



Budgetierungsprozesse von anno dazumal: So wird in den Unternehmen die Zukunft verspielt

Same procedure as every year!? Wenn im Herbst die Blätter fallen, beginnt in den Unternehmen ein Prozess aus dem tiefsten letzten Jahrhundert: die Budgetierungsphase. Die bange Frage: Macht man es „so wie immer“ oder wird solch gestriges Vorgehen endlich auf den Prüfstand gestellt? Denn es blockiert den Sprung in die Zukunft.

Vor ein paar Tagen: Ein Manager, Leiter einer Betriebseinheit, erzählt mir vom Budgetierungsprozess in seiner Firma. Seine Zahlen hat er säuberlich aufbereitet. Nächtelang hat er daran gesessen. „Was soll das“, raunzt der neue General Manager Europe, „mehr wollen Sie nicht? Sie brauchen smarte Ziele, tun Sie auf den Profit 10 Prozent drauf!“ Mit sich handeln lässt er nicht, er ist superambitioniert und will als durchsetzungsstark gelten. Dass der Markt schwieriger wird und neue Konkurrenz aufgetaucht ist? Egal! Ganz, ganz Oben will man Wachstum. Und eine fette Rendite.

Dass „der Neue“ noch was drauflegen würde, damit war ja zu rechnen. Doch gleich 10 Prozent? Von Details will er nichts wissen. Ohne den lokalen Markt zu kennen, tut er seine Absichten kund: eine willkürlich dahingeworfene Zahl. Die zunehmende Selbstorganisation und die Agilisierungsinitiativen, mit denen man in verschiedenen Bereichen erfolgreich begonnen hat, werden durch solches Machtwort-Gehabe ad absurdum geführt. So what! Agilisierung gilt nicht für den Budgetierungsprozess!

Das ist schon verrückt: Die gleichen Manager, die mit dem neuesten Handy hantieren, in Sneakers und ohne Krawatte zur Arbeit kommen, bleiben einem Prozess verhaftet, der aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. Damals war das ja auch richtig. Die Märkte waren wenig komplex, die



Zukunft vorhersehbar. Entwicklungen und damit auch Zahlen konnten linear aus der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben werden. Doch diese Zeiten sind lange vorbei. Permanente Vorläufigkeit ist in einer exponentiell voranschreitenden Digitalökonomie die neue Norm.

Der herkömmliche Budgetierungsprozess: antiquiert und gefährlich

Klassische Unternehmensstrategien basieren auf dem Konstrukt einer Jahresplanung. Hierzu fallen große Organisationen jeden Herbst in eine Art Starre, Budgetierungsphase genannt. Für das Tagesgeschäft bleibt kaum noch Zeit. Ganze Mitarbeiterscharen kümmern sich nur noch um eins: In höchst aufwendiger Weise, von zermürbendem Schieben und Schachern begleitet, werden Zielvorgaben erstellt und dann kompliziert auf Quartale, Monate, Bereiche, Team- und Einzelziele heruntergerechnet.

Auf solche Ratespiele, Wetten auf die Zukunft genannt und von hehrem Wunschdenken geleitet, wird dann eine Punktlandung gefordert - eine Absurdität, die irre viel kostet, irre viel Zeit verschlingt, Geld in falsche Kanäle lenkt, Lug und Trug unterstützt, neue Ideen unterdrückt und heutzutage völlig unbrauchbar ist. Denn während noch geplant und das Geplante dann wie geplant umgesetzt wird, ändert sich die Welt rundherum bereits völlig.

„Schwarze Schwäne“ (Nassim Nicholas Taleb), also höchst unwahrscheinliche Ereignisse, lauern an jeder Ecke. Dafür sollten Wenn-dann-Szenarien, flexible Ziele und Optionen für verschiedene Zukünfte auf Abruf in der Schublade liegen. Aber nein! Die begehrten Boni gibt's auf die Einhaltung des Plans. Und all die verpassten Chancen abseits des vorgegebenen Weges? Pech! Selbst dann, wenn sich eine Riesenchance auftut, jedoch kein Budget dafür da ist, bleibt diese ungenutzt.

Planung erzeugt die trügerische Illusion, die Zukunft im Griff zu haben

Es ist genauso unmöglich wie vergeblich, das Unvorhersehbare kontrollieren zu wollen. Die Zukunft folgt keinem Plan. Nach den ersten Tagen eines neuen Geschäftsjahrs ist das schon zu sehen. Egal! Statt die Pläne zu ändern, damit sie zur Realität passen, wird die Wirklichkeit so verändert, dass die zu den Plänen passt. Sie wurden ja vereinbart!



„Bürokratische Zielverschiebung“ nennt man dieses Phänomen. Der Plan wird zum Ziel, was ein schwerwiegender Denkfehler ist. Infolgedessen wird nicht nach tatsächlichen Chancen gesucht, sondern nach Kniffen, um Volltreffer auf die Zielzahlen hinzubekommen. Das Zuwenig wird künstlich aufgefüllt. Das Zuviel wird sinnlos verprasst. Zukunftstaugliches wird ignoriert, weil es nicht zu den Zielzahlen passt.

Eine aufgeblähte Zielerreichungsbürokratie, arbeitsintensive Statusberichte und regelmäßige Kontrollen werden aufgesetzt. Beim Mitarbeiterjahresgespräch ist dann Generalabrechnung: Bumm! Minutiöse Planabweichungsanalysen, entwürdigende Rechtfertigungstiraden und die Suche nach Sündenböcken sind dabei Usus.

All das fixiert Unternehmen in einer defizitorientierten Rückschau. Geschönte Berichte werden erstellt, Zahlen werden zurechtgebogen, genehme Studien in Auftrag gegeben, opportune Berater zum Testieren an Bord geholt. Entscheidungsvorlagen werden so zurechtfrisirt, dass sie abnickbar sind. Vertuschen, Verschleiern, unter den Teppich kehren, all das wird Usus. Wer sich aufs Tricksen versteht, der profitiert.

Die toxischen Folgen: Zielkonflikte, Stellungsspiele, List, Lug und Betrug

Werden Punktladungen auf Vorgaben gefordert und bonifiziert, dann werden eben Punktladungen auf Vorgaben geliefert. Wenn Monetäres in den Vordergrund rückt, tritt die Moral den Rückzug an. Quartalsergebnisse werden nicht nur manipuliert, um die Anleger bei Laune zu halten, sondern auch mit Blick auf die eigene variable Vergütung. Was „Oben“ sichtbar vorgelebt wird, multipliziert sich dann nach unten. Bald ist die ganze Firma vom Zurechtbiege-Virus infiziert.

Zudem werden Ziele nur selten horizontal mit den Zielen der Kollegen, anderer Teams und Nachbarabteilungen koordiniert. Oft konkurrieren sie sogar miteinander. Was nun passiert, ist wohl klar: Man arbeitet gegeneinander. Der Feind sitzt dann nicht mehr beim Wettbewerber, sondern im eigenen Haus. Zweckbündnisse entstehen. Stellungsspiele werden gespielt. Verschlagenheit macht sich breit. Selbst das Überschreiten ethischer Grenzen wird toleriert „damit die Zahlen stimmen“.



Sind Ziele und Pläne rein effizienzgetrieben, von Oben verordnet und nur pro forma mit den Mitarbeitern abgestimmt, dann fehlt zudem die innere Anteilnahme, das Herzblut, der Feuereifer, die Leidenschaft für eine Sache. Im Abarbeitungsmodus wird das, was zu tun ist, „at target, on budget, in time“ erledigt, nicht weniger, aber eben auch nicht mehr. Heißt: Man macht seine Mitarbeiter zu Lakaien des Systems.

Wer bei Evaluierungen punktet und bonifizierte Anerkennung dafür erhält, dass er vorgezeichneten Verfahrensweisen akribisch folgt, wird sich niemals an Neues wagen. Einzelziele, totale Kontrolle, ein Planungskorsett und der damit verbundene Kennzahlenkult sind eine geradezu toxische Umgebung für genau *die* Innovationen, die die Zukunft eines Unternehmens sichern könnten.

Neue, zeitgemäße Methoden einer dynamischen Planung gibt es längst

Natürlich ist Planung wichtig, vor allem dann, wenn man große Ziele erreichen will. Es geht also nicht um das Was, sondern um das Wie. Zunächst gilt: Pläne sind nur Pläne. In der Durchführungsphase können sie meistens nicht so umgesetzt und eingehalten werden, wie ursprünglich gedacht. Wer sich flexibel an die vorgefundenen tatsächlichen Umstände anpassen kann, kommt weiter als der, dem seine Pläne Evangelium sind.

Bevor Sie es also auch in diesem Jahr so machen wie immer: Lassen Sie zunächst das Controlling mal rechnen, wieviel der ganze Planungs- und Budgetierungsprozess im letzten Jahr gekostet hat. Rechnen Sie dazu die Stundensätze aller beteiligten Führungskräfte und zuarbeitenden Mitarbeiter. Addieren Sie die Opportunitätskosten hinzu, also den Ertrag, den Sie verloren haben, weil man sich in dieser Zeit weder um die Kunden noch um neue Ideen kümmern konnte. Das ist ein gehöriger Batzen.

Die mit einem stark verschlankten Planungs- und Budgetierungsprozess einhergehende Zeit- und Kostenersparnis könnte wunderbar dazu genutzt werden, Wert für das Unternehmen zu generieren. Denn ja, es geht auch anders. Das ganze Drumherum eines traditionellen Budgetierungsprozesses kann in wenigen Tagen erledigt werden. Denn neue, zeitgemäße Methoden einer dynamischen Planung gibt es längst: OKR, Objectives and Key Results.



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
Die Orbit-Organisation
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award 2019

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueler.de

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschueler.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueler.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueler.de.