationen einschränken, zu denen sie Zugang haben. »Was sie wissen sollen«, wird von oben definiert und meistens als mehr als genug angesehen. Das traditionelle Management bietet viele effektive Möglichkeiten, Informationen und somit Transparenz einzuschränken. Ein Favorit ist die Organisationshierarchie – je tiefer, desto besser – und noch besser ist es, wenn es keine horizontalen Lecks zu benachbarten Bereichen gibt, da ausgewählte Informationen die Befehlskette hinunter gereicht und auf jeder Ebene nach Bedarf vom Management gefiltert werden können. Wichtig ist nicht, was Sie selbst wissen, sondern dass Sie etwas wissen, was andere nicht wissen.

Und dann gibt es noch unsere Managementinformationssysteme, die manchmal mit mehr Filtern ausgestattet sind, als Regierungen für die Sperrung des Internets zur Verfügung haben. Anstatt alles offen zu lassen und nur bei Bedarf zu sperren, ist es oftmals genau umgekehrt. Auch ein großer Teil der internen Kommunikation würde hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit und auch Nützlichkeit davon profitieren, wenn die einseitigen »Sind wir nicht toll«-Botschaften etwas zurückgedrängt würden. Das Ergebnis ist oft das Gegenteil – zynische Beschäftigte, die über all diese geschliffenen Unternehmensbotschaften lachen. Stattdessen brauchen wir viel mehr von den Mitarbeitenden gesteuerte Diskussionen und Informationsaustausch. Warum gibt es z.B. so wenige interne Unternehmensblogs, wenn die externe Welt voll davon ist? Wir brauchen mehr horizontale Kommunikation:

Austausch, Herausforderung und Lernen. Aber es scheint eine Angst davor zu geben, dass Menschen diese Foren nutzen, um ihre Meinung zu sagen und kritische Standpunkte zu äußern, die schlecht zu dem Bild passen könnten, das die Unternehmen von sich selbst zu zeichnen versuchen. Auch hier ist wieder die Parallele zu totalitären Regimen beunruhigend. Das ist »Pilzmanagement«: Man lässt sie im Dunkeln und füttert sie mit Mist.

Es ist übrigens interessant zu beobachten, wie die meisten Anbieter von Unternehmensverwaltungssoftware die Transparenz, die ihre Systeme bieten, hauptsächlich als »Drill-down« bezeichnen. Sie rühmen sich damit, dass Führungskräfte bis in jedes erdenkliche Detail vordringen können: Wie viele Kundenbesuche wurden bei der italienischen Vertriebsgesellschaft gemacht? Wie viel Benzin wurde verbraucht? Wie viele Mittagessen wurden veranstaltet? Aber warum um alles in der Welt braucht jemand im Unternehmen solche Informationen? Was wir stattdessen brauchen, ist viel mehr »Drill-across« – Menschen, die voneinander lernen – und »Drill-up« – Menschen, die das große Ganze sehen.

Es gibt hier tatsächlich ein großes Paradoxon. Das traditionelle Management fürchtet die Transparenz, weil sie die Kontrolle bedroht. Aber wie es Jeremy Hope, Mitbegründer des Beyond Budgeting Roundtable, ausdrückt: »Transparenz ist das neue Kontrollsystem.« Es gibt einen Grund, warum Diebe und Gauner bevorzugt nachts operieren (obwohl es in einigen Unternehmen auch tagsüber zu passieren scheint). Das Schweizer Pharmaunternehmen Roche hat ein interessantes Experiment zum Thema Transparenz durchgeführt. In einem Pilotprojekt haben sie das Reisebudget und die meisten anderen Reiseregeln und -vorschriften abgeschafft. Stattdessen führten sie volle Transparenz bei den Reisekosten ein. Bis auf wenige Ausnahmen konnte jeder alles sehen. Wohin sind Sie gereist? Sind Sie billig oder teuer geflogen, haben Sie billig oder teuer übernachtet und gegessen? Alles war für die Kollegen einsehbar – und umgekehrt. Raten Sie mal, was mit den Reisekosten im Pilotprojekt passierte? Sie sind gesunken, obwohl (oder weil) Roche Seiten im Regelwerk entfernt hat, anstatt neue hinzuzufügen. Dies ist ein großartiges Beispiel für Transparenz als selbstregulierender Kontrollmechanismus.

Es ist einfacher, über Vertrauen zu reden, als es zu praktizieren. Einige von Ihnen möchten vielleicht nicht einmal in die Nähe dessen kommen, was hier empfohlen wird, weil die Auswirkungen zu unangenehm erscheinen oder sie einfach nicht damit einverstanden sind. Aber gibt es denn überhaupt eine Wahl? Denken Sie an VUCA, die »globale Erwärmung« des Geschäftsumfelds, und die Geschwindigkeit des Wandels. Der erleuchtete Kaiser, der alle Entscheidungen im Namen des gemeinen Volkes im Dunkeln trifft, ist nicht nur ein altmodisches Denken, sondern schlichtweg nicht mehr möglich. Ob Sie wollen oder nicht, Sie müssen in immer mehr Bereichen loslassen, in denen Sie früher der König der Straße waren. Sie müssen sich öfter zurücknehmen, stattdessen auf der Rückbank Platz nehmen und die Leute vorne fahren lassen. Diese sollen die Karten lesen, den schnellsten Weg finden und das Wenden, Beschleunigen und Bremsen übernehmen. Aber keine Sorge, es gibt noch mehr als genug für Sie auf dem Rücksitz zu tun: die Richtung vorgeben,

coachen, motivieren und bei Bedarf assistieren. Versuchen Sie bloß nicht vom Rücksitz aus zu fahren!

In der Generation meiner Eltern gab es nur selten mehr als einen Führerschein in der Familie. Autofahren war Männersache. Es wäre meinem Vater (oder jedem anderen Mann dieser Generation) nicht leichtgefallen, zu akzeptieren, wenn meine Mutter ebenfalls einen Führerschein gemacht hätte. Ich glaube auch nicht, dass er sich bei den wenigen Malen, die ich gefahren bin, besonders wohlgeföhlt hat, auch wenn er das nie gesagt hat. Aber das waren andere Zeiten. Heute kann fast jeder Auto fahren. Sie müssen nicht mehr immer selbst das Steuer übernehmen. Lehnen Sie sich zurück, vertrauen Sie dem Fahrer und *föhren* Sie stattdessen!

## 1.4 Das Problem des Kostenmanagements

Laut meinen Freunden in Frankreich hat das Wort *Budget* französische Ursprünge. Sie erzählten mir, dass *bouge* ein altes, wahrscheinlich keltisches Wort für Beutel ist und *bougette* eine Verkleinerungsform davon.<sup>1</sup> Das war der kleine, mit Goldmünzen gefüllte Geldbeutel, den die Schiffseigner den Kapitänen gaben, bevor sie sie in den Fernen Osten schickten, um Gewürze und andere Waren zu kaufen und nach Europa zu bringen. Das war eine sehr physische Einschränkung der verfügbaren Ressourcen. Schade, wenn sich unerwartet große Kaufgelegenheiten boten. Wenn der Beutel leer war, war er leer. Das Wort fand später seinen Weg ins Englische, umgewandelt in *Budget*. Im Jahr 1922 führte James O. McKinsey die Budgetierung als Managementtechnik ein: »Die Budgetkontrolle wird dringend als Grundlage für die zentralisierte Kontrolle der Geschäftsleitung benötigt.«

Bei *Bougette* denke ich an ein Unternehmen, in dem die Finanzabteilung die Budgets der einzelnen Abteilungen buchstäblich auf Bankkonten einzahlt. Auch hier gilt: Leer heißt leer! Vor einigen Jahren haben wir in Kuala Lumpur einen Workshop mit einem großen malaysischen Unternehmen durchgeführt. Ihr weiser CEO eröffnete den Workshop. Er beschrieb das Kostenbudget als »... diesen Käfig, den wir bauen. Wir wissen, dass er uns einschränken wird. Wenn wir fertig sind, quetschen wir uns hinein, schließen ihn ab und werfen den Schlüssel weg. Das geschieht alles freiwillig, niemand zwingt uns.«

Einer der hartnäckigsten Mythen des traditionellen Managements besagt, dass die einzige Möglichkeit, Kosten zu verwalten, darin besteht, detaillierte jährliche Kostenbudgets aufzustellen, die streng überwacht werden, um sicherzustellen, dass nicht mehr ausgegeben wird, als geplant wurde. Die vielen Probleme, die diese Praxis mit sich bringt, gehören nicht unbedingt zu den schwerwiegendsten, aber ich habe mich entschlossen, sie frühzeitig anzusprechen, denn die Folgen der Abschaffung des Kostenbudgets sind definitiv das, was dem Management am meisten Sorgen bereitet, wenn Beyond Budgeting in Betracht gezogen wird. Dies ist auch der Punkt, an dem wir die beiden häufigsten Missverständnisse über Beyond Bud-

1. *Anm. d. Übers.:* siehe <https://en.wiktionary.org/wiki/bougette> (Wiktionary).

getting finden. Erstens glauben viele, dass es bei dem Konzept nur um eine andere Art des Kostenmanagements geht. Das stimmt, aber es geht noch um viel mehr, wie in Kapitel 2 noch erläutert wird. Zweitens denken viele: »Kein Budget bedeutet, dass die Kosten nicht wichtig sind und ich ausgeben kann, was ich will.« Nein! Kosten sind nach wie vor wichtig, wir brauchen lediglich intelligentere und effektivere Möglichkeiten der Verwaltung, als sie die herkömmliche Budgetierung bieten kann.

»Aber wir können die Dinge doch nicht völlig aus der Hand geben!«, würden besorgte Manager äußern. »Vielleicht hat das Kostenbudget seine Probleme, aber ist das nicht der Preis, den wir zahlen müssen, um die Kosten unter Kontrolle zu halten? Unsere Leute sind nicht reif genug dafür!« Hier ist wieder das Problem des Vertrauens. Aber abgesehen von der *Vertrauensfrage* gibt es noch eine Reihe anderer Gründe, warum traditionelle Budgets nicht mehr die effektivste Methode sind, um eine effiziente und optimale Nutzung der knappen Ressourcen zu gewährleisten. Werfen wir einen Blick darauf.

Ein Kostenbudget ist eine *Obergrenze*, die wir für die Kosten festlegen: »So viel können Sie ausgeben und nicht mehr.« Als Obergrenze funktioniert es definitiv. Es ist einfach zu kommunizieren und leicht zu verfolgen. Eine strenge Nachverfolgung in Verbindung mit einer erstaunlich hohen Budgettreue führt in der Regel dazu, dass die tatsächlichen Kosten Jahr für Jahr genau im oder nahe am Budget liegen. Tolle Leistung! Wo liegt das Problem? Es funktioniert; die Manager haben nicht mehr ausgegeben, als ihnen zugestanden wurde. Wir haben die Kosten unter Kontrolle, richtig?

Leider ist das nur die halbe Wahrheit. Diese Obergrenze funktioniert genauso gut und oft sogar besser als eine *Untergrenze* für dieselben Kosten. Kostenbudgets werden in der Regel ausgegeben, selbst wenn sich die ursprünglichen Budgetannahmen geändert haben (was fast immer der Fall ist). Managerinnen und Manager verhalten sich nicht unbedingt so, um zu betrügen; sie tun es, weil das System sie dazu ermutigt. Das ist einfach rationales Managementverhalten in einem Umfeld von Budgetregelungen. Manager sehen Budgets als *Ansprüche* an, d.h. als »mein Geld«. Niemand wird gefeuert, wenn er sein Budget ausgibt. Zu viel auszugeben ist natürlich schlecht, aber zu wenig auszugeben ist auch nicht gut: »Warum haben Sie um mehr Geld gebeten, als Sie wirklich brauchen?« Das ist nicht sehr klug, wenn Sie das Budget für das nächste Jahr schützen wollen.

Aber die Finanzabteilung ist glücklich. Die Führungskräfte sind zufrieden. Der Vorstand ist zufrieden. Alle halten sich genau an das Budget! Sind wir nicht großartig! Was für eine fantastische Kontrolle wir haben! Stimmt das wirklich? Das *Einzigste*, was wir wissen, ist, dass alle ihr Budget ausgegeben haben, und zwar jeden einzelnen Cent. Dies ist jedoch keine Garantie dafür, dass die knappen Ressourcen optimal eingesetzt wurden. Annahmen hätten sich ändern können, Bedrohungen und Chancen hätten sich ergeben können. Manche hätten vielleicht weniger und manche mehr ausgeben sollen. Ich kann mir kaum eine größere Illusion von Kontrolle vorstellen.

Wenn der Beutel mit den Haushaltsmitteln jeden Herbst ausgegeben wird, wird eine künstliche Grenze für alle Sorgen geschaffen. Solange wir uns im Rahmen des Budgets bewegen, können wir »unser« Geld mit gutem Gewissen und wenigen Bedenken ausgeben. Warum sollten wir es nicht tun? Wir haben diesen Beutel von jemandem bekommen, der eigentlich ein kluger und kompetenter Mensch sein sollte, nämlich von unserem Manager, nicht wahr?

Wenn wir gegen Ende des folgenden Jahres den Boden des Beutels sehen, beginnen wir uns Sorgen zu machen. Jetzt fangen wir endlich an, uns selbst zu fragen: »Sollten wir das wirklich tun? Ist das eine sinnvolle Verwendung des Geldes? Können wir es billiger machen?« Diese Fragen, die man im Januar und Februar, wenn der Geldbeutel voll ist, nur selten hört, sind viel zu wichtig, um sie nur im November und Dezember zu stellen. Wir sollten uns die ganze Zeit über jeden einzelnen ausgegebenen Cent Gedanken machen.

Das Problem wird noch größer, weil nicht nur ein Beutel ausgegeben wird, sondern darin befinden sich viele kleinere Beutel: »Natürlich können wir Ihnen nicht nur einen großen Beutel mit Geld geben!« Wir sprechen von einem riesigen Berg von Beuteln, die mit *Gehalt*, *Überstunden*, *Reisen*, *Beratern* und so weiter beschriftet sind und oft in noch kleinere monatliche Beutel aufgeteilt werden. Es ist tatsächlich ein gewisses Maß an Vertrauen im Spiel, denn manchmal darf die Organisation die monatliche Budgetverteilung selbst vornehmen.

Am Ende erhalten wir ein Budget, das der Detailstufe der Buchhaltung nahe kommt oder manchmal sogar ihr entspricht (dieselben Kostenpositionen, Kostenstellen, Perioden usw.). Selbst in kleineren Unternehmen mit ein paar Hundert Kostenstellen und »nur« 30 bis 40 budgetierten Kostenpositionen werden jedes Jahr Tausende von Beuteln ausgegeben. In größeren Unternehmen geht die Zahl schnell in die Millionen. Zum Glück ist keine physische Verpackung erforderlich!

Es gibt jedoch Managerinnen und Manager, die es lieben, detaillierte Budgets zu erhalten, je detaillierter, desto besser: nämlich diejenigen, die nicht gerne Entscheidungen treffen (ja, die gibt es!). Irgendjemand hat dann all diese Entscheidungen für sie getroffen. Sie haben sogar jemanden, dem sie die Schuld geben können, wenn es sich um unpopuläre Entscheidungen handelt!

Es ist jede Menge Arbeit, die richtige Größe all dieser Beutel auszuhandeln, zumal es oft zu Verhaltensweisen führt, die ans Unmoralische grenzen. Für die das Budget bewilligende Person ist dies ein Spiel, das Sie zwangsläufig verlieren werden. Sie werden immer weniger Informationen über den tatsächlichen Bedarf an Ressourcen, den Status laufender Aktivitäten und Projekte sowie die Qualität neuer Projekte haben als Ihre Beschäftigten. Es besteht eine erhebliche Informationsasymmetrie, und zwar nicht zu Ihren Gunsten. »Aber ich bin der Chef«, werden Sie vielleicht sagen. »Ich kann den Mist einfach weglassen und entscheiden.« Ja, das können Sie. Aber woher wissen *Sie* bei all der Ungewissheit und mit weniger Wissen über das Geschäft als Ihre Angestellten, was die richtige Zahl ist? Sie können einfach einen Prozentsatz für die Inflation hinzurechnen, sagen Sie? Ja, das können Sie, und Ihre Sekretärin kann das auch.

Das Budget mag zu detailliert sein und den Leuten Hände und Füße binden, aber zumindest hilft es uns, den Kostendruck zu bewältigen, der in der Organisation existiert, nicht wahr? Stimmt das? Was passiert bei den Budgetverhandlungen im Herbst? Als die das Budget bewilligende Person wird Ihnen eine lange Liste toller neuer Aktivitäten und Projekte vorgelegt. Alle scheinen so großartig zu sein, dass Sie ein schlechtes Gewissen bekommen, sobald Sie anfangen zu fordern und zu kürzen. Was Sie jedoch nicht bekommen, ist die andere Liste, die der abgeschlossenen Aktivitäten und Projekte, die den Ressourcenbedarf in die entgegengesetzte Richtung gezogen hätten. Und dann gibt es noch die Inflation, das Unvorhergesehene und vieles mehr.

Aber wenn es keine Überraschungen, keine neuen Möglichkeiten und keine Änderung der Annahmen für die Zukunft gibt, hätte das Problem hier aufhören können. Aber das tut es nicht. Kombinieren Sie die detaillierte Vorabzuteilung von Ressourcen mit der »globalen Erwärmung« und all der Ungewissheit darüber, was hinter der nächsten Ecke lauert. Woher wissen wir bis zu anderthalb Jahre im Voraus genau das richtige und optimale Gesamtkostenniveau und auch genau, wie viel wir in jeden dieser Beutel stecken müssen? Was für einen göttlichen Einblick in die Zukunft glauben wir denn zu haben?

»Aber ich kann doch einfach umschichten, wenn etwas passiert«, werden Sie vielleicht sagen. Nun, damit haben Sie zur Hälfte Recht. Sie können den Menschen mehr Geld geben, aber versuchen Sie einmal, das Gegenteil zu tun; versuchen Sie einmal, das Budget für jemanden im Laufe des Jahres zu kürzen. Sie werden tausend Argumente hören, warum das nicht geht und was für Katastrophen passieren werden, wenn Sie es versuchen. Es ist wieder dieses Anspruchsdenken: »Es ist mein Geld!«

Wenn das Jahr beginnt, dauert es nicht lange, bis die ersten Anträge auf zusätzliche Mittel eingehen, die mit überzeugenden Argumenten und überzeugenden Business Cases untermauert sind. Aber erleben wir jemals das Gegenteil – Manager, die an die Tür klopfen und Geld zurückgeben wollen, weil sie zu viel bekommen haben? Müsste sich die Zahl solcher Budgetanpassungen nicht im Allgemeinen die Waage halten? In der Praxis ist es eine einseitige Übung.

Um sicherzustellen, dass das Geld aus dem richtigen Beutel ausgegeben wird, gibt es auch die detaillierte monatliche Nachverfolgung der tatsächlichen Kosten im Vergleich zum Budget für das laufende Jahr (das uns zugetraut wurde, selbst zu erstellen). Abweichungen werden mit buchhalterischer Genauigkeit aufgespürt. Dabei spielt es keine Rolle, dass unser monatlicher Bezugspunkt im Laufe der Monate immer veralteter und irrelevanter wird, da sich die Annahmen ändern und die reale Welt sich weiterentwickelt. Wir berechnen und analysieren, und dann setzt eine weitere Illusion von Kontrolle ein. Wir können es erklären. Wir wissen, wo die Abweichungen liegen und warum. Je detaillierter die Finanzleute das Budget erstellen, desto mehr Vergleiche können gezogen werden und desto mehr können sie die Führungskräfte mit ihren detaillierten Varianzanalysen beeindrucken. Der Controller hat die Kontrolle.

Früher war ich ziemlich gut in der Varianzanalyse. Aber wenn diese rückwärts-gewandte, auf Erklärungen und Entschuldigungen ausgerichtete Arbeit erledigt war, blieb selten Zeit, um sich umzudrehen und sich mit viel wichtigeren und zukunftsorientierten Fragen zu befassen: Wohin bewegen wir uns und was tun wir, wenn uns nicht gefällt, was wir sehen?

Das Wort Kosten ist an sich schon interessant. »Kosten« ist ein buchhalterischer Begriff dafür, wie eine finanzielle Transaktion klassifiziert und behandelt werden soll. Kosten sind etwas Negatives; sie sind etwas, was wir von den Einnahmen abziehen müssen und was den Gewinn schmälert. Wir sollten jedoch zwischen zwei Arten von Kosten unterscheiden: wertschaffende Kosten und nicht wertschaffende Kosten. Wertschaffende Kosten sind eigentlich Investitionen, auch wenn die Rechnungslegungsvorschriften von uns verlangen, sie als Ausgaben zu klassifizieren. Sie geben zwar Geld aus, aber Sie werden mehr dafür zurückbekommen. Solange wir die finanziellen Möglichkeiten haben, wollen wir mehr von den »guten« Kosten, denn sie schaffen Wert. Die nicht wertschaffenden oder »schlechten« Kosten wollen wir loswerden, denn sie sind weniger zielführend; sie vernichten Wert. Die Teams an der Basis kennen den Unterschied zwischen beiden normalerweise viel besser als die Unternehmensleitung.

Die Dominanz des Kostenbudgets führt oft zu einer kurzsichtigen Art des Managements. Nehmen Sie die variablen Produktionskosten. Was ist wichtiger – wie viel wir insgesamt ausgeben oder wie viel wir pro Einheit ausgeben? Ist es schlecht, mehr auszugeben, wenn wir mehr produzieren? Würden wir nicht weniger Kosten erwarten, wenn wir weniger produzieren? Die Stückkosten sagen viel mehr über Effizienz und Leistung aus, weil sie beide Seiten der Gleichung berücksichtigen, sowohl den Input als auch den Output.

Ein weiteres Mantra sind niedrige Kosten. Die Kosten sollten so niedrig wie möglich sein, und eine Kürzung des Budgets ist ein wirksames Mittel, um dies zu erreichen. Was wir wollen, ist jedoch nicht unbedingt das niedrigstmögliche Kosten-niveau. Was wir wollen, ist das optimale Niveau, das die Wertschöpfung maximiert. Woher wissen wir, welches Niveau das ist? Das ist natürlich schwierig zu wissen. Aber drehen Sie es um. Woher wissen wir, was das richtige niedrigste Kostenniveau ist? Es kann kaum bei null liegen. Es ist genauso schwierig, das richtige niedrigste Kostenniveau zu finden wie das richtige optimale Kostenniveau. Aber wir sollten uns zumindest darauf einigen, dass wir das optimale Niveau anstreben und dass wir die schlechten Kosten loswerden wollen.

Lassen Sie uns zu einem anderen Thema übergehen, nämlich den Ressourcen. Unsere Planungs- und Zuteilungsprozesse beruhen auf der Annahme, dass die finanziellen Ressourcen immer die Hauptbeschränkung darstellen. Wir haben ein gemeinsames und gut verständliches Vokabular für die Berichterstattung über und die Verwaltung dieser knappen Ressource eingeführt. Wir sind in der Lage, die tatsächlichen oder geplanten Ausgaben bis auf den letzten Cent zu klassifizieren. Wenn neue Projekte evaluiert werden, können wir detailliert beschreiben, wie wir glauben, dass diese zunächst unsere *finanziellen Ressourcen* in Anspruch nehmen und später zu ihnen beitragen werden.

In einer wachsenden Zahl von Unternehmen ist diese Ressource jedoch nicht mehr die wichtigste Einschränkung, zumindest nicht immer. Stattdessen übernimmt oft das Humankapital<sup>2</sup> diese Rolle. Unsere Prozesse haben mit dieser Verschiebung zu kämpfen. Die Finanzabteilung hat Jahrzehnte damit verbracht, ein Finanzvokabular und Finanzprozesse zu entwickeln und zu perfektionieren: gemeinsame Kontenpläne, internationale Rechnungslegungsstandards und verschiedene Systeme für die Datenerfassung, Berichterstattung und Prüfung. Die Personalabteilung steht jedoch noch ganz am Anfang, wenn es darum geht, etwas Ähnliches für die Belange der Beschäftigten zu erreichen. Es gibt kein gemeinsames Vokabular und kaum Prozesse und Systeme zur Erfassung solcher Informationen. Unsere Unterlagen sagen uns vielleicht, wie viele Beschäftigte wir haben, ihr Alter, ihre Ausbildung und ihren beruflichen Werdegang. Aber das ist ein ziemlich dünnes Vokabular für die Beschreibung dessen, was wir oft als unsere wertvollste Ressource bezeichnen. Was wissen wir wirklich über die Kompetenzen der Menschen, über ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihr Potenzial? Wie können wir über das Schließen von Kompetenzlücken sprechen, wenn wir kaum wissen, über welche Kompetenzen wir verfügen, und uns schwertun, zu beschreiben, welche wir brauchen? In den Budgets und Geschäftsplänen wird das Ganze oft nur auf die Anzahl der Beschäftigten reduziert, und häufig haben wir sogar Schwierigkeiten, diese Anzahl richtig zu erfassen.

Einige Organisationen versuchen, gemeinsame Bezeichnungen der Kompetenz für die eigene Belegschaft zu entwickeln. Die Absicht ist gut, aber das Ergebnis ist oft eine Reihe von funktionalen Formulierungen, mit begrenzten Möglichkeiten für eine sinnvolle Kommunikation intern oder mit externen Interessengruppen. Stellen Sie sich vor, der Finanzmarkt hätte es mit Unternehmen zu tun, die ihre finanzielle Situation in unterschiedlichen, intern entwickelten Ausdrücken beschreiben, ohne dass es eine gemeinsame, vereinbarte und geprüfte Art des Informationsaustauschs gibt. Dies ist ein Bereich, in dem die Finanzabteilung helfen kann. Das Ziel darf nicht sein, die Kompetenzabbildung auf eine detaillierte und mechanische Buchführung zu reduzieren, aber eine gewisse Struktur könnte nützlich sein.

Lassen Sie uns abschließend eine Frage ansprechen, die bei vielen von Ihnen während des Lesens dieser Seiten wahrscheinlich aufgewühlt hat: »Was ist, wenn Sie in einem Unternehmen tätig sind, in dem die Gewinnspannen hauchdünn sind? Was ist, wenn die finanzielle Situation so schlecht ist, dass ein straffes Kostenmanagement eine Frage von Überleben oder Untergang ist?«

Borealis war keineswegs ein »reiches« Unternehmen. Rote Zahlen waren uns nicht fremd, und knappe und ständig sinkende Margen waren das Gebot der Stunde. Dennoch waren alle Probleme, die wir mit traditionellen Kostenbudgets erörtert haben, bei dieser Art von Geschäft genauso relevant. Das Kostenbudget

---

2. *Anm. d. Übers.:* Als Humankapital werden in den Wirtschaftswissenschaften Wissen und Fähigkeiten einzelner Individuen bezeichnet, die dadurch im Besitz eines Leistungspotenzials sind, welches sie Unternehmen zur Verfügung stellen können. Diese Leistungspotenziale können sowohl auf natürliche als auch durch Ausbildung erworbene Fähigkeiten und Kenntnisse zurückzuführen sein. (Quelle: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/humankapital/>)



war ebenso eine Untergrenze wie eine Obergrenze. Die Fragen zu den Bedenken wurden zu spät im Jahr gestellt. Wir haben viel zu viel Zeit damit verbracht, erst zu verhandeln und später nachzufassen und zu erklären. All diese Probleme waren eigentlich noch gravierender, weil wir mit so geringen Margen lebten. Die Abschaffung der Kostenbudgets bedeutete nicht, dass wir uns weniger auf die Kosten konzentrierten und weniger Kostendiskussionen führten. Im Gegenteil, wir hatten viel mehr Gespräche darüber, und diese brachten uns mehr als die herkömmlichen Budgetdiskussionen. Sie fanden auch ständig statt und nicht nur einmal im Jahr. Die Kosten sind nicht explodiert, als das Budget abgeschafft wurde, sie sind sogar gesunken. Das hat sogar mich überrascht, wie in Kapitel 3 noch genauer nachzulesen ist.

Aber was ist, wenn die Situation noch ernster ist? Nun, wenn ich ein Unternehmen leiten würde, das kurz vor dem Konkurs steht und bei dem Sie jeden Tag jeden Cent umdrehen müssen, wäre das Letzte, was ich tun würde, meine Ausgaben für die nächsten 12 Monate in einem festen und detaillierten Kostenbudget festzulegen. In einer solchen Situation ist Flexibilität mehr denn je gefragt!

Auch hier geht es bei Beyond Budgeting nicht darum, die Notwendigkeit eines guten Kostenmanagements zu ignorieren. Im Gegenteil, es geht um ein besseres Kostenmanagement, eine bessere Optimierung der knappen Ressourcen, als es das traditionelle Budget bietet. In den Beispielen von Borealis und Statoil finden Sie praktische und praxisnahe Ratschläge, wie Sie Kosten ohne herkömmliche Budgets verwalten können.

## 1.5 Das Problem der Kontrolle

Kontrolle ist ein wichtiges Wort im Vokabular des Managements. Manche Finanzleute werden sogar als Controller bezeichnet. Ich erinnere mich an das erste Mal, als ich diesen Jobtitel erhielt. Ich habe mich dabei ziemlich gut gefühlt!

Wenn man Managerinnen und Manager nach ihrer größten Sorge bei der Abkehr von traditionellen Managementpraktiken, einschließlich Budgetierung, fragt, lautet die Antwort ausnahmslos »Kontrollverlust«. Wenn man sie bittet, etwas konkreter zu werden, antworten sie alle mit »Verlust der Kostenkontrolle«. Auf die Frage, was sie sonst noch meinen, sind sich alle einig, dass die Liste viel länger ist, aber die meisten tun sich schwer damit, konkrete Beispiele für die Kontrollen zu nennen, die sie verlieren würden. Einige sprechen von »Vermeidung von Abweichungen«; sie mögen es nicht, wenn die reale Welt einen anderen Weg nimmt als geplant. Einige erwähnen, dass sie Menschen aus dem Weg gehen und zu viele Entscheidungen allein treffen. Andere sagen vielleicht »verstehen, was passiert«, was durchaus Sinn macht. Aber im Allgemeinen tun sie sich schwer. Sie alle betonen, dass die Kontrolle weit über die Kostenkontrolle hinausgeht, aber nur wenige können auf Anhieb genau benennen, wie sich das auswirkt, auch wenn es das ist, was sie am meisten zu verlieren fürchten! Ich finde das ziemlich faszinierend.