

Jürgen H. Daum (Hg.)

## **Beyond Budgeting:**

### **Impulse zur grundlegenden Neugestaltung der Unternehmensführung und -steuerung**

Meidenbauer Verlag, München 2005,  
271 Seiten, broschiert, ISBN 3899755332,

[» jetzt bestellen bei Amazon.de](#)

Im folgenden finden Sie:

- Inhaltsverzeichnis
- Vorwort und Einleitung
- Autorenverzeichnis

## **Der Herausgeber**

Jürgen H. Daum ist Management Adviser, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect der Business Solutions Architects Group EMEA bei der SAP, Walldorf. Für die CFOs und Controller zahlreicher europäischer Unternehmen fungiert er als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften, spricht auf Konferenzen im In- und Ausland und ist Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (dt.: Galileo-Press 2002, engl.: John Wiley & Sons, 2003). Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter eines mittelständischen Unternehmens.

Website: <http://www.juergendaum.de/>

## **Das Buch**

Die Budgetsteuerung – gängiger Planungsstandard in europäischen Unternehmen seit über 40 Jahren - befindet sich in jüngster Zeit verstärkt in der Kritik. Ganz offensichtlich reichen die alten Planungs- und Steuerungskonzepte nicht mehr aus, um Unternehmen in einem globalen, hochdynamischen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu steuern.

Das *Beyond Budgeting Management Modell* entstand auf Basis zahlreicher Fallstudien des britischen Beyond Budgeting Round Table (BBRT), der die Vorgehensweise von Unternehmen untersucht hat, die ohne fixe Budgets erfolgreich gemanagt werden. Es setzt eine Alternative gegen die klassische Budgetsteuerung und kann so beim Neuentwurf wertvolle Impulse liefern. Eine ganze Reihe von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben sich bei der Neugestaltung ihrer Planungs- und Steuerungssysteme vom *Beyond Budgeting Management Modell* inspirieren lassen.

Die Beiträge dieses Bandes stammen zum Teil direkt aus der Unternehmenspraxis, zum Teil aus der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft. Sie vermitteln einen Eindruck vom aktuellen Stand der Diskussion zum Thema Beyond Budgeting und liefern so Anregungen für das Re-Design des eigenen Unternehmensführungs- und Unternehmenssteuerungssystems.

Die meisten der Autoren referierten auch beim ersten deutschen Beyond Budgeting Summit.

## Inhaltsverzeichnis

<u><a href="#">Vorwort und Einleitung</a></u>	5
<b>1. Motivation für Beyond Budgeting</b>	<b>19</b>
<i>Péter Horváth</i> Hat die Budgetierung noch Zukunft?	21
<i>Jürgen H. Daum</i> Beyond Budgeting: Ein Management- und Controlling-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg	31
<i>Jürgen H. Daum / Jeremy Hope</i> The Origins of Beyond Budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) - An Interview with Jeremy Hope, co-founder and research director of the BBRT	63
<i>Dieter Brandes</i> „Kein Budget – keine Controller“	79
<b>2. Von der Budgetary Control zum Beyond Budgeting: Motivation und Fallbeispiele der Pioniere</b>	<b>89</b>
<i>Jürgen H. Daum</i> Von den Ursprüngen der Budgetary Control zum Beyond Budgeting: Motivation, Fallbeispiele der Pioniere und Zukunftsperspektiven	91
<i>Jürgen H. Daum / Lennart Francke</i> Ohne Budgets Managen bei Svenska Handelsbanken – Ein Interview mit Lennart Francke, CFO Svenska Handelsbanken	125
<i>Jürgen H. Daum / Thomas Boesen</i> Beyond Budgeting bei Borealis: Interview mit Thomas Boesen, Co-Architekt des Borealis Beyond Budgeting Steuerungssystems	137

<b>3. Auf dem Weg zum Beyond Budgeting: Konzepte, Erfahrungen bei der Implementierung, und Zukunfts-Perspektiven</b>	<b>157</b>
<i>Jürgen H. Daum /Rainer Gunz/Jean-Daniel Luthi/Steve Morlidge</i> Wie Beyond Budgeting umsetzen? - Eine Diskussion zwischen Experten von Borealis, Nestlé, Unilever und SAP	159
<i>Steve Morlidge</i> Life Beyond Budgets? An Implementation Story - Beyond Budgeting at Unilever	181
<i>Jürgen H. Daum / Matthias Steinke</i> Vom Controlling zum Business Support - „Beyond Budgeting“ bei Boots/BHI. Ein Interview mit Matthias Steinke, CFO bei BHI Deutschland	193
<i>Jürgen H. Daum / Guy Bourdon</i> Strategy & Performance Management bei Siemens Belux und die Rolle des Management Cockpit War Rooms. - Ein Interview mit Guy Bourdon, Chief Consultant, Siemens Belux	201
<i>Niels Pfläging</i> Ziele und Leistung im Steuerungsmodell Beyond Budgeting – eine Neudefinition	225
<b>4. Beyond Budgeting – eine kritische (wissenschaftliche) Würdigung</b>	<b>241</b>
Utz Schäffer / Michael Zyder Beyond Budgeting – eine kritische Würdigung	243
<b><u><a href="#">Autorenverzeichnis</a></u></b>	<b>267</b>

## Vorwort und Einleitung

Meine erste Begegnung mit dem Beyond Budgeting Management Modell und dem Beyond Budgeting Round Table (BBRT) fand im Sommer 1998 statt. Damals hatte mich Peter Bunce, einer der drei Gründer des BBRT, in meiner damaligen Rolle als Projektleiter und Produkt-Manager bei SAP für das damals in Entwicklung befindliche Strategic Enterprise Management Produkt (SAP SEM) angesprochen. Ich fand den Beyond Budgeting-Ansatz spontan sehr interessant, hatte aber zu dieser Zeit noch keine Chance gesehen, mehr als einige wenige Innovatoren für das Thema zu begeistern. Die Zeit war damals einfach noch nicht reif. Mitten in der New Economy, verspürten die Unternehmen noch zu wenig Leidensdruck, ihre Planungs- und Steuerungssysteme einer grundlegenden Neuausrichtung zu unterziehen. Diese Situation hat sich inzwischen gründlich geändert.

Die Beyond Budgeting Bewegung hat vor etwas über drei Jahren auch die deutschsprachigen Länder erreicht und das Konzept wird seit dem in Fachkreisen intensiv diskutiert. Auch haben sich mittlerweile eine Reihe von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei der Neugestaltung ihrer Planungs- und Steuerungssysteme vom Beyond Budgeting Management Modell des britischen Beyond Budgeting Round Table (BBRT) inspirieren lassen.

Die erste Phase der Diskussion, die häufig von Zweifel und Ablehnung am zunächst oft unrealistisch erscheinenden Beyond Budgeting-Modell geprägt war, ist längst überwunden und einer ernsthaften Beschäftigung mit den inzwischen als interessant und wertvoll erachteten Ideen und Konzepten des Beyond Budgeting Ansatzes gewichen.

Zum Teil liegt das wohl daran, dass über die bei den Beyond Budgeting-Pionieren zur Anwendung gekommenen Führungs- und Steuerungskonzepte und deren konkreter Ausgestaltung in der Praxis inzwischen mehr bekannt geworden ist. Aber auch der Druck in den Unternehmen, die über Jahre und Jahrzehnte ungeordnet gewachsenen Führungs- und Steuerungssystemen einer grundlegenden Neuordnung zu unterziehen, ist gerade in diesem Zeitraum signifikant gewachsen. Gerade der letzte Punkt ist m.E. der wesentliche Grund, weshalb das Beyond Budgeting Modell zunehmend als willkommener Impuls- und Ideengeber angesehen wird, um „den Kopf frei zu bekommen für Neues“, wie es immer wieder Manager, CFOs und Controller im persönlichen Gespräch ausdrücken.

Weshalb sehen viele Unternehmen gerade jetzt die Notwendigkeit und die Gelegenheit zur grundlegenden Neugestaltung ihrer Führungs- und Steuerungssysteme?

Meines Erachtens sind es vor allem zwei Entwicklungen und auch zwei Personengruppen in den Unternehmen, die hier als Katalysatoren des Wandels wirken:

1. Die Unternehmensleitungen, die CEOs, sind heute, nach der ausgeprägten Restrukturierungsphase der letzten Jahre und dem fast ausschließlichen Fokus auf Effizienzverbesserungen, daran interessiert, das Unternehmen auf Wachstum und Effektivitätsgewinne „umschalten“, um die jetzt wieder vorhandenen Wachstumschancen besser nutzen zu können und die Wettbewerbsfähigkeit auch in dieser Hinsicht zu verbessern<sup>1</sup>. Das Ziel heißt: profitables Wachstum mit einer kontinuierlichen Verbesserung der Effizienz verbinden können.
2. Die CFOs sind heute, weit mehr als früher, bereit, gewachsene Strukturen, Prozesse und Verfahren im Bereich Finance & Control einer radikalen Neuausrichtung zu unterziehen, um die „Finance Function“ des Unternehmens vollkommen neu auszurichten und auf die Herausforderungen aus dem Business in den nächsten Jahren vorzubereiten. Und dies umfasst eben auch die Neugestaltung der Planungs- und Steuerungssysteme. Das Ziel heißt hier: sowohl die Effizienz, aber auch die Effektivität der Planungs- und Steuerungsprozesse so zu verbessern, damit die CEO-Vision aktiv sowohl aus dem Business, als auch aus dem Bereich Finance&Control heraus unterstützt werden kann<sup>2</sup>.

**Die CEO-Vision:  
eine Organisation und ein Führungssystem, das profitables Wachstum mit einer kontinuierlichen Verbesserung der Effizienz verbindet**

Nach dem starken Fokus der letzten Jahre auf Effizienzverbesserungen, d.h. auf Kostenreduktion, wird von den Unternehmensleitungen heute wieder mehr auf die Effektivität und vor allem auf Wachstum geschaut – ohne jedoch das Effizienzziel aufzugeben. Um im immer wettbewerbsintensive-

---

<sup>1</sup> Siehe dazu beispielsweise die Ergebnisse der Global CEO Study 2004 von IBM.

<sup>2</sup> Diese Aussage reflektiert meine Erfahrung aus dem SAP Finance Best Practice Network (ein von mir und meinen Kollegen der SAP Business Solutions Architect Group organisiertes Netzwerk für CFOs, Controller, Chief Accountants und Finance Operations Manager europäischer SAP-Kunden) und aus meiner Ratgeber-Praxis für CFOs zahlreicher Europäischer Unternehmen, die gegenwärtig größere Finance Transformation Projekte laufen haben.

ren Umfeld neue Kunden zu gewinnen und den „Share of Wallet“ mit Bestandskunden zu vergrößern, bedarf es jedoch anderer Management-Ansätze als in der Restrukturierungsphase, wo es in erster Linie um das Loswerden überflüssiger Kostenpolster ging. Die große Herausforderung aus Sicht der CEOs heute ist, eine Organisation zu schaffen, die beide Ansätze miteinander verbinden kann: profitables Wachstum mit einer kontinuierlichen Verbesserung der Effizienz. Und hier besteht für viele Unternehmen Nachholbedarf.

In einer ihrer jüngeren Studien haben die Berater von Roland Berger Strategy Consultants gezeigt, dass von 1700 der größten Unternehmen Europas, Nordamerikas und Asiens nur ein Viertel zwischen 1991 und 2003 in der Lage war, sowohl Umsatz als auch Gewinn überdurchschnittlich zu steigern und dass das Erfolgsrezept dieser Unternehmen darin bestand, Wachstum mit laufender Restrukturierung verbinden zu können. Die Roland Berger Consultants kommen zu dem Schluss, dass es einer Kombination von Organisations- und Führungskonzepten bedarf, um dies möglich zu machen und dass das Planungs- und Steuerungssystem diesen folgen muss<sup>3</sup>.

Denn Mitarbeiter müssen gleichzeitig zu ständigen Produktivitätsverbesserungen motiviert und für Wachstumsimpulse aktiviert werden. Dies erfordert nicht nur die richtige Wachstumsstrategie, sondern auch eine Organisation und eine Führung, die in der Lage ist, die weichen Erfolgsfaktoren zu stimulieren: Optimismus, Selbstvertrauen und Wachstums- und Profitabilitätswille. Dies wird vor allem durch dezentrale Elemente in der Organisation und Führung gefördert, die für Unternehmertum, Innovation, Kundenorientierung und Selbstverantwortung auch in großen Unternehmen Raum schaffen.

Dies erfordert aber auch gleichzeitig, die unternehmerischen, dezentralen Einheiten von administrativen Aufgaben zu entlasten, die gerade in Großunternehmen einen hohen Prozentsatz der vorhanden für das operative Geschäft und die Kunden vorgesehenen Mitarbeiter- und Management-Kapazitäten blockieren können. Hier bieten sich eher zentralistische Ansätze an: das Herauslösen der administrativen bzw. der Support-Funktionen aus den operativen Bereichen und deren Konsolidierung in ein Corporate (Shared) Service Center, das als professionell gemanagter „Dienstleistungsbetrieb“ Skaleneffekte, Effizienzsteigerungen, aber auch Effektivitätsverbesserungen bei den Supportprozessen realisieren kann.

---

<sup>3</sup> Siehe dazu den Artikel von Dr. Burkhard Schweiger, Sprecher des Executive Committee von Roland Berger Strategy Consultants: Schweiger, B.: Erfolgreich wachsen durch Vertrauen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4. Oktober 2004, S. 20

Erst durch die Kombination flexibler dezentraler als auch effektiver und effizienter zentralistischer Organisationselemente mit den entsprechenden Führungskonzepten wird es möglich, die vorhandenen Wachstums- und Produktivitäts-Potentiale zu heben. Um dies zu realisieren, genügt es jedoch nicht, das Organigramm neu zu entwerfen. Denn dies sind größere Change Management Projekte, die sich über mehrere Jahre erstrecken können und deren Ziel vor allem auch die Veränderung der Management- und Führungskultur und auch der Einstellungen der Mitarbeiter ist.

Gerade letzteres ist zu einem zentralen Thema für die CEOs geworden. Angesichts des globalen Wettbewerbs kann sich eigentlich kein Unternehmen mehr die „innere Kündigung“ seiner Mitarbeiter oder interne Bürokratie in jeglicher Form leisten - was ja letztlich nichts anderes als Verschwendung von Ressourcen und Potentialen ist. Deutsche Top-Manager die von einer Asienreise zurückkehren, zeigen sich regelrecht begeistert über die Mentalität der Asiaten auf allen Unternehmensebenen: denn diese sind hochmotiviert, extrem leistungswillig und ambitioniert. Es herrscht eine Aufbruchstimmung, mit der sich viel bewegen lässt. Und die CEOs fragen sich: wie kann eine solche Einstellung in meinem Unternehmen Realität werden, um im globalen Wettbewerb - auch mit den Asiaten - zu bestehen?

### **Die CFO Mission:**

### **Die Neugestaltung der Planungs- und Steuerungssysteme zur Unterstützung der CEO-Vision**

Spätestens hier stellt sich auch die Frage nach dem Steuerungssystem: Ist die traditionelle budgetbasierte Steuerung und die damit zusammenhängende Budgetbürokratie, die in vielen Unternehmen in der ein oder anderen Form immer noch anzutreffen ist, noch zukunftsfähig?

An dieser Stelle soll nun nicht die gesamte Kritik an der Budgetsteuerung und an festen, vielleicht zu detaillierten Jahresbudgets wiederholt werden, die sich sowieso meist viel zu sehr mit dem Jahresbudget selbst, also mit dem beschäftigt, wovon man sich lösen möchte, und zu wenig mit dem, wohin man eigentlich hin möchte. Vielmehr soll der Blick auf das gerichtet werden, was CEOs und Manager zur Unternehmensteuerung sagen und meinen, wenn sie über ihre oben beschriebenen Vorhaben und Strategien sprechen. Denn erfolgreiche Transformationsprojekte beginnen stets mit einer klaren Vorstellung des Ziels.

Was wünschen sich also die CEOs und welche sind die von ihnen genannten Ziele für die Neugestaltung der Unternehmensplanungs- und Unternehmenssteuerungssysteme?

*Transparenz:* die Mitarbeiter und Manager im Unternehmen müssen selber sehen können, wo das Unternehmen und der eigene Bereich steht und sie müssen verstehen, was die Ziele sind und was das für sie selbst bedeutet.

*Eine offensive Zielplanung mit anspruchsvollen Vorgaben:* Die Ziele sollen top-down aus der Strategie abgeleitet und nicht einfach aus dem bestehenden Geschäft mit meist wenig ambitionierten und oft unklaren Zielvorstellungen per Extrapolation ermittelt werden. Die Zielplanung soll auch signalisieren, dass Leistung eingefordert wird und dass eine Leistungskultur gelebt werden soll.

*Motivierende Anreiz-Systeme:* Leistung soll fair beurteilt und belohnt werden. Dies erfordert Leistungstransparenz und den Mut seitens der Führungskräfte, außerordentliche Leistungen – seien es gute oder schlechte – auch als solche zu benennen und entsprechend zu honorieren oder zu sanktionieren.

*Flexibilität in der Steuerung:* Das Unternehmen soll nicht an einem einmal getroffenen Jahresplan bzw. Budget kleben bleiben, sondern in der Lage sein, agil und dynamisch auf Veränderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren. Dies erfordert ein Steuerungssystem und eine Managementkultur, die es erlaubt, Prioritäten dynamisch entsprechend der sich im Markt entwickelnden Chancen und Risiken anzupassen und auch die Ressourcen zwischen Bereichen re-allokieren zu können – „at the rythm of the business“, wie es zwei meiner amerikanische Kunden ausgedrückt haben.

*Vereinfachung der Berichts- und Planungssysteme und die Verbesserung ihrer Effektivität:* Managementberichte sollen sich auf das Wesentliche (aus Sicht des Berichtsempfängers) konzentrieren und den Berichtsempfänger nicht mit endlosen Zahlenreihen oder Zahlenfriedhöfen bombardieren, die für die anstehenden Entscheidungen irrelevant sind. Und auch die Planung soll sich auf das Wesentliche konzentrieren: also eine strategiegetrieben, möglichst einfache und schnelle Top-Down Zielplanung am Anfang, damit jeder überhaupt weiß, wo es insgesamt hingehen soll, bevor mit der operativen Feinplanung begonnen wird. Die operative Feinplanung kann dann, wenn die Rahmenplanung klar ist und die Zielvereinbarungen verlässlich verabschiedet sind, auch vollständig an die operativen Bereiche delegiert werden. Die aufwändige Konsolidierung in ein detailliertes Gesamtbudget kann so entfallen.

Betrachtet man jedoch auf Basis dieser Anforderungen die Realität in vielen Unternehmen, stellt man fest, dass zwar in den letzten Jahren viele neue Instrumente und Verfahren hinzugefügt wurden, wie zum Beispiel die Balanced Scorecard, die einige oder gar alle dieser Anforderungen adressieren sollen, dass aber ein grundlegender Neuentwurf des gesamten Steuerungssystems bislang nicht statt fand.

Die Folge ist oft nicht eine Verbesserung der Situation, sondern das Gegenteil. Durch das bloße Addieren neuer Tools zur Basis des bestehenden Systems wurde eine hohe Komplexität geschaffen und gleichzeitig die Wirksamkeit der einzelnen Instrumente beschränkt, da diese meist nicht richtig zueinander passen. So ist auch der Wunsch vieler CEOs, CFOs und auch der Controller und Business-Manager zu verstehen, das Unternehmenssteuerungssystem grundlegend neu zu gestalten.

### **Das Beyond Budgeting Management Modell als Impuls- und Ideengeber für die Neugestaltung der Führungs- und Steuerungssysteme**

Und hier kann das Beyond Budgeting Management Modell in der Tat sehr gut als Impuls- und Ideengeber fungieren. Meine Erfahrung aus Kundenprojekten ist, dass gerade am Anfang die genauere Betrachtung und Diskussion von Beyond Budgeting Fallbeispielen, die nach landläufiger Meinung aus dem Rahmen fallen, da sie ganz oder weitgehend ohne Budgets arbeiten, sehr wertvoll ist. Man bekommt damit nicht nur den Kopf für Neues frei, sondern man hinterfragt meist auch erstmalig kritisch, systematisch und aus einer gewissen Distanz die Verfahren und Konzepte, die im eigenen Unternehmen seit Jahren und Jahrzehnten angewandt wurden und versucht sich vor allem über deren Zweck (wieder) klar zu werden.

Dies war beispielsweise auch der Ansatz bei Borealis im Jahre 1995, als man beschlossen hatte, das für die volatile Petrochemie viel zu starre Budgetsystem durch geeignetere Instrumente für die interne Steuerung zu ersetzen<sup>4</sup>. Man hat sich zunächst gefragt, wofür das Budget eingesetzt wird: nämlich für die Zielvereinbarung und für das Performance-Management, zur Kostenplanung und für das Cost Management, für das Forecasting, für das Investment-Management, als Basis für das Anreizsystem etc.. Und man hat schnell festgestellt, dass diese Ziele teilweise im Widerspruch miteinander stehen.

---

<sup>4</sup> siehe dazu auch das Interview mit Thomas Boesen und die Diskussion mit Borealis, Nestlé und Unilever in Kapitel 3

So will man im Forecasting möglichst wirklichkeitsgetreu und genau sein. Bei der Zielvereinbarung ist aber Ambition gefragt – „Stretched-Targets“ sind erwünscht, aber beim Cost Management möchte man natürlich mit möglichst niedrigen Werten herauskommen. Die Konsequenz für Borealis war, für jedes dieser Felder separate Instrumente und Prozesse zu schaffen. So hat man beispielsweise den Rolling Financial Forecast bewusst vom Performance Management getrennt, um die „Politisierung“ und damit die Gefahr, manipulierte Forecasts zu erhalten, zu umgehen. Auch als die österreichische OMV 1998 als Miteigentümer bei Borealis eingestiegen ist und für die eigene Konzernsteuerung so etwas wie ein Budget verlangt hat, hat man eine pragmatische Lösung in Form des rollierenden Business Plans gefunden, der für die nächsten drei, und für die nächsten 10 Jahre einen Finanzplan liefert, den die OMV konsolidieren kann, der aber mit den anderen „Beyond Budgeting Tools“ des Unternehmens eng integriert ist, um auch das Management dieser Finanzpläne im Rahmen der Beyond Budgeting Instrumente sicher zu stellen.

Borealis ist eines der bekannten Unternehmens-Beispiele für die Anwendung der Beyond Budgeting Steuerungs-Konzepte. Inzwischen sind viele andere Unternehmen diesem Beispiel gefolgt, überdenken das Konzept ihrer Planungs- und Steuerungssysteme und sind auf dem Weg, diese mit Blick auf die oben genannten CEO-Ziele zu verbessern.

Die typischen Aktionsfelder dabei sind:

- Herstellen eines strategie-orientiertes Top-Down Zielalignment und die Überarbeitung des Anreizsystems
- Entfeinerung der Planung, Entkoppelung von Planungen (z.B. der Konzern- und der Geschäftsbereichsplanung), Beschleunigung von Planungsprozessen, und Aufheben der Zeitraumbeschränkung in der Planung auf ein einziges Jahr (z.B. durch eine stärkere Betonung und Verbindlichkeit der Mittelfristplanung und vor allem mittelfristiger Ziele)
- Entwickeln der Fähigkeit zur effektiven dynamischen Anpassung auf Basis von Rolling Forecasts, sich entwickelnden Chancen und Risiken und Portfolio-Management-Konzepten
- Überdenken der Cost Management Praxis: macht es noch Sinn, Fix- bzw. Gemeinkosten durch komplexe Kostenüberwälzungshierarchien in den Griff bekommen zu wollen, die keiner mehr versteht? Kann man hier andere, bessere Lösungen finden? (z.B. ein trend- und benchmark-basiertes Cost Management oder auch durch organisatorische Lösungen)

- Eine Verbesserung des Management-Reportings und der Übergang zu „Self-Controlling“-Konzepten auf Basis von Management Cockpits und Intranet-Portalen
- Einführung rollierender Strategie- und Performance-Management Prozesse, die eine zeitnahe Korrekturen der strategischen Programme und der Maßnahmen zur Performance-Optimierung gestatten
- Schaffen einer Performance- und Managementkultur, die dem neuen Leitbild im Unternehmen gerecht wird.

Entscheidend für den Erfolg ist dabei, ob es gelingt, bevor man über das „Wie“ spricht, eine Diskussion über das „Was“ herzustellen. Nicht nur weil klar sein muss, wo man eigentlich hin will, bevor man irgendwo mit dem Hammer oder Meisel ansetzt, sondern auch, weil Veränderung immer erst im Kopf, mit dem Denken beginnt, indem man sich von alten Denkmustern löst, um so Platz für neue, wirklich gute Ideen zu schaffen.

Beim Beyond Budgeting Konzept geht es deshalb meiner Meinung nach auch nicht in erster Linie um das Budget, wie der Name suggeriert. Lennart Francke, CFO von Svenska Handelsbanken in Stockholm, wo man bereits vor über 30 Jahren die Budgetsteuerung abgeschafft hat, sagte kürzlich bei einer von mir moderierten Podiumsdiskussion, dass das Ziel von Handelsbanken damals nicht die Abschaffung des Budgets war, sondern das Schaffen einer anderen, effektiveren Organisation. Das Abrücken von der Budgetsteuerung war lediglich eine Folge daraus.

Bei Beyond Budgeting geht es in erster Linie um eine andere Management-Denke, um ein alternatives Management-Modell - also um eine Alternative gegenüber dem nun fast 100 Jahre alten Financial-Control Modell, das heute immer noch, meist unbewusst, die Grundlage unserer Management und Führungs-Konzepte und Unternehmensteuerungssysteme darstellt. Aber es passt eben nicht mehr in die heutige Zeit, die Unternehmen mit ganz anderen Anforderungen, Risiken, aber auch anderen Chancen konfrontiert, als die amerikanischen Unternehmen zu Beginn des letzten Jahrhunderts, die damals die Grundlagen des Financial- und Budgetary Control Modells entwickelt haben.

Wir sollten den Mut haben, uns davon zu lösen, und – natürlich pragmatisch – neue Lösungen zu entwickeln, die zum Business-System und den Management-Anforderungen des konkreten Unternehmens besser passen als das vorhandene, historisch gewachsene Steuerungssystem.

Die *eine* Lösung gibt es dabei jedoch nicht. Das Beyond Budgeting Management Modell nennt einige Konzepte, wie zum Beispiel die Vereinbarung

relativer statt absoluter Ziele, die als Anregung beim Design des eigenen neuen Steuerungssystems dienen können. Ob das dann so tatsächlich passt und die Zeit schon reif und die Belegschaft sowie die Manager dafür bereit sind, muss individuell entschieden werden. Jedes Unternehmen muss seinen „Appetit“ und seine Möglichkeiten für ein Beyond Budgeting realistisch einschätzen, bevor man den eigenen Fahrplan definiert und mit der pragmatisch orientierten Umsetzung beginnt.

Beim ersten deutschsprachigen Beyond Budgeting Summit vom 8. bis 10. Juni 2005 in Frankfurt, den ich zusammen mit WSF Wirtschaftsseminare, dem FAZ-Institut und dem Beyond Budgeting Round Table organisieren konnte, werden diese Themen anhand zahlreicher Unternehmensfallbeispiele vorgestellt und diskutiert. Die folgenden Beiträge einer Reihe von Referenten beim Summit sollen einen Eindruck vom aktuellen Stand der Diskussion zum Thema Beyond Budgeting liefern und dem einen oder anderen Leser vielleicht einige Anregungen beim Re-Design des eigenen Unternehmensführungs- und Unternehmenssteuerungssystems geben.

Heidelberg, im April 2005

**Jürgen H. Daum**

E-Mail: [jhd@juergendaum.de](mailto:jhd@juergendaum.de)

Website: <http://www.juergendaum.de>

## Autorenverzeichnis

*Thomas Boesen* ist Manager Business Planning and Investments in der Konzernzentrale bei Kopenhagen, Dänemark. Als Mitglied eines Teams, das von Bjartes Bogsnes, damals Vice President Corporate Control, geleitet wurde, hatte er 1995 das Borealis „Beyond Budgeting“-Steuerungssystem mitentwickelt.

*Guy Bourdon* ist Chief Consultant bei Siemens s.a., Brüssel, der Holding des Siemens Konzerns für die Region Belux und West & Central Afrika. Er berichtet an und berät sowohl den CEO als auch den CFO von Siemens Belux. In dieser Funktion ist er zuständig für strategische Initiativen, M&A Services, und die Verbesserung der Management-Prozesse. Er war der wesentliche Initiator und dann der Projektleiter für die Implementierung des neuen „Policy & Strategy Process“ und des Management Cockpit „War Rooms“ bei Siemens Belux.

*Dieter Brandes* ist Berater für Strategie und Organisation der Unternehmensberatung „Konsequent Einfach“ in Hamburg. Zuvor war er Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates bei ALDI in Essen. Herr Brandes ist Autor der Bestseller „Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolges“ und „Einfach managen – der Weg zum Wesentlichen“ sowie „Alles unter Kontrolle? Die Wiederentdeckung einer Führungsmethode“.

*Jürgen H. Daum* ist Management Adviser, Finance & Unternehmenssteuerungs-Experte und Chief Solution Architect der Business Solutions Architects Group EMEA bei der SAP, Walldorf. Für die CFOs und Controller zahlreicher europäischer Unternehmen fungiert er als Ideen- und Impulsgeber bei der Neuausrichtung der Finanzorganisation und der Unternehmenssteuerung. Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften, spricht auf Konferenzen im In- und Ausland und ist Autor von „Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen“ (dt.: Galileo-Press 2002, engl.: John Wiley & Sons, 2003). Vor seiner Zeit bei SAP war er kaufmännischer Leiter eines mittelständischen Unternehmens.

E-Mail: [jhd@juergendaum.de](mailto:jhd@juergendaum.de), Website: <http://www.juergendaum.de/>

*Lennart Francke* ist Executive Vice President und Leiter Group Control & Accounting bei Svenska Handelsbanken, Stockholm. Er ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Führungspositionen bei Svenska Handelsbanken tätig und ist seit 2001 der CFO der Bank.

Dr. *Rainer Gunz* ist Leiter Controlling und Kostenrechnung, Borealis GmbH, Wien

*Jeremy Hope* is, together with Robin Fraser and Peter Bunce, the founder of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Together with Robin Fraser he has led the Beyond Budgeting research program of the BBRT since its inception in 1997. He is co-author of two management books and co-author (with Robin Fraser) of many articles on performance management. His recent book, co-authored with Robin Fraser, "Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap" (Harvard Business School Press, 2003) is the outcome of the first five years of the BBRT research program. E-mail: [jeremyhope@bbrt.org](mailto:jeremyhope@bbrt.org), website: <http://www.bbrt.org/>

Univ.-Prof. Dr. *Péter Horváth* ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Horváth AG, CFO des International Performance Research Institute (IPRI) und war bis März 2005 Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart.

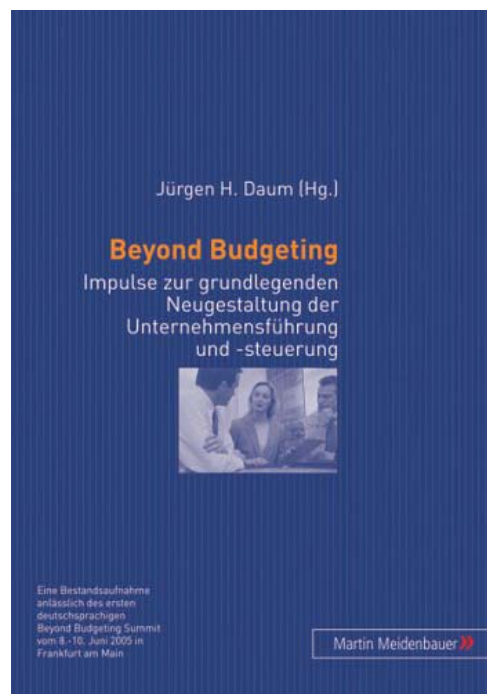
*Jean-Daniel Luthi* ist Senior Vice President und Group Controller der Nestlé S.A., Vevey, und leitet das sogenannte "Dynamic Forecasting" Projekt bei Nestlé

*Steve Morldige* ist "Change Leader" und Projektleiter für "Dynamic Performance Management" bei Unilever Plc - Unilevers Beyond Budgeting Projekt Er ist auch der Vorsitzende des europäischen Zweigs des BBRT.

*Niels Pfläging* ist Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT) für Südamerika, Unternehmensberater und Präsident der MetaManagement Group mit Sitz in São Paulo.  
E-Mail: [niels@metamanagementgroup.com](mailto:niels@metamanagementgroup.com).

Univ.-Prof. Dr. *Utz Schäffer* ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, Schloß Reichartshausen, D-65375 Oestrich-Winkel. E-Mail: [utz.schaeffer@ebs.de](mailto:utz.schaeffer@ebs.de)

*Matthias Steinke* ist Leiter Finanzen und Controlling bei Hermal Kurt Herman GmbH, einem Unternehmen der britischen Boots Gruppe.



**[» jetzt bestellen bei Amazon.de](#)**

**Weiter Informationen zum Thema Beyond Budgeting finden Sie unter:**

<http://www.bbrt.org/> (Website des Beyond Budgeting Round Table)

<http://www.juergendaum.de/bb.htm> (Deutschsprachiges Beyond Budgeting Info Center)