

Die Zukunft der Unternehmenssteuerung

Liebe Leserinnen und Leser,

die traditionelle Form der Unternehmenssteuerung ist in die Jahre gekommen – und zunehmend unter Druck. Nicht zuletzt in der aktuellen Krise ist zu spüren, dass sie für gut befahrbares und bekanntes Terrain konstruiert wurde, im freien Gelände aber an ihre Grenzen stößt. Warum aber ist das so? Wurde nicht schon immer behauptet, dass die Welt dynamischer und komplexer wird? Und wurde nicht schon immer gejammert, dass die Budgetierung auch ihre Schattenseiten und dysfunktionalen Nebenwirkungen hat? Ja, schon. Dennoch sind wir davon überzeugt, dass es mit Blick auf die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität der Umwelt Schwelleneffekte gibt, die dazu führen, dass ein „Weiter so!“ ab einem bestimmten Punkt keine Option ist.

Die gute Nachricht lautet: Wir können die Grundzüge einer Unternehmenssteuerung der Zukunft durchaus skizzieren. Dabei bauen wir nicht zuletzt auf den Arbeiten von John Hope, Robin Fraser und Bjarte Bogsnes auf, die seit über 20 Jahren interessierte Unternehmen zusammenbringen und den gemeinsamen Nenner der verschiedenen Lösungen im Konzept des Beyond Budgetings konsolidiert haben. Die Grundidee ist so einfach wie herausfordernd: Ein verändertes Umfeld erfordert auch neue Formen der Steuerung. Sowohl die Prozesse selbst als auch der organisatorische und kulturelle Kontext, in den diese eingebettet sind, müssen Schritt für Schritt neu aufgesetzt werden. Es reicht also auf Dauer nicht, die etablierten Steuerungsprozesse etwas schlanker zu machen oder die eine oder andere Wunderwaffe zu implementieren. Vielmehr muss sich jedes Unternehmen, das die Flexibilität der Unternehmenssteuerung spürbar und nachhaltig erhöhen will, auf die (lange) Reise zu einem neuen Steuerungsmodell machen, das grundlegende Veränderungen in allen Dimensionen der Unternehmensführung mit sich bringt. Dabei wird es in aller Regel Sinn machen, die verschiedenen Funktionen der Budgetierung auf eigenständige Prozesse für Zielsetzung, Forecast und Ressourcenallokation zu verteilen, individuelle Zielvereinbarungen durch kontinuierliches Feedback und Partizipation am Gruppen- oder Unternehmenserfolg zu ersetzen, die Transparenz



Utz Schäffer



Jürgen Weber

auf allen Ebenen im Unternehmen drastisch zu erhöhen und dezentrale Entscheidungen zu fördern. Dies wiederum wird sich nur verwirklichen lassen, wenn der Sinn und Zweck der Unternehmenstätigkeit und die Werte der Organisation glaubwürdig und geteilt sind, wenn hierarchische Strukturen in stärkerem Umfang durch Teams und Netzwerke ersetzt werden und wenn vor allem auch das Potenzial der Digitalisierung hinreichend genutzt wird. Nur mit ihrer Hilfe kann die unternehmensinterne Transparenz finanzieller und nichtfinanzieller Kenngrößen nachhaltig gesteigert werden. In Verbindung mit Self-Service-Konzepten und prädiktiven Forecasts kann so eine schnellere und flexiblere Reaktion auf Umweltveränderungen gelingen. Und nicht zuletzt kann die Automatisierung von Routinetätigkeiten die zeitlichen Freiräume schaffen, die Controller und Manager für einen kontinuierlichen Performance- und Risikodialog in unsicheren Zeiten brauchen. Sie sehen: Die Unternehmenssteuerung ist dabei, sich zu verändern. Controllern kommt dabei eine ganz entscheidende Rolle zu.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber