

Roman Stoi/Heinz-Walter Große/Andreas Walde

Planlos zum Erfolg: Erfahrungen mit Forecasts als Führungsinstrument bei der B. Braun Melsungen AG

Autoren



**Prof. Dr.
Roman Stoi**

lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, Postfach 10 05 63, 70004 Stuttgart und ist wissenschaftlicher Leiter des Masterstudiengangs Controlling & Consulting am Steinbeis Center of Management and Technology der Steinbeis Hochschule Berlin (www.scmt.com), E-Mail: stoi@dhw-stuttgart.de



**Dr. Heinz-Walter
Große**

ist Vorstandsvorsitzender der B. Braun Melsungen AG, eines weltweit tätigen Versorgers des Gesundheitsmarktes mit Stammsitz im nordhessischen Melsungen, Carl-Braun-Straße 1, 34132 Melsungen, Tel. 05661/71-0, E-Mail: info@bbraun.com.



Andreas Walde

war bis März 2012 Senior Vice President Controlling der B. Braun Melsungen AG und ist seitdem CFO der B. Braun Medical SAS, F-92660 Boulogne-Billancourt, Frankreich, E-Mail: info@bbraun.com.

Das Unternehmen B. Braun Melsungen AG gehört zu den weltweit führenden Gesundheitsversorgern mit einem breiten Angebot an Produkten und Dienstleistungen für unterschiedliche medizinische Bereiche. Im Geschäftsjahr 2011 erzielte das Unternehmen weltweit einen Umsatz von 4,6 Mrd. Euro und beschäftigte ca. 43.600 Mitarbeiter.

Die B. Braun Melsungen AG besteht aus vier Sparten: „Hospital Care“ versorgt Krankenhäuser mit Infusions- und Injektionslösungen sowie mit Produkten zur medizinischen Einmalversorgung, „Out Patient Market“ bietet Produkte zur Patientenversorgung für den niedergelassenen Arzt und die Pflege, „B. Braun Avitum“ umfasst Produkte und Dienstleistungen zur extrakorporalen Blutbehandlung und Dialyse und die Sparte „Aesculap“ produziert chirurgische Medizinprodukte und -technik.

Die Sparten sind vertriebsorientiert nach strategischen Geschäftseinheiten (Strategic Business Areas) unterteilt, die nach Therapiefeldern wie z. B. die Infusionstherapie gebildet werden. Jede Sparte verfügt darüber hinaus über produktorientiert gebildete Centers of Excellence (CoE), welche spezifische Fertigungskompetenzen wie z. B. die Katheterherstellung organisatorisch vereinen. Die Produkte der Centers of Excellence können prinzipiell in allen Sparten verkauft werden. Das Unternehmen besteht derzeit aus 150 operativen Tochtergesellschaften, welche die weltweiten Vertriebs- und Produktionsstandorte umfassen und in denen im Rahmen einer Matrixorganisation die Sparten aktiv sind. **Abbildung 1** veranschaulicht die Organisationsstruktur der B. Braun Melsungen AG.

Budgetplanung in der Sackgasse

Noch vor sechs Jahren sah die Controllingwelt bei B. Braun wie in den meisten Un-

ternehmen aus. In einem zirkulären Planungsprozess wurden die Budgetziele zunächst in der Konzernzentrale von den jeweiligen Spartenvorständen auf Basis der strategischen Zielsetzungen top-down festgelegt und anschließend unter Berücksichtigung der Einschätzungen der Tochtergesellschaften bottom-up überarbeitet, konsolidiert und schließlich vom Vorstand verabschiedet. Sämtliche Budgets bauten dabei weitgehend aufeinander auf und legten die Ressourcenverwendung bis ins kleinste Detail fest. Sie waren die verbindliche Zielsetzung für das kommende Jahr und deren Erreichung in einigen Fällen mit Anreizen für die verantwortlichen Planungsträger verbunden.

Dieses jährliche Ritual gab sowohl den Geschäftsführern der lokalen Gesellschaften als auch dem zentralen Controlling einen klaren Rahmen vor, mit welchen Mitteln für Personal, Material und Vertrieb das vereinbarte Ziel zu erreichen ist – ihr Budget. Doch für den damaligen Vorstandsvorsitzenden Ludwig Georg Braun war dies

- Die B. Braun Melsungen AG verzichtet auf eine ausformulierte Jahresplanung und die Vorgabe von Ressourcenbudgets und Plankosten.
- Die adaptiv-dezentrale Führung basiert auf rollierenden Forecasts und erfolgt durch den Vergleich der prognostizierten Entwicklung mit den Ergebnissen des Vorjahrs.
- Zwei jährliche Review-Prozesse ersetzen die Budgetierung und ermöglichen in einem volatilen Umfeld eine flexiblere und wirkungsvollere Unternehmenssteuerung.
- Dieses Vorgehen setzt Managementkapazitäten für wichtigere Aufgaben frei und findet im Unternehmen breite Zustimmung.

„reiner Selbstbetrug“, denn der hohe Detaillierungsgrad war nur scheinbar das Ergebnis sorgfältiger Planung. Tatsächlich basierten die Budgets auf pauschal fortgeschriebenen Vorjahreswerten und grobe Schätzungen mutierten auf diese Weise zu verlässlichen Planzahlen. Der schwerfällige Planungsprozess verhinderte rasche Reaktionen auf volatile Marktentwicklungen, wie z. B. den Eintritt neuer Wettbewerber oder den Ausfall wichtiger Kunden (vgl. Schmalholz 2011, S. 7 ff.). Die Budgets zementierten die Kosten und erschwerten dadurch eine flexible und schnelle Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Darüber hinaus waren immer wieder „Budgetspielchen“ zu beobachten. Die Verantwortlichen planten Puffer ein, um auf diese Weise in den folgenden Verhandlungsrunden noch Spielraum für zu erwartende Kürzungen zu haben.

Der Planungsprozess war für alle Beteiligten außerordentlich zeit- und arbeitsintensiv. Der hohe Detaillierungsgrad und die vielen Abstimmungsschleifen erforderten enorme personelle Kapazitäten. Offiziell dauerte die Budgetierung von August bis November, doch tatsächlich begannen viele lokale Gesellschaften bereits im Frühjahr mit der Überarbeitung der strategi-

schen Planung. Nach Meinung von Ludwig Georg Braun „reine Verschwendung“, denn trotz dieses Engagements galten viele Budgetansätze aufgrund unvorhergesehener Entwicklungen im Jahresverlauf schnell als überholt. Bei unterjährigen Planabweichungen verabschiedeten sich die Verantwortlichen vom Plan, da in einem dynamischen Wettbewerb sinnvolle ökonomische Entscheidungen oft gerade nicht den Vorgaben entsprachen. So war zu beobachten, dass leistungsfähige Organisationen selbst entschieden, wann der Plan noch relevant war und wann nicht. Kosten und Nutzen der Budgetierung standen somit in keinem Verhältnis zueinander. „All dieses Zahlen sammeln, das ist eine umfangreiche Tätigkeit, die man vom Schreibtisch aus machen kann und die dem Mitarbeiter einen guten Grund gibt, nicht beim Kunden zu sein“, so Ludwig Georg Braun (vgl. Telgheder, 2009).

Der Vorstand beschloss deshalb, die operative Konzernsteuerung neu auszurichten. Ab 2006 wollte man ohne starre Budgets und Ressourcenverteilung auskommen und auf eine ausformulierte und integrierte Jahresplanung verzichten. Um das Unternehmen zu steuern, sollten die Veränderungen der weltweiten Märkte beobachtet,

die Trends der letzten Monate bestimmt und mit den eigenen Hochrechnungen verglichen werden. Aber Pläne wie zuvor, wie viele Produkte mit welchen Maßnahmen in welchen Ländern abgesetzt werden können, das sollte es bei der B. Braun Melsungen AG nicht mehr geben.

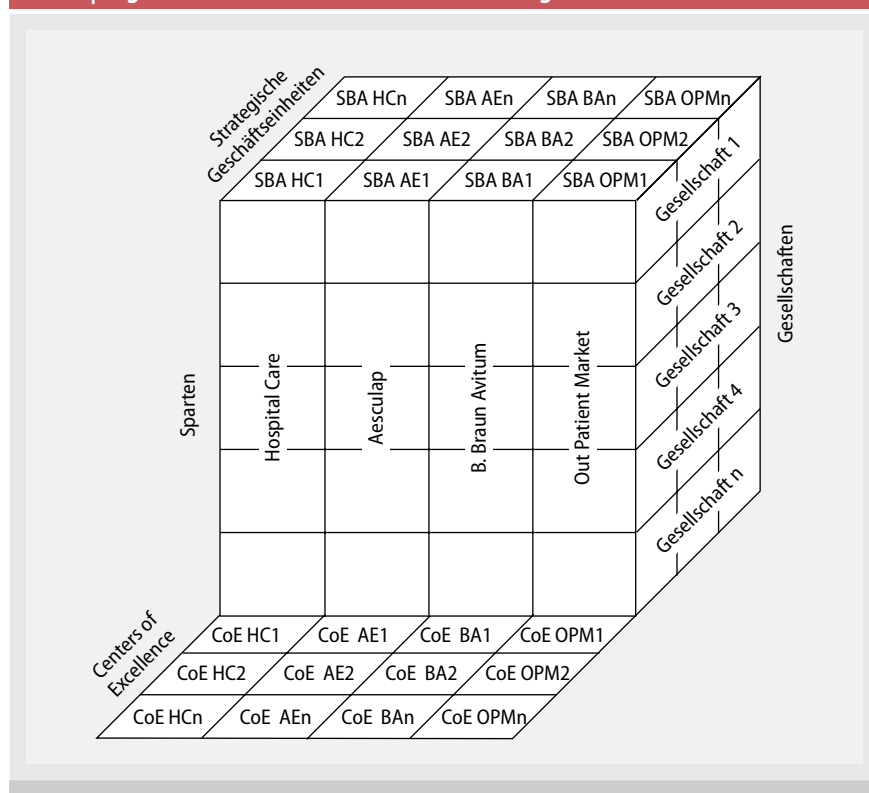
Rollierende Forecasts als Führungsinstrument

Die operative Steuerung erfolgt heute nicht mehr durch Plan-Ist-Vergleiche, sondern auf Basis der prognostizierten Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr (Wird-Ist). Den Kern dieses neuen Führungsprozesses bilden rollierende Forecasts, sog. *Latest Estimates*. Die Kontinuität des Marktes hilft dabei, verlässliche Prognosen zu erstellen und sich auf die Markttrends wie z. B. neue Produkte oder Wettbewerbsaktivitäten zu konzentrieren. Die Jahresbilanz, die bereits bis Mitte Januar erstellt wird, bildet die Basis für die Bestimmung der Ziele auf Ebene des Konzerns, der Sparten und der Vertriebsorganisationen. Um den Diskussionsbedarf in den Review Meetings auf die zu erwartenden Abweichungen zu konzentrieren, ist eine hohe Transparenz über die Ist-Situation des Unternehmens eine unabdingbare Voraussetzung. Diese liefert die Ergebnisrechnung, die ohne Anpassungen sowohl der Steuerung als auch der Rechnungslegung dient. Die Konvergenz der Rechnungslegung ist somit eine wichtige Voraussetzung, um den Review-Prozess effizient zu gestalten.

In sog. *Review Meetings* werden zweimal jährlich (im April und Oktober) die Erwartungen für das laufende Geschäftsjahr sowie im Oktober auch für das kommende Geschäftsjahr abgeschätzt (vgl. im Folgenden Stoi/Braun/Große 2011, S. 33 ff.). Hierfür füllen die Länder- und Spartenverantwortlichen im Vorfeld eine einseitige Abfrage über wenige, wesentliche Kenngrößen aus, die durch die Einschätzungen des Vorstands ergänzt wird. Durch die unterjährige Überprüfung der Prognosen kann sehr zeitnah auf Marktveränderungen reagiert werden. Dadurch wird die Flexibilität bei geringerem Zeitaufwand deutlich erhöht. Der Review-Prozess bildet einen Regelkreis, der innerhalb von vier Wochen abläuft. **Abbildung 2** zeigt den Prozess im Überblick, der im Folgenden erläutert wird.

Zu Beginn der Reviews erstellen die lokalen Spartenverantwortlichen in Zu-

Abb. 1 | Organisationsstruktur der B. Braun Melsungen AG



sammenarbeit mit den Regionalleitern innerhalb von zwei Wochen aggregierte Umsatz-, Kosten- und Deckungsbeitragsprognosen (Schritt 1). Im April erfolgt dies nur für das laufende Jahr und in der zweiten Runde im Oktober auch für das Folgejahr. Die Erwartungen der einzelnen strategischen Geschäftsfelder (SGF) werden anschließend für die Gesellschaften und Sparten zusammengeführt, konsolidiert, kommentiert und mit den Verantwortlichen abgestimmt (Schritt 2). Ergebnis ist die erste Version des Latest Estimates. Dieser wird in einem Zeitraum von zwei Wochen in einem Komitee, bestehend aus Regionalleiter, Spartenleitung Vertrieb/Marketing und den Sparten-Controllern, in einem Review Meeting besprochen und bewertet (Schritt 3).

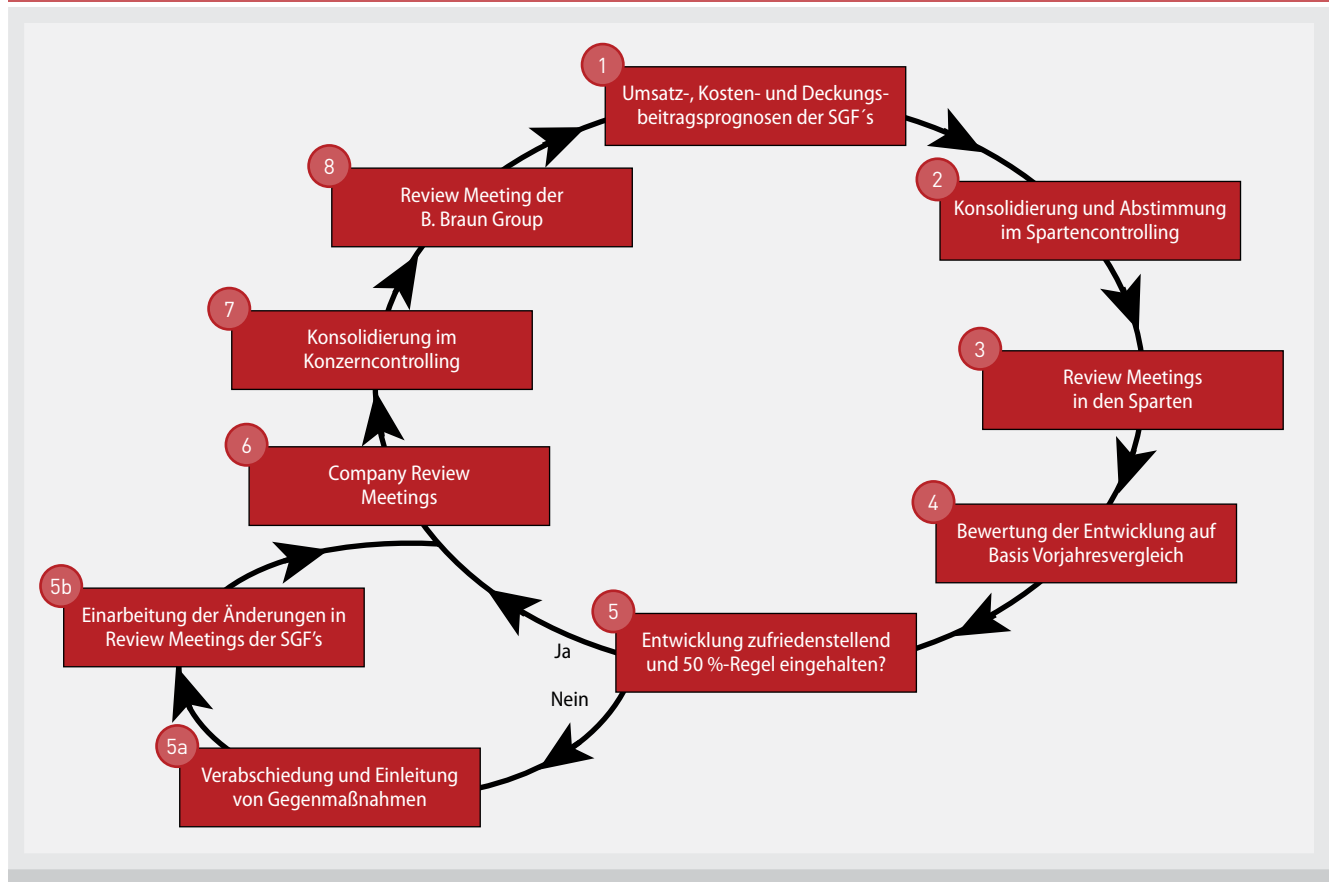
Die Diskussion bezieht sich dabei auf den Vergleich zwischen den zu erwartenden Ergebnissen für das laufende Jahr (Wird) und den Werten des Vorjahres (Ist). Ebenfalls betrachtet wird die kumulierte Entwicklung bis zum Berichtsmonat (Year to date) im Vergleich zum jeweiligen Vorjahreszeitraum (Schritt 4). Darüber hinaus

fließen auch strategische Zielsetzungen mit ein. Aus der Entwicklung der Umsätze und Kosten der strategischen Geschäftsfelder wird auf Basis der nachfolgend näher erläuterten „50 %-Regel“ ein eventueller Handlungsbedarf abgeleitet. Die Einleitung konkreter Maßnahmen wird dabei innerhalb des Komitees gemeinsam entschieden (Schritt 5). Dadurch ist es möglich, auch in volatilen Märkten unterjährig schnell und flexibel korrigierend einzugreifen. Auf Korrekturen an der Datenbasis wird aber weitgehend verzichtet, die Prognosen stellen vielmehr die Einschätzung des lokalen Managements dar. Die in den Review Meetings vereinbarten Änderungen werden anschließend von den strategischen Geschäftsfeldern in ihren Prognosen berücksichtigt und umgesetzt.

Der ursprüngliche Ansatz des Review-Prozesses lag darin, die vertriebs- und kostenorientierten Planungsaktivitäten effizienter zu gestalten und Budgets durch Prognosen zu ersetzen. Daher war dieser Prozess anfangs sehr stark durch die Abstimmung der Erwartungen zwischen Vertriebsorganisationen und Sparten getrie-

ben. Durch die Wirksamkeit dieser Steuerung entstand aber auch zunehmend der Wunsch nach einer ganzheitlicheren Steuerung der Tochtergesellschaften. Daher werden seit Ende 2011 in Ergänzung zu den Review Meetings der Sparten auch *Company Review Meetings* mit den einzelnen Gesellschaften durchgeführt (Schritt 6). Diese sind durch den Finanzbereich getrieben und haben neben den Zentralbereichskosten auch die Entwicklung von Working Capital und Cash Flow im Fokus. Diese *Company Reviews* sind grundsätzlich den Prognosen der Sparten nachgelagert, um deren Maßnahmen in einer ganzheitlichen Betrachtung berücksichtigen zu können. Dabei wird geprüft, ob die Prognosen der Sparten zu denen der Gesellschaften passen und ob sich daraus besondere Erfordernisse z. B. an die Kapazitätsplanung oder die Liquiditätssituation einer Gesellschaft ergeben. Im Anschluss an die *Company Reviews* erfolgen die Konsolidierung im Konzerncontrolling (Schritt 7) und die Erstellung des endgültigen Latest Estimates der gesamten B. Braun Group (Schritt 8).

Abb. 2 | Review-Prozess der B. Braun Melsungen AG



Adaptiv führen ohne fixierte Budgetziele

Nach den Erfahrungen der B. Braun Mel-sungen AG ist im Vergleich zur Budgetie-rung die Unternehmenssteuerung durch den Review-Prozess nun schneller und wesentlich flexibler als zuvor. Meist wird bereits im ersten Review Meeting erkannt, ob die Umsatzentwicklung in strategi-schen Geschäftsfeldern hinter den Erwar-tungen zurückbleibt. Zeigt sich auf diese Weise ein Handlungsbedarf, dann werden statt den früheren pauschalen Budgetkür-zungen nun konkrete Maßnahmen zur Er-gebnissicherung beschlossen. Diese rich-ten sich dabei insbesondere auf die kurz-fristig beeinflussbaren Sachkosten wie z. B. für Reisen oder Beratungs- und Instand-haltungsleistungen. Basierend auf dem Ni-veau des Vorjahrs werden klare Reduk-tionsziele vorgegeben und Maßnahmen-programme verabschiedet. Personalkosten sind dagegen nur begrenzt beeinflussbar und kurzfristiger Personalabbau ent-

spricht nicht der Unternehmenskultur von B. Braun.

Um den notwendigen kulturellen Wandel zu erreichen, war es hilfreich, den Review-Prozess in den ersten fünf Jahren dreimal jährlich durchzuführen. Nachdem nun eine adäquate Prognosequalität erreicht und der Prozess entsprechend eingeübt ist, wird seit dem Jahr 2011 der Latest Estimate nur noch zweimal jährlich erstellt. Zum ursprünglich zweiten Termin im Juli wird nur noch mit fallweise ausgewählten Gesellschaften eine Überarbeitung der Prognose durchgeführt. Die Notwendigkeit eines dritten Reviews wird im Rahmen der Diskussion des ersten Latest Estimate im April beschlossen. Dies kann z. B. dann der Fall sein, wenn die Gesellschaften eine besondere Dynamik aufweisen oder die Ergebniserwartungen nicht erfüllen. So ist auf Konzernebene im Juli eine überarbeitete Vorschau verfügbar, ohne dass in allen Gesellschaften dadurch Kapazitäten gebunden werden.

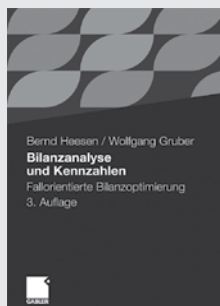
Zwar müssen die verantwortlichen Ma-nager nun mehrmals im Jahr ihre Erwar-

tungen für Umsatz, Kosten, Deckungs-beitrag und Ergebnis melden. Allerdings erfordert das heute nur ein paar Stunden, während dafür früher mehrere Wochen erforderlich waren. Die Verantwortlichen müssen nicht mehr um ein möglichst vor-teilhaftes Budget feilschen. Mit Hilfe der Latest Estimates ist das Unternehmen nun näher am Marktgeschehen, was durch die hohe Qualität der Prognose-werte der Vergangenheit bestätigt wird. Da B. Braun bereits am zweiten Arbeits-tag eines Monats über den konsolidierten Umsatz und eine konsistente Ergebnisab-schätzung des Vormonats verfügt, kann das Controlling daran die Güte der Latest Estimates zeitnah beurteilen. Bei mar-kanten Abweichungen werden die Ursach-en mit den verantwortlichen Sparten und Gesellschaften analysiert und mögli-che Reaktionen darauf gemeinsam be-schlossen. Nach Einschätzung des Vor-standsvorsitzenden Heinz-Walter Große „geben die Manager uns jetzt realistische Zahlen, weil sie wissen, dass wir sie nicht

BilMoG bereits berücksichtigt



springer-gabler.de



Bernd Heesen / Wolfgang Gruber

Bilanzanalyse und Kennzahlen

Fallorientierte Bilanzoptimierung

3. Aufl. 2011. 295 S. Br. EUR 49,95 ISBN 978-3-8349-3076-7

Ob nach HGB, IFRS oder US-GAAP bilanziert wird: Die große Anzahl an Bilanzvorschriften und Wahlansatzmöglichkeiten machen den Bereich undurchschaubar. Vorteilhafte Rege-lungen bleiben daher oft ungenutzt. Das Werk schärft durch eine fallorientierte Bilan-zanalyse den Blick für das Wesentliche und zeigt dabei legale Optimierungsmöglichkeiten auf. Das Werk stellt die Rechtslage vor und nach dem BilMoG dar und wird so zum wert-vollen Arbeitsmittel in der Übergangszeit zum neuen Recht.

www.wirtschaftslexikon.gabler.de Jetzt online, frei verfügbar!



 Springer Gabler

Einfach bestellen: SpringerDE-service@springer.com
Telefon +49 (0)6221/345 - 4301

darauf festnageln werden, wenn sich die Verhältnisse vor Ort ändern. Diese Angaben sind für uns eine verlässliche Vorschau und nicht wie bisher nur eine vage Absichtserklärung. Dadurch können wir viel schneller auf Änderungen im Markt reagieren.“

Der Verzicht auf Budgets erfordert unterjährige Genehmigungsprozesse, um die Kostenentwicklung im Tagesgeschäft im Auge zu behalten. In den Sparten sind beispielsweise Personalanforderungen in den indirekten Bereichen von einem Leitungsgremium aus Spartenvorstand und zentralen Bereichsleitern zu genehmigen. Dies erfolgt aber erst dann, wenn tatsächlich ein Personalbedarf besteht und nicht wie in der Vergangenheit durch Verabschiedung von Planstellen im Rahmen der Budgetierung. Die lange im Voraus budgetierten Planstellen führten erfahrungsgemäß dazu, dass diese nachträglich auch nicht mehr hinterfragt wurden, auch wenn sich der Personalbedarf in der Zwischenzeit verändert hatte. Heute wird keine Kopfzahlplanung mehr durchgeführt, sondern sowohl Ersatz- als auch Neuein-

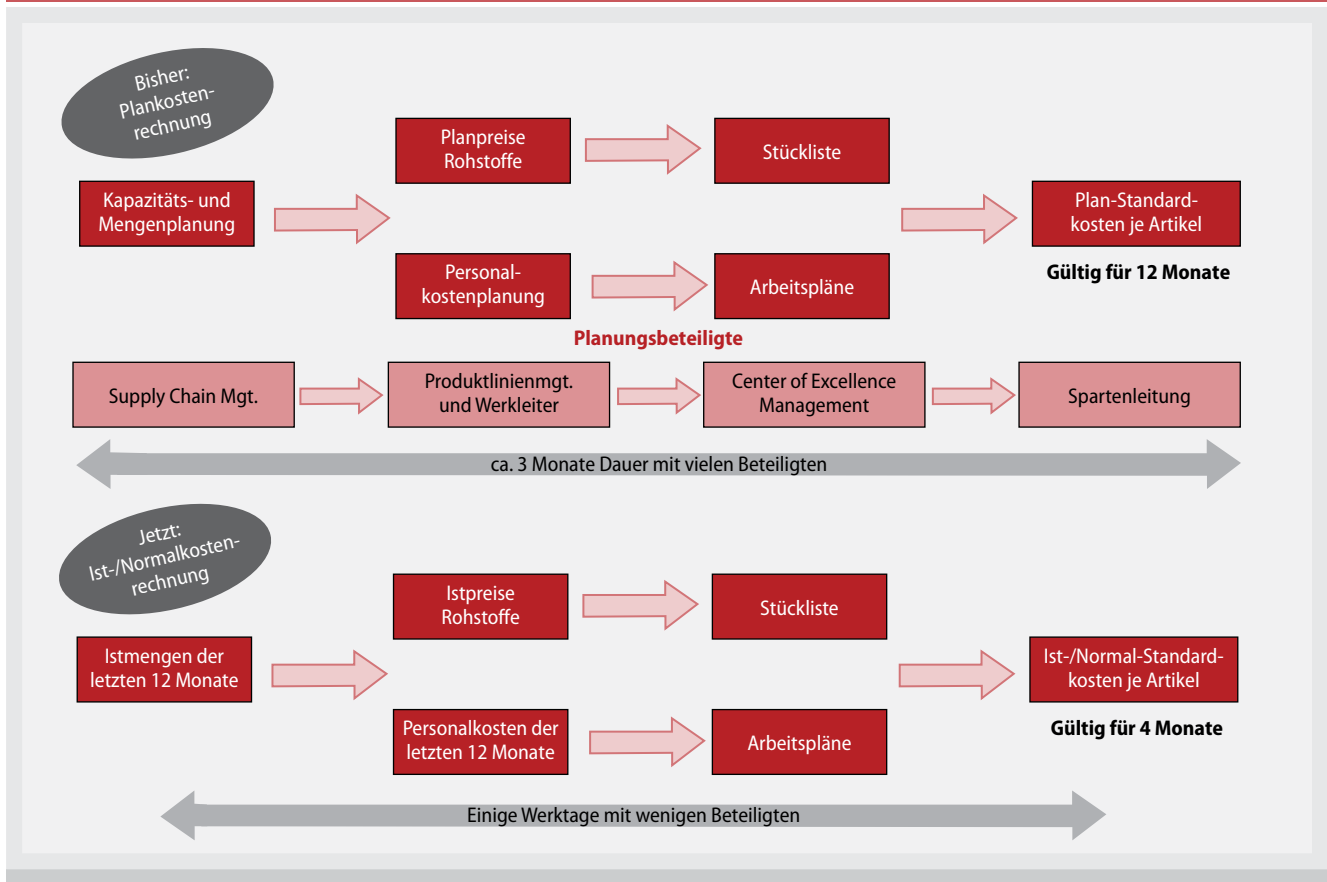
stellungen nur bei Bedarf zeitnah entschieden. Dieses Vorgehen ermöglicht eine flexible Personalpolitik und eine bessere Beeinflussbarkeit der Personalkosten. Solche unterjährigen Genehmigungsprozesse existieren auch für Projekte, Marketingveranstaltungen, Ersatzinvestitionen und Instandhaltungen. Auch hierfür werden Maßnahmen und Kosten ad hoc geplant und durch das Leitungsgremium zeitnah verabschiedet. Einzig bei Großprojekten wie z. B. dem Bau eines neuen Werks oder der Entwicklung eines neuen Produkts wird noch ein verbindlicher Kostenrahmen vorgegeben.

Voraussetzung für eine adaptiv-dezentrale Führung ohne Budgets ist der Verzicht auf eine variable, an der Planerfüllung ausgerichtete Vergütung. Bei B. Braun basiert die Vergütung deshalb auf einem reinen Ist-Ist-Vergleich mit dem Vorjahr. Zusätzlich gibt es Individualziele, die z. B. dem Außendienst helfen, individuelle Erfolge zu bewerten und darauf basierend Prämien zu gewähren. Diese individuellen Ziele sollen der strategischen Zielerreichung dienen.

Kostenbremse 50%-Regel

Auch ohne Budgets und detaillierte Kostenstellenplanung wird die Entwicklung der Kosten bei B. Braun nicht dem Zufall überlassen. Um beim Kostenmanagement nicht lediglich reaktiv wirken zu können, gibt es die sog. „50%-Regel“, die ein profitables Wachstum sicherstellen soll. Danach sollen bei Umsatzsteigerungen die Funktionskosten aus Vertrieb und Verwaltung um nicht mehr als 50 % der prozentualen Erhöhung des Bruttoergebnisses (Umsatz abzgl. Herstellungskosten) zunehmen. Erhöht sich also z. B. das Bruttoergebnis um 8 %, dann dürfen die Funktionskosten (ohne F&E) maximal um 4 % zunehmen. Dieser Zielwert dient dazu, die Kostenentwicklung der strategischen Geschäftsfelder immer an der Umsatzentwicklung auszurichten und damit unter Kontrolle zu halten. Im Rahmen des Review Meetings werden die Kostenerwartungen mit dem Vorjahr verglichen. Wird dabei deutlich, dass Kosten relativ zur Umsatzentwicklung „aus dem Ruder“ laufen, können unmittelbar konkrete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Verstößt die prognos-

Abb. 3 | Ersatz der Plankosten durch Ist-/Normalkosten im Fertigungsbereich



tizierte Kostenentwicklung einer Gesellschaft gegen diese Regel, dann wird im Review Meeting diskutiert, ob dies z. B. aus strategischen Gründen sinnvoll ist oder aber entsprechende Korrekturen durchzuführen sind. Auf Konzernebene wird diese Zielgröße deshalb in der Summe bewusst überschritten. Anfangs lag die prozentuale Steigerung der Funktionskosten meist bei einem Wert von ca. 70 % der Bruttoergebniserhöhung, wodurch trotzdem eine überproportionale Ergebnisverbesserung erreicht werden konnte. Das Ziel der 50 %-Regel gibt allen Gesellschaften, mit denen keine besonderen Vereinbarungen getroffen werden, eine grundsätzliche Richtung vor.

Effektivere Fertigungssteuerung ohne Kostenplanung

Seit dem Jahr 2010 wird ein Konzept eingeführt, um auch in den Produktionskostenstellen auf die Planung zu verzichten (vgl. **Abbildung 3**). Bislang wurden in den produzierenden Bereichen die Standardkosten für jeden Artikel in Zusammenarbeit von Supply Chain Manager, Produktlinienmanager, Werkleiter, Center of Excellence-Manager und der Spartenleitung geplant. Ausgangspunkt war dabei eine detaillierte Kapazitäts- und Mengenplanung in den produzierenden Organisationseinheiten. Im Anschluss wurden die Rohstoffpreise geplant und mit Hilfe der Stücklisten die Materialkosten ermittelt. Parallel dazu wurden die Personalkosten auf Basis der geplanten Kapazitäten und Lohnentwicklungen bestimmt. Die daraus abgeleiteten Plankosten je Artikel stellten die Zielvorgabe für das Folgejahr dar und dienten als Vergleichsbasis zur Ermittlung der Verrechnungsabweichungen zu den Ist-Kosten. Die geplanten Standardkostensätze steckten jedoch voller Annahmen und waren häufig zu hoch. Darunter litt die Aussagekraft der ermittelten Plan-Ist-Abweichung und die Zielerreichung hing eher von der Schwierigkeit der im Vorfeld verhandelten Planziele ab. Der Planungsprozess erforderte einen Zeitaufwand von drei Monaten und beschäftigte eine Vielzahl an Verantwortlichen, ohne die Steuerung der produzierenden Bereiche signifikant zu verbessern.

Die Herstellkostenstandards werden nun rollierend dreimal jährlich aus den Ist-Herstellkosten der vergangenen zwölf Monate ermittelt. Sie enthalten keine Ziele mehr, sondern bilden lediglich die tatsächliche

Kostenentwicklung ab. Die Standardverrechnungsabweichungen stellen somit die Ist-Entwicklung und nicht mehr die Abweichung zu Soll-Kosten dar. Das erhöht die Transparenz, setzt aber eine zusätzliche Zielvereinbarung mit den Werken voraus. Diese erfolgt jedoch nur noch aggregiert für das gesamte Werk oder für eine Produktlinie und nicht mehr auf Artekelebene. Lediglich bei Strukturbrüchen wie z. B. einer neuen Produktlinie oder einer neuen Gesellschaft, bei denen nicht auf historische Ist-Kosten zurückgegriffen werden kann, ist noch eine Kostenplanung erforderlich. Dieses Konzept wird derzeit schrittweise im gesamten Konzern eingeführt. Der wesentlich geringere Zeitaufwand sowie die valideren und schnelleren Informationen über die tatsächlichen Kosten sind für B. Braun die wesentlichen Vorteile dieses neuen Vorgehens.

Adaptiv-dezentrale Führung erfordert Vertrauen

Entscheidend für eine erfolgreiche Führung ohne Budgets ist, dass der B. Braun-Vorstand darauf vertraut, dass die Führungskräfte vor Ort ihren Markt kennen und die richtigen Zahlen liefern. Die daraus folgende Dezentralisierung von Verantwortung ermöglicht neue Freiräume, denn fortlaufend aktualisierte Forecasts erlauben es den Gesellschaften, flexibel und eigenverantwortlich zu reagieren. Die Abkehr von jahrelang praktizierten Verhaltensweisen erfordert jedoch selbst bei einem Familienunternehmen wie B. Braun ausreichend Geduld. Grundlegende Änderungen interner Abläufe müssen von der Unternehmensspitze klar kommuniziert, durchgehalten und immer wieder aufs Neue eingefordert werden.

Insbesondere die Controller hatten anfangs Sorge, dass ohne detaillierte Kostenstellenbudgets und Plan-Ist-Vergleiche das Chaos ausbrechen würde. So gab es noch geraume Zeit einzelne Gesellschaften, die für sich selbst intern nach wie vor Budgets verabschiedeten. Ludwig Georg Braun pochte bis zu seinem Ruhestand im Frühjahr 2011 bei seinen Managern stets auf ein neues, unternehmerisches Denken (vgl. Schmalholz 2011, S. 8 ff.). Er forderte mehr Eigenverantwortung und legte den Fokus auf den Markt statt auf das Erreichen von Planzielen: „Die Mitarbeiter sollen sich selbst fragen, ob Projekte sinnvoll und die Kosten dafür angemessen sind

und ob sie wirklich etwas zur Wertschöpfung beitragen“, so L. G. Braun.

Das Budget will keiner zurück

Um die Akzeptanz der Unternehmenssteuerung auf Basis rollierender Prognosen sechs Jahre nach deren Einführung besser beurteilen zu können, führte das Konzerncontrolling im Dezember 2011 mit den Führungskräften von 40 Landesorganisationen eine Online-Befragung durch (vgl. **Abbildung 4**). Etwa 84 % der Befragten äußerten sich generell zufrieden mit dem Ablauf und den Ergebnissen des Review-Prozesses in ihren jeweiligen Gesellschaften. Knapp die Hälfte (47 %) konnte trotz der höheren Frequenz von bis zu drei Durchläufen pro Jahr den Arbeitsaufwand gegenüber der Budgetierung deutlich reduzieren. Ein bemerkenswertes Ergebnis der Befragung war, dass sich keiner der Befragten eine Rückkehr zur Budgetierung mit fixierten Ressourcen und Zielvorgaben wünscht. Lediglich 29 % erstellen in Ausnahmefällen noch vereinzelt Budgets für spezielle Zwecke.

Die im Jahr 2011 erfolgte Neugestaltung des Review-Prozesses stößt bei den Befragten ebenfalls auf positive Resonanz. Die nur noch bei ausgewählten Gesellschaften im Juli erfolgende Überarbeitung des ersten Latest Estimates scheint der richtige Weg zu sein, denn immerhin 93 % sprachen sich für die Beibehaltung von nur zwei Reviews pro Jahr aus. Obwohl 40 % der Befragten im Jahr 2011 einen zusätzlichen Latest Estimate im Sommer abliefern mussten, konnte der Arbeitsaufwand gegenüber den bislang drei Reviews bei 87 % der Befragten insgesamt verringert werden.

Auch der Wechsel auf eine istkostenbasierte Standardkostenrechnung in der Produktion findet breite Zustimmung, auch wenn dieser noch nicht flächendeckend vollzogen wurde. In 84 % der 13 Landesgesellschaften, welche die Umstellung bereits durchgeführt haben, konnte der Arbeitsaufwand wesentlich verringert werden. 31 % der Befragten hatten jedoch durch den Wechsel zusätzlichen Schulungsbedarf. Ebenfalls 84 % halten die istkostenbasierten Standardkosten für aussagekräftiger und relevanter als die bisherigen Plankostenziele. Knapp die Hälfte der Befragten (46 %) empfiehlt auch anderen Unternehmen, auf die Kostenplanung zu verzichten.

Lessons learned

Die Wirksamkeit der adaptiv-dezentralen Führung auf Basis rollierender Prognosen hat sich in der Praxis der B. Braun Melsungen AG in den letzten sechs Jahren bestätigt. Latest Estimates und Review Meetings liefern in nur vier Wochen ein realistisches Bild der geschäftlichen Entwicklung und einen Ausblick in die Zukunft. Ziele und Maßnahmen lassen sich unterjährig prüfen und flexibel an volatile Marktgegebenheiten anpassen. Die Vereinbarung konkreter Maßnahmen ermöglicht Umsatz- sowie Effizienzverbesserungen und die Gesamtkostensteigerung wird durch die 50 %-Regel begrenzt. Da die individuellen Ziele aus den Ergebnissen des Vorjahres abgeleitet werden, findet eine klare Trennung zwischen Prognosen und Zielen statt. Der eingeführte Review-Prozess erkennt Trendbrüche schneller, wird aber durch eine gewisse Kontinuität im Geschäft begünstigt. Die B. Braun Melsungen AG ist im Gesundheitssektor weniger von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen betroffen als Unternehmen anderer Branchen, was die Prognostizierbarkeit erleichtert. Dennoch ist der Verzicht auf die Budgetierung grundsätzlich auch an-

deren Unternehmen zu empfehlen. Das rege Interesse am Führungsansatz von B. Braun weist darauf hin, dass viele Unternehmen offensichtlich mit ihrer bestehenden Budgetierungspraxis nicht mehr zufrieden sind.

Budgetpolitik gehört bei B. Braun der Vergangenheit an. Die Verbindung mit unterjährigen Genehmigungsprozessen und konsequenten Vorjahresvergleichen macht das Unternehmen handlungsfähiger und flexibler, ohne dabei das Ziel profitablen Wachstums aus den Augen zu verlieren. Besser zu sein als im Vorjahr ist schließlich immer ein wichtiges Ziel. Das Controlling wurde von vielen Routineaufgaben entlastet. Die Controller sind in den Review Meetings nun viel stärker mit den Inhalten, als mit der Verarbeitung von Zahlen beschäftigt. Sie konzentrieren sich auf die Analyse der Prognosen und die Beratung der Beteiligten und werden so ihrer Rolle als serviceorientierte, mitverantwortliche Dienstleister besser gerecht.

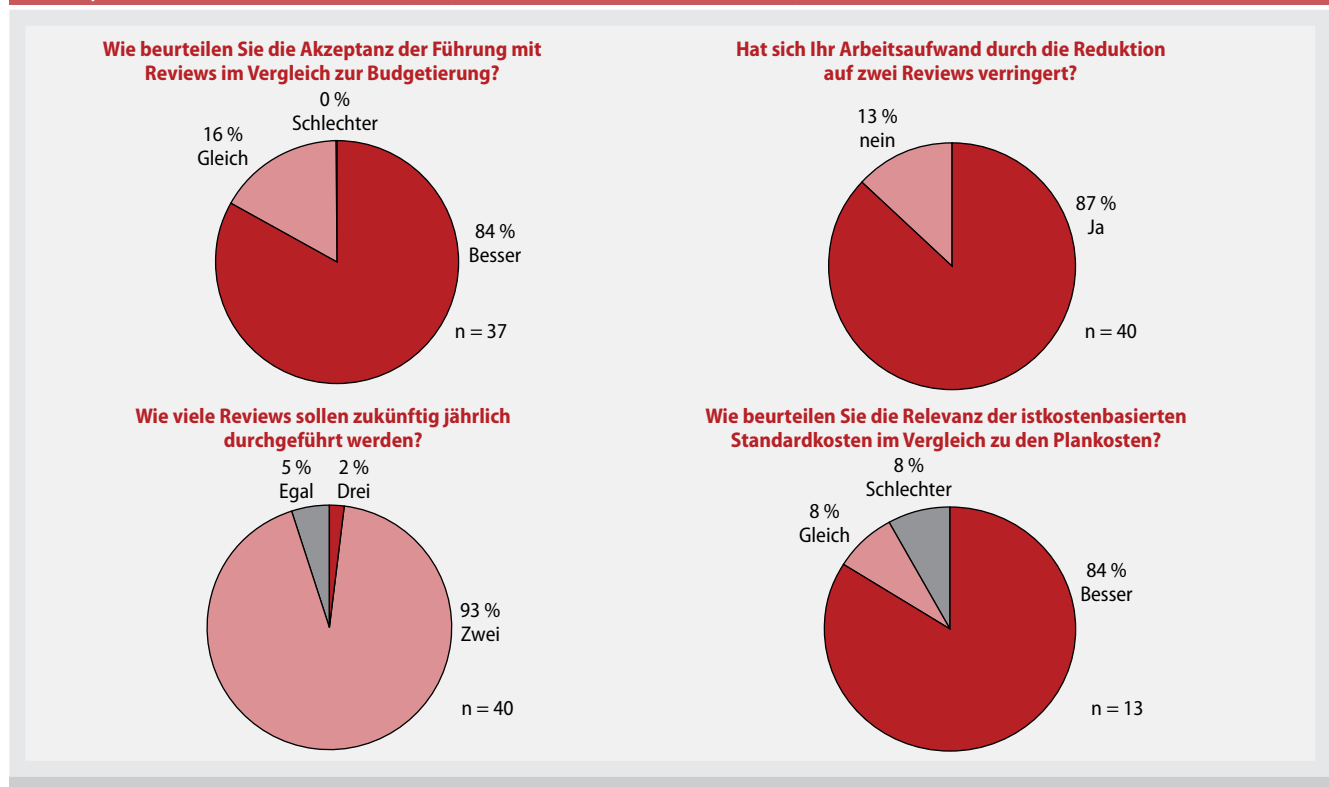
„Für B. Braun war der Übergang von der formalen Jahresplanung auf den Review-Prozess damals sicher ein mutiger Schritt. Doch die frühzeitigen Steuerungsinformationen, über die wir heute verfügen, die

partnerschaftliche Diskussion der Entwicklung unseres Geschäfts in den Review Meetings, die hohe Güte der abgegebenen Prognosen und die breite Akzeptanz im Management zeigen, dass es sich für uns gelohnt hat. Wir sehen jetzt viel früher, wo die Reise hingeht und entscheiden dann schnell und im Dialog mit den Sparten und Gesellschaften, welche Maßnahmen erforderlich sind, um unsere Ziele zu erreichen“, so das Fazit des Vorstandsvorsitzenden Heinz-Walter Große.

Literatur

1. Stoi, R., Braun, L.G., Große, H.-W.: Unternehmenssteuerung ohne Budgets bei der B. Braun Melsungen AG, in: ZfCM, 55. Jg., 2011, Nr. 1, S. 33 – 39.
2. Dillerup, R./Stoi, R.: Unternehmensführung, 3. Aufl., München 2011.
3. Schmalholz, C.G.: Planlos-Wirtschaft, in: enable, Magazin der Financial Times Deutschland, 12. Jg., 2011, Nr. 1, S. 6 – 11.
4. Telgheder, M.: Ludwig Georg Braun plant nicht mehr, in: Handelsblatt, 16.07.2009.

Abb. 4 | Ergebnisse der internen Befragung zur adaptiv-dezentralen Führung



DOI: 10.1365/s12176-012-0377-7