

Unternehmensführung und -steuerung in der Praxis:

Eine Bestandsaufnahme in den TOP-100-technologieorientierten Unternehmen in Österreich zeigt große Ineffizienzen auf

von Ulrich Bauer, Martin Dürr, Veronica Schey und Christian Theuermann

Das Tempo des Wandels in der Wirtschaftswelt wird sich in absehbarer Zukunft nicht verlangsamen. Wahrscheinlicher ist, dass sich der Wettbewerb in den meisten Industrien im Verlauf der nächsten Jahrzehnte intensivieren und verschärfen wird. Die Globalisierung der Wirtschaft und die damit verbundenen technologischen und gesellschaftlichen Tendenzen bieten Chancen für die Unternehmen, die hier agil ihre Möglichkeiten nutzen, aber auch Risiken für die, die nicht so aufgestellt sind, wie die heutigen Märkte es diktieren. Sicher ist, dass das typische Unternehmen des 20. Jahrhunderts in dem sich heute rapide verändernden wirtschaftlichen Umfeld nicht entsprechend funktionieren kann. Überkommene Strukturen, Verfahrensweisen und Kulturen sind schon in der Vergangenheit häufig schlechte Ausgangspunkte für den notwendigen Wandel gewesen. Inzwischen nimmt die Unbeständigkeit des wirtschaftlichen Umfeldes nach Prognosen von Forschern und Erwartungen von Praktikern weiter zu, so dass die Standardorganisation des letzten Jahrhunderts sehr schnell zum Fossil werden dürfte¹.

In diesem hoch dynamischen Umfeld werden nur jene Unternehmen überleben, die ihre Ressourcen effizient einsetzen und möglichst schnell auf mögliche Veränderungen reagieren können. Dabei haben diese Unternehmen die Wahl aus einem Kontinuum von Möglichkeiten. Sie können entweder die nicht mehr anforderungsgerechte, traditionelle budgetbasierte Steuerung und Führung soweit wie möglich aufbrechen und durch ein hoch detailliertes und wirklich allen Gegebenheiten gerecht werdendes Steuerungssystem perfektionieren, was die Komplexität und Inflexibilität des jeweiligen Unternehmens weiter steigern würde. Oder sie können die Budgetierung generell abschaffen

und andere eventuell marktgerechtere Formen der Steuerung finden, z.B. mehr Eigenverantwortung in die Organisation kaskadieren und eine neue Führungskultur etablieren. Aber natürlich gibt es auf dem Kontinuum der Steuerungsmöglichkeiten auch Zwischenformen, die individuell vom Umfeld und von den internen Gegebenheiten abhängen und entsprechend sorgfältig ausgewählt werden müssen.

Gegenstand der Untersuchung

Vor diesem Hintergrund besteht das primäre Ziel dieser von Januar bis März 2006 durchgeführten Studie darin, einen Überblick über den aktuellen Stand der Unternehmensführung und -steuerung der TOP-100-technologieorientierten Unternehmen in Österreich zu geben sowie praxiserprobte und umsetzbare Anregungen für eine zukunftsorientierte, den neuen Anforderungen gerecht werdende Führung und Steuerung von technologiefokussierten Unternehmen zu identifizieren. Dazu wurden 100 Vorstände, Geschäftsführer oder Leiter der Controllingabteilungen mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Die hohe Rücklaufquote von 46 Prozent wirft ein Schlaglicht auf den Stellenwert, den diese Thematik bei den Entscheidungsträgern in den Unternehmen inzwischen einnimmt.

Insgesamt nahmen an der Untersuchung Unternehmen aus den Branchen Automobil, Hoch- und Tiefbau, Chemie und Pharma, IT und Telekommunikation, Maschinenbau, Papier und Zellstoff, Rohstoffe und Energie sowie Software und Technologie teil. Diese Unternehmen beschäftigten im Jahr 2005 zwischen 250 und 33.287 Mitarbeiter und erzielten dabei einen Umsatz, der sich im Bereich von 50 Mio. € bis 13,37 Mrd. € bewegte.

Kernaussagen dieser Studie

- **Der heutige Budgetstellungsprozess ist aufwändig, kostenintensiv und ineffizient.** Sehr viele Ressourcen sind durch die Budgeterstellung relativ lange gebunden und die Ergebnisse sind trotzdem oft mangelhaft. Prof. Dr. Ulrich Bauer, Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der TU Graz, fordert ein Umdenken bezüglich Führung und Steuerung von Unternehmen. „Die traditionelle budgetbasierte Unternehmensführung und -steuerung von technologieorientierten Unternehmen erfordert ein Re-Design, damit die Unternehmen ihre Effektivität und Effizienz im Steuerungs- und Führungsprozess verbessern können.“ Diese These findet ihre Untermauerung in den Aussagen von 97,8 Prozent der Studienteilnehmer, die davon ausgehen, dass notwendige Veränderungen in Zukunft durch nachhaltige Unternehmensführung unter Einsatz entsprechender Leadership-Fähigkeiten und weniger durch reine Budgetsteuerung zu erreichen sind. In diesem Zusammenhang wird auch von 71,7 Prozent der Studienteilnehmer den weichen Faktoren hohe Wichtigkeit zugesprochen.
- **Um die Planungsherausforderungen zu meistern, ist ein radikaler neuer Ansatz notwendig.** Folgerichtig wird von 93,5 Prozent der Teilnehmer die Notwendigkeit einer Unternehmenskultur unterstützt, die weit reichende Flexibilität, Dezentralisation und Empowerment fördert und damit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im dynamischen und turbulenten Wettbewerbsumfeld wird. Eine extreme Möglichkeit wäre es, den klassischen Budgetstellungsprozess völlig abzuschaffen. Dr. Martin Dürr,

Vice President von A.T. Kearney, bestätigt diese Erkenntnisse aus praktischer Sicht: „In vielen Unternehmen werden ganze Stäbe damit beschäftigt, die Mittelfristplanung permanent aktuell zu halten. Im Frühling und Herbst sind die Unternehmen dann weitgehend lahm gelegt, weil die Planungszyklen für das jeweils folgende Halbjahr besprochen werden. Der reale Nutzen dieser Aktivität ist jedoch sehr gering bis nicht existent: Garbage in, garbage out“.

- **Das Abschaffen des Budgeterstellungsprozesses ist eine empfehlenswerte Alternative für technologieorientierte Unternehmen.** Solche Unternehmen haben zusätzliche Anforderungen aufgrund der Markt- und Industrievolatilität. Diskontinuitäten (z.B. durch Liberalisierung oder Technologiesprünge) werden nicht erfasst und sind daher auch sehr schwer planbar. Für volatile Umgebungen sind die klassischen Planungsprozesse oft völlig unbrauchbar. Je volatil die Industrie, umso wichtiger wird es, sich von der klassischen Planung und Budgetierung zu verabschieden und die in der Planung gebundenen Ressourcen effizienter auf Kernprozesse und Marktanforderungen zu fokussieren.

Der heutige Budgeterstellungsprozess ist aufwändig, kostenintensiv und ineffizient.

Bei einem Großteil der Unternehmen nimmt die Budgetierung bislang eine dominante Stellung (93,5 %) bei den Führungsinstrumenten ein (Abb. 1). Die von den Studienteilnehmern vertretenen Unternehmensbudgets enthalten vorwiegend monetäre Plan- bzw. Zielgrößen (78,3 %) und werden tendenziell auf allen Ebenen sehr detailliert geplant (84,8 %). Besonders interessant sind die Ergebnisse hinsichtlich der Anforderungen und der Funktionen an die klassische Budgetierung als das primäre Steuerungsinstrument im Unternehmen. 50 % der Unternehmen sind jedoch der Meinung, dass die klassische Budgetierung den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden kann. Hinsichtlich der Funktionen, welche die Budgetierung im Rahmen der Unternehmenssteuerung und -führung

wahrnimmt, sind zahlreiche Unternehmen (42,2 %) der Auffassung, dass diese Funktionen durchaus durch andere, mindestens ebenso leistungsfähige Instrumente abgedeckt und wahrgenommen werden können.

gets zu formulieren. Ausgehend von diesen Untersuchungsergebnissen ist es nicht verwunderlich, dass viele Unternehmen mit dem klassischen Budgetierungsprozess unzufrieden sind bzw. der Meinung sind, dass die traditionelle Budgetsteuer-

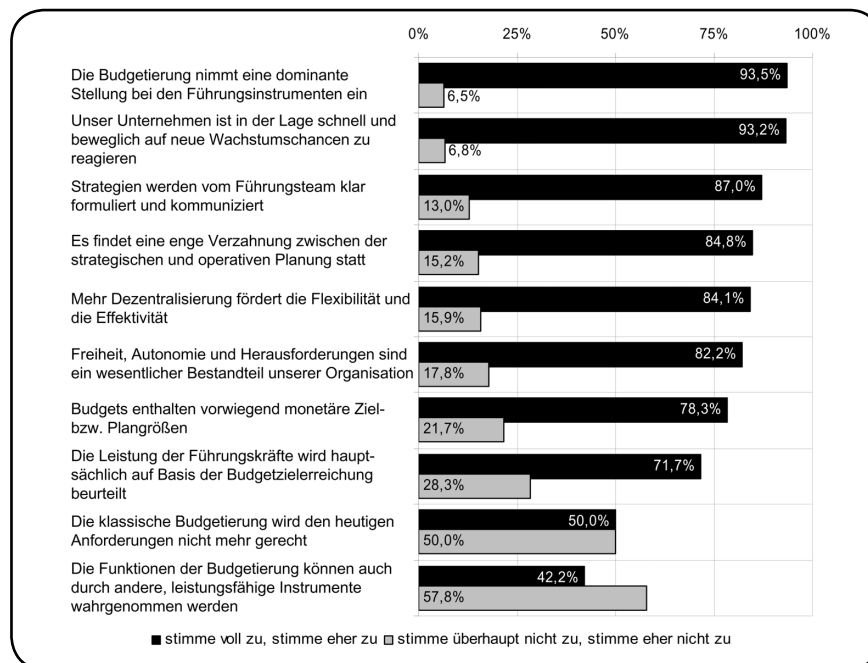


Abb. 1: Planung, Budgetierung, Strategierealisierung und organisatorischer Handlungsrahmen in den TOP-100-technologieorientierten Unternehmen in Österreich

Analysiert man die Anzahl der unterschiedlichen Budgetpositionen, die in der Unternehmenspraxis zum Einsatz kommen, bewegt sich die Bandbreite zwischen 3 und 11.000 Positionen (Maximalwert). Zahlreiche Unternehmen verwenden mehr als 1.000 verschiedene Budgetpositionen. Die Anzahl der unterschiedlichen Budgetpositionen hat einen direkten Impact auf die Dauer der Budgeterstellung und die Dauer des gesamten Planungsprozesses und wirkt sich maßgeblich auf die Qualität des Steuerungsprozesses aus. Nur 50 % der Unternehmen schaffen es deshalb, den Budgeterstellungsprozess innerhalb von zehn Wochen abzuschließen.

Während die Top-Performer in der Lage sind, das Budget innerhalb von zwei Wochen zu erstellen, wenden ca. 11 % der befragten Unternehmen mehr als 21 Wochen dafür auf, ihre Budgets aufzustellen. Manche Unternehmen benötigen sogar mehr als 27 Wochen, um die Bud-

den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. „Unternehmen, die eine hohe Anzahl von Budgetpositionen aufweisen, können allein deswegen Aufwand und Kosten auf verschiedensten Ebenen nur schlecht beherrschen“, beobachtet Veronica Schey, Seniorberaterin bei A.T. Kearney.

Um die Planungsherausforderungen zu meistern, ist ein radikaler neuer Ansatz notwendig.

Betrachtet man die Unternehmensorganisation, so zeigt sich, dass in Österreich 24,5 % der untersuchten Unternehmen zentral organisiert sind. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang, dass 84,1 % der befragten Top-Entscheider der Auffassung sind, dass sich eine verstärkte Dezentralisation positiv auf die Flexibilität und die Effektivität in den Unternehmen auswirken würde. Darüber hinaus sind 54,4 % der Untersuchungsteilnehmer der Meinung, dass weniger

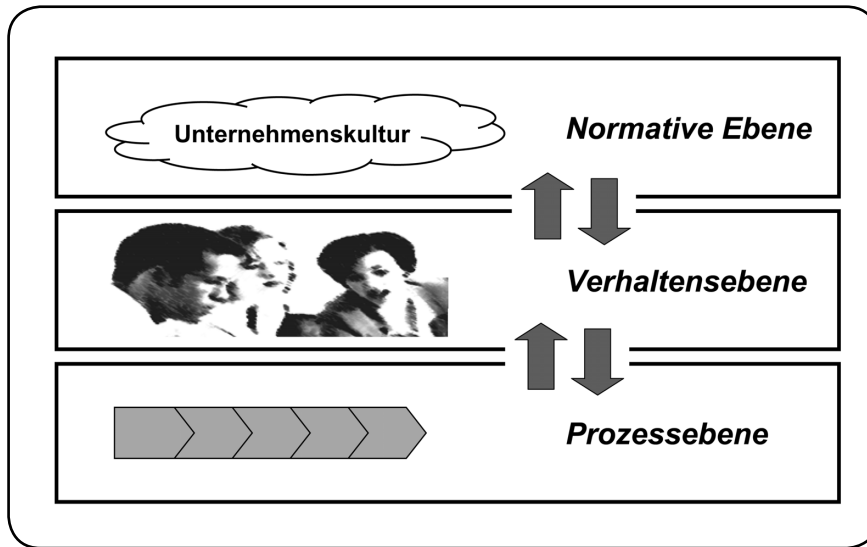


Abb. 2: Die drei Wirkungsebenen in einem Unternehmen²

zentrale und mehr dezentrale Führungsstrukturen und das Aufgeben von starren Hierarchien das Unternehmenswachstum positiv unterstützen würden. Hierzu Veronica Schey: „Wir glauben, dass viele Manager in den Unternehmen bereits erkannt haben, wo sie sich verändern müssen, dieses aber bisher noch nicht durchsetzen konnten“.

Zwei anschauliche Beispiele sind Karstadt auf der einen Seite und H&M auf der anderen Seite. Während Karstadt

zweimal jährlich einen aufwändigen Budgetierungsprozess für die jeweiligen Sommer- und Winter-Kollektionen durchführt, agiert H&M extrem flexibel auf die Kundenanforderungen durch kleine und den jeweiligen Modeströmungen kurzfristig anpassbare Angebote. Dadurch reduziert sich das unternehmerische Risiko und die Ressourcen können sich auf die Kernprozesse und Marktanforderungen fokussieren. „Gerade technologieorientierte Unternehmen wie Dell folgen diesem Ansatz. Die Erfahrungen solcher Unternehmen

führen den Budgeterstellungsprozess ad absurdum. Er könnte gänzlich abgeschafft werden“, so Martin Dürr.

Wesentlichen Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung haben die unternehmens- und führungskulturellen Gesichtspunkte in der Unternehmenssteuerung (Abb. 2).

Welch beschreibt seine Vision der zukunftsfähigen Unternehmensführung und betont in diesem Zusammenhang die Begriffe Werte und Verhalten als wesentliche Elemente effektiver Steuerung: „Sie brauchen eine Atmosphäre, die den Weg zu großen Zielen honoriert, und nicht die Erfüllung eines Budgetplans. Budgets sind die Krönung des Minimalismus. Da wird um Dezimalstellen gestritten, der eine fordert etwas mehr, der andere bietet weniger, man einigt sich in der Mitte. Mit diesem Nonsense begeistern sie niemanden und bringen nichts voran. Wir führen nicht mehr über Zahlen, sondern über Werte, die wir in Verhalten umsetzen. Wenn die Werte stimmen, stimmt am Ende auch das Ergebnis³.“ Diese Ausführung untermauert das Potenzial eines gezielten und aktiven Managements der Unternehmenskultur. Sie zeigt gleichzeitig auf, dass die traditionelle Budgeterstellung und das Budget als primäres Steuerungs- und Füh-

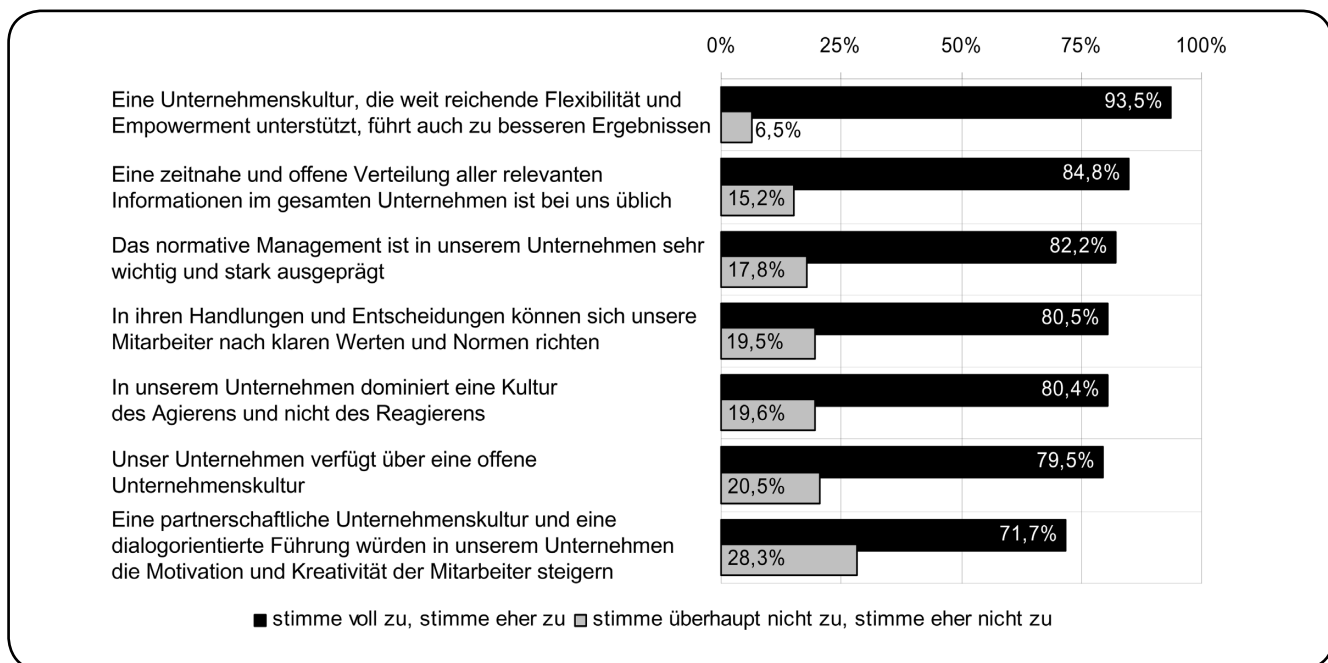


Abb. 3: Unternehmenskulturelle Gegebenheiten in der Führung und Steuerung der TOP-100-technologieorientierten Unternehmen in Österreich

rungsinstrument bei effizienter Unternehmensführung abgelöst werden sollte.

79,5 % der Unternehmen verfügen nach eigenen Angaben über eine offene und ehrliche Unternehmenskultur und 84,8 % der Unternehmen sind in der Lage, den Adressaten relevante Informationen zeitgerecht zur Verfügung zu stellen (Abb. 3). Bedenklich ist, dass in 19,6 % der befragten Unternehmen immer noch eine Kultur des Reagierens und nicht des Agierens dominiert, was im heutigen dynamischen Unternehmensumfeld ein klarer Wettbewerbsnachteil sein kann. „*To lead and not to follow*“, muss der Leitspruch bzw. die Motivation der leistungsorientierten und zukunfts-fokussierten Unternehmen lauten, betonen die Studienverfasser (Abb. 3).

Einig sind sich die Entscheidungsträger (97,8 %) in den TOP-100-technologieorientierten Unternehmen, dass eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung sowohl entsprechende Leadership- als auch Management-Fähigkeiten erfordert und der Leadership-Aspekt ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Prozess der Unternehmensführung und -steuerung ist (Abb. 4). Hinterhuber⁴ betont diese Notwendigkeit und weist da-

rauf hin, dass Führende je nach Situation zwei Disziplinen anwenden müssen: Leadership und Management. Beide ergänzen sich wie Yin und Yang, keines ist ohne das andere möglich. Es gibt also – das zeigt auch die Studie deutlich – keinen Gegensatz von Leadership und Management (Abb. 4).

95,7 % der Unternehmen geben an, dass mit zunehmender Turbulenz im Unternehmensumfeld die Leadership-Qualität immer wichtiger wird. Dies ist für ein technologieorientiertes Unternehmen essentiell, da dieses vornehmlich in einem turbulenten Umfeld agieren muss. Weiters lassen sich mit entsprechenden Leadership-Fähigkeiten notwendige Veränderungen leichter und besser realisieren, was entscheidend für den nachhaltigen Unternehmenserfolg in einem unruhigen Umfeld ist. Morgan⁵ formuliert es treffend: „*In a changing world the choice is that of changing or being changed.*“ Auf diese Weise bringt er zum Ausdruck, was das Managementhandeln von Unternehmen heute nachhaltig prägt: Unternehmen, die sich nicht aus eigener Kraft und aus eigenem Antrieb verändern, werden zum Spielball extern gesteuerter Veränderungen. Um diesem Schicksal entgegenzuwirken, müssen Unternehmen in

der Lage sein, sich permanent und möglichst antizipativ an Veränderungen anzupassen bzw. sich mit ihnen weiterzuentwickeln. Leadership kann dazu beitragen, das erforderliche Potential – zur Anpassung und Weiterentwicklung – im Unternehmen zu pflegen.

Besonders interessant sind Aussagen der Teilnehmer, die auf eine Führung durch gemeinsame Werte und Prinzipien abzielen. In diesem Zusammenhang sind 95,6 % der Teilnehmer der Meinung, dass durch diesen Führungsansatz das Ergebnis des Unternehmens verbessert werden könnte. Um dies zu erreichen, ist es aber zwingend erforderlich, dass Werte und Normen schriftlich festgelegt sind und auch gelebt werden. Hier ist insbesondere die Vorbildwirkung des Top-Managements entscheidend. Eine Vielzahl von Unternehmen (71,7 %) ist auch der Auffassung, dass in einem turbulenten Unternehmensumfeld die weichen und mentalen Elemente für die Unternehmenssteuerung und -führung immer wichtiger werden. Als wichtiges Ergebnis hinsichtlich der führungskulturellen Analyse (Abb. 4) hat sich allerdings gezeigt, dass 23,9 % der Technologieunternehmen noch immer stark befehls- und kontrollorientiert sind.

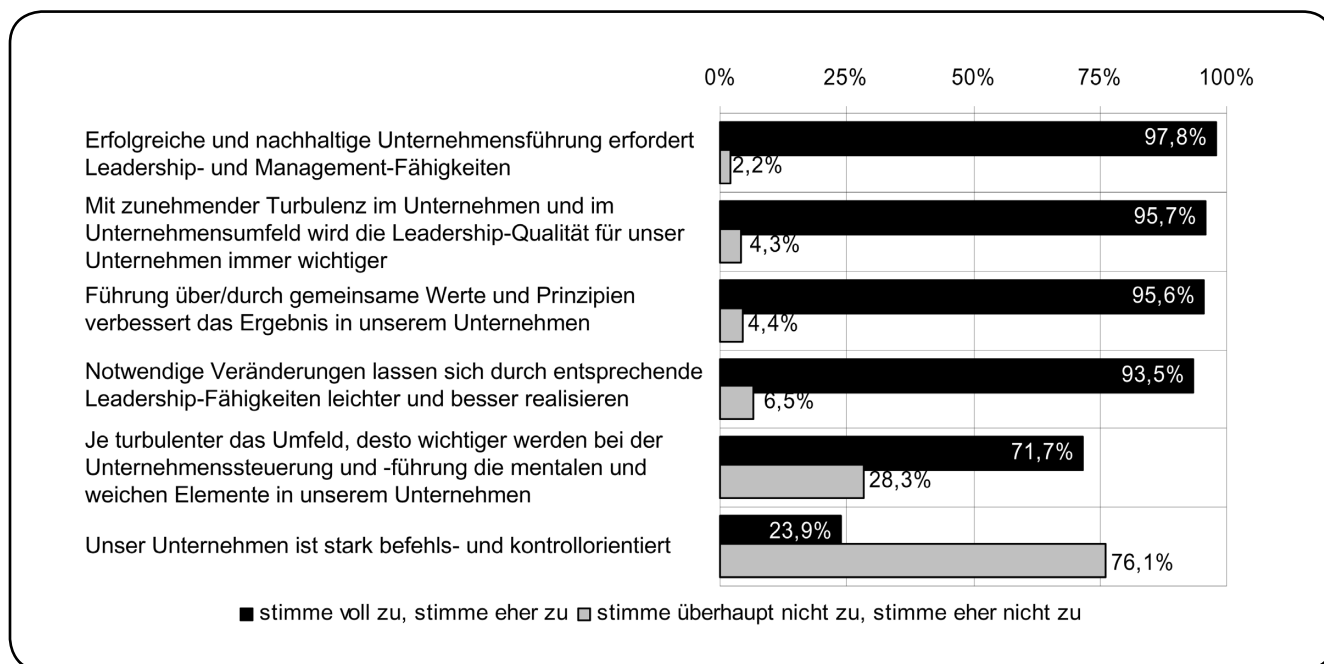


Abb. 4: Führungskulturelle Aspekte im Führungsprozess der TOP-100-technologieorientierten Unternehmen in Österreich

Das Abschaffen des Budgeterstellungprozesses ist eine empfehlenswerte Alternative für technologieorientierte Unternehmen

In einem sich extrem verändernden Umfeld sind technologieorientierte Unternehmen ganz besonders herausgefordert. Auf der einen Seite gibt es ständige Diskontinuitäten (z.B. durch Liberalisierung oder Technologiesprünge), welche oft nicht erfasst werden können und daher auch sehr schwer planbar sind. Mitverantwortlich dafür ist die Dynamik in der Technologieentwicklung. Aufgrund des stürmischen technologischen Fortschritts und der Forderung nach einer laufenden Produktivitätssteigerung und Flexibilitätserhöhung in der Leistungserstellung findet eine ständige und drastische Verkürzung der Produktlebenszyklen statt. Obwohl technologische Trends kurzlebiger und unvorhersagbar werden, diktiert oft der Finanzmarkt das Bedürfnis nach genauen Forecasts. Für solche volatilen Umgebungen mit komplexen Inhalten sind die klassischen Planungsprozesse oft völlig unbrauchbar. Auch moderne Ansätze, die nur „high-level“ planen, eignen sich nicht gut für die heutigen Anforderungen. Eine Nutzen-Aufwand-Analyse könnte die richtige Lösung aufzeigen, weil erkennbar wird, wie man in der Budgetierung den Aufwand mit dem entsprechenden Nutzen ausbalancieren kann oder eben nicht. Das Ergebnis könnte in einigen Technologieunternehmen sein, dass sie besser ganz ohne Budgetstellungsprozess auskommen, weil die wenigen Vorteile (z.B. leichtere Steuerbarkeit) durch massive Nachteile (z.B. zu starke Ablenkung der Ressourcen vom Tagesgeschäft und damit negative Einflüsse auf Top- und Bottom-Line) überkompensiert werden.

In diesem Zusammenhang betont Christian Theuermann, dass der Ansatz des Beyond Budgetings⁶ neue Möglichkeiten und Chancen in der nachhaltigen Unternehmensführung und -steuerung von technologieorientierten Unternehmen eröffnet. Beyond Budgeting ist mehr als nur ein Schlagwort. Diese Definition steht in enger Beziehung zu einer modernen, zukunftsfähigen und kundenfokussierten Unternehmensführung und -steuerung.

Dieses Managementmodell unterstützt die Forderung nach mehr Dezentralisation und Empowerment für den einzelnen Mitarbeiter, löst die traditionelle budgetbasierte Unternehmenssteuerung als das alleinige Führungsinstrument in der Unternehmung ab, legt den Fokus auf Werte und Normen und schafft das Umfeld für eine effektive und effiziente Leadership-Kultur. Wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen, sind in den Unternehmen verschiedenste Forderungen, die eine erfolgreiche Beyond-Budgeting-Initiative kennzeichnen, bereits in Vorbereitung, Umsetzung oder schon erfolgreich implementiert und werden auch gelebt. Ausgehend von dieser Tatsache und den Erkenntnissen und Ergebnissen dieser Untersuchung bildet der Beyond-Budgeting-Ansatz eine echte und viel versprechende Alternative zur klassischen budgetfokussierten Unternehmenssteuerung und ermöglicht eine Loslösung vom starren, unflexiblen budgetbasierten Steuerungsprozess, im Unterschied zum Ansatz des Better Budgetings, der für ein technologieorientiertes Unternehmen nicht tief genug greift, da wichtige unternehmens- und führungskulturelle Aspekte nicht berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der gesamten Studie finden sie unter:

- <http://www.bwl.tugraz.at:8080/bwlforschung/publikationen.html> und
- www.atkearney.at

Literaturhinweise und Anmerkungen

- 1 Vgl. Kotter, J.P. (1998): Chaos, Wandel, Führung – Leading Change, 2. Aufl., Düsseldorf/München 1998, S. 219 f.
- 2 Bauer, U. (2001): Unternehmenskultur in prozessorientierten Unternehmungen, in: Bauer, U. (Hrsg.): Prozessmanagement – Credo für neue Wettbewerbsstärke, BWL-Schriftenreihe Nummer 3/2001, Graz 2001, S. 18–38
- 3 Welch, J./Byrne, J. (2002) zitiert in Heimerl, P./Eder, J.K. (2005): Controlling immaterieller Werte, Teil 2: Immaterielle Werte erfordern Leadership, in: Klein/Vikas/Zehentner, Der Controlling-Berater (CB), Heft 2, Freiburg i. Br. 2005, S. 173–192
- 4 Hinterhuber, H.H. (2004): Leadership – Strategisches Denken systematisch schu-

len von Sokrates bis Jack Welch, 3. Auflage, Frankfurt am Main 2004, S. 19

- 5 Vgl. Krüger, W. (2000): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 5
- 6 Siehe dazu Theuermann, C. (2005): Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Budgetierung – Von der klassischen Budgetierung zum Beyond Budgeting-Managementmodell, in: ControllerNews 6/2005, S. 200–203



O.Univ.Prof. DI Dr.techn. Ulrich Bauer ist Vorstand des Institutes für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz sowie Vizekanzler für Finanzen und Personal der TU Graz.



Dr. Martin Dürr ist Vice President im Münchner Büro der A.T. Kearney GmbH. Er hat über 14 Jahre Beratererfahrung und ist Mitglied der European Transportation Leadership Group, A.T.

Kearneys Consumer and Retail Practice sowie der Strategy Practice. Dr. Dürr ist Lehrbeauftragter an der London Business School, der ETH Zürich und der Universität Karlsruhe.



Dipl.-Ing. Veronica Schey ist Senior Manager im Wiener Büro der A.T. Kearney GesmbH. Sie ist Mitglied der A.T. Kearneys Consumer and Retail Practice und spezialisiert auf Strategie, Supply Chain sowie Aufgabenstellungen in den Bereichen S&OP, Logistik und Komplexitätsmanagement.



Dipl.-Ing. Christian Theuermann ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz sowie Geschäftsführer des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure (WING).