

PRESSEMITTEILUNG

„Beyond Budgeting“: die Budget-Fesseln sprengen

Das neue Buch von Niels Pfläging zeigt praktische Schritte zum budgetlosen Unternehmen mit flexibler, dezentraler Steuerung

Freiburg, Juli/Oktober 2003. Weltweit kritisieren Manager die ineffiziente Steuerung von Unternehmen durch starre Finanzplanung. Zum Beispiel beziffert der amerikanische Automobilkonzern Ford seinen Aufwand für die Budgetplanung mit 1,2 Milliarden US-Dollar pro Jahr. Weitere Milliarden gehen durch Budget-„Spiele“ und -Tricks verloren. Jetzt zeigt ein Mitglied des Beyond Budgeting Round Table BBRT – ein internationales Netzwerk von Controllern – wie der radikale Abschied von der traditionellen „Kommando- und Kontroll-Kultur“ konkret aussehen könnte: Niels Pfläging neues Buch „Beyond Budgeting – Better Budgeting“ aus dem Haufe Verlag stellt die zugrunde liegende Theorie vor und setzt sie sofort in praktische Tools um. Praesentationen und Checklisten auf der beiliegenden CD-ROM können sogar direkt übernommen werden. Der Titel gibt Managern und Controllern Werkzeuge in die Hand, um verkrustete Strukturen in ihren Unternehmen aufzubrechen ohne dem Chaos die Tür zu öffnen. Der Autor war bis vor kurzem Controller bei ThyssenKrupp Automotive Systems in São Paulo und widmet sich jetzt ganz seiner Arbeit für den BBRT.

„Die Herausforderung besteht nicht darin, Budgets abzuschaffen – jedes Unternehmen kann das – sondern darin, eine flexible und dezentrale Selbststeuerung zu etablieren“, erklärt Pfläging. Ein Beispiel: Im klassischen Unternehmen macht sich ein Abteilungsleiter in den Budgetverhandlungen dafür stark, dass seine Mitarbeiter Notebooks erhalten – notfalls, indem er einen Bedarf vorspiegelt. Ohne Budgetzwang koennte die Abteilung selbst zu jedem Zeitpunkt flexibel entscheiden, ob Notebooks helfen, die gesetzten Ziele zu

erreichen oder nicht. Verhandelt wird dann also nicht mehr über Ressourcen, sondern über Ziele. Diese sollten allerdings nicht zur starren Hürde werden, sondern Leistungsanreize bieten und Initiative fördern. Sie müssen „elastisch“ sein und sich an internen und externen Größen orientieren. „Nichts ist schlimmer, als eine gute Idee mit der Budget-Keule in die Knie zu zwingen“, warnt Pfläging. In seinem Buch beschreibt er den Einsatz von Balanced Scorecards, rollierenden Forecasts, Zielvereinbarungen und Vergütungssystemen zur dezentralen Steuerung. Für den Wandel entwirft er ein eigenes Prozessmodell mit konkreten Rollenzuweisungen für Controller und Finanzvorstände.

„Im Gegensatz zu den Anfängen der Beyond Budgeting-Bewegung Ende der neunziger Jahre gibt es heute erprobte und durchdachte Tools für alle Managementbereiche. Es ist höchste Zeit von der Theorie zur Praxis überzugehen“, sagt Pfläging. Einige Unternehmen sind schon heute ohne Budgets erfolgreich. Zum Beispiel hat der Discounter Aldi noch nie in starren Zahlen kalkuliert, sondern stets flexibel und kompromisslos seine Ziele verfolgt. Von Budgets befreit haben sich Svenska Handelsbanken, der Chemiekonzern Borealis, Rhodia, Volvo und andere. Diese Erfahrungen zeigen, dass der Schnitt radikal sein muss. Pfläging mahnt: „Zur Abschaffung der Budgets gibt es langfristig keine Alternative. Viele Versuche, das in sich kohärente Budgetsystem zu optimieren, sind in der Praxis gescheitert.“

„Beyond Budgeting, Better Budgeting – Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern“ von Niels Pfläging (536 Seiten, 39,80 EUR, ISBN 3-448-05643-X) erschienen im Oktober im Haufe Verlag.

Bitte wenden Sie sich bei Rückfragen an:

Marcus Flatten, Mann beißt Hund – Agentur für Kommunikation,
Stresemannstraße 374, D-22761 Hamburg, Telefon 040 / 890 696–10,
Fax 040 / 890 696–21; E-Mail: mf@mann-beisst-hund.de