



Effektive Unternehmenssteuerung ohne feste Budgets?

- Fazit aus den Erfahrungen der Beyond Budgeting Pioniere
und Zukunftsperspektiven für die Neuanwender -**

**Jürgen H. Daum
Chief Solution Architect,
Business Solutions Architects Group (BSAG), SAP**

Vortrag beim ersten deutschen Beyond Budgeting Summit, Frankfurt am Main, 09.06.2005



THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



Juergen H. Daum

ist Experte im Bereich Finance und Unternehmensteuerung, Management-Berater und Chief Solution Architect der Business Solutions Architects Group (BSAG) der SAP

Funktion in der BSAG: CFO-Relationships, Advisor-Rolle in „Finance Transformation“ und „Enterprise Performance Management“ Projekten

- **Finance und Management Vergangenheit** (war vor dem Eintritt bei SAP im Jahr 1992 CFO eines mittelständischen Unternehmens)
- **Verbrachte dann fünf Jahre in der SAP Feldorganisation in Deutschland und Europa** (in in Vertrieb/Presales und Produkt-Management) - Fokus auf die Themen Finance und Unternehmenssteuerung
- **Danach fünf Jahre in der SAP Entwicklung:** zuerst als Global Produkt-Manager R/3 Enterprise Controlling und Strategic Enterprise Management (SEM), dann als Global Program Manager mySAP Financials mit regionalem Tätigkeitsschwerpunkt in Europa und Nordamerika
- **Seit Anfang 2002: Management-Berater für CFOs, Corporate Controller und andere Senior (Finance) Professionals** - mit dem aktuellen Themenschwerpunkt in den Bereichen Finance Transformation + Enterprise Performance Management, regional in Europa
- **Veröffentlicht regelmäßig Beiträge in Fachzeitschriften und und spricht auf Konferenzen** zu Enterprise Performance Management, Finance und anderen Managementthemen. Er ist Autor des Buches "Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen" (2002). Website: <http://www.juergendaum.de/>

■ Was bedeutet “effektive Unternehmenssteuerung”?

Erfahrungen der Beyond Budgeting Pioniere

Fazit

Effektive Unternehmenssteuerung (effektives Controlling)

=

- Orientierung am Bedarf des internen Kunden (Management)
- Orientierung an den Stakeholdern des Kunden (externe Kunden, Anteilseigner, Partner ...)
- Mit dem Ziel, Manager (= Geschäftsbereiche / Supportfunktionen) und das Unternehmen als Ganzes in die Lage zu versetzen, ihre Ziele sicherer und einfacher zu erreichen

Die heutige Sicht der CEOs (“Controller’s Kunde”) – Die Global Top 3 CEO Issues*



1. Revenue growth

(but maintain tight control over costs at the same time)

2. A more responsive and agile organization

(sense, but also anticipate and respond to changing marketplace and customer requirements)

(motivate people for growth / people define the speed that the company can adopt to change)



Ziel: Eine effektive, kunden- und marktorientierte Organisation, die Wachstum mit kontinuierlichen Effizienzverbesserungen kombinieren kann.

Anforderungen an die Organisation

Ziel: dezentrale, kundennahe Strukturen mit den Effizienzvorteilen der Zentralisierung verbinden

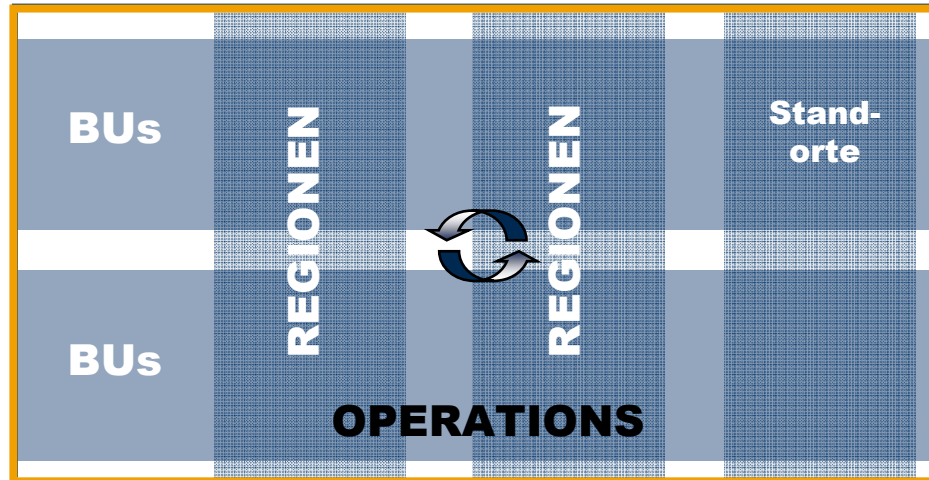
Unternehmensführungs- und „Governance“-Funktionen



- gute Corporate Governance sichern
- Synergien entwickeln und heben
- Zukunftsfähigkeit sichern



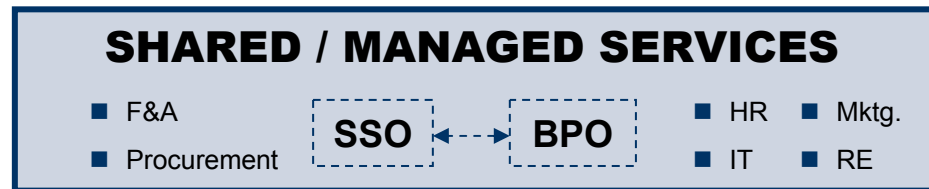
Unternehmerische Kernaufgaben (in Marketing, Vertrieb, Produktion, Entwicklung)



- dezentral:
- Ergebnisverantwortung + Kundenverantwortung
 - Freiraum für Innovation und Wachstum



Administrative Aufgaben und Supportfunktionen



- Skaleneffekte realisieren
- Faktorkostenvorteile realisieren (extern)
- Effektivität verbessern



Erfordernis: Eine effektivere und effizientere Unternehmenssteuerung - Die CEO-Wunschliste

■ **Transparenz:**

Mitarbeiter und Manager sollen selber sehen, wo das Unternehmen und der eigene Bereich stehen und sollen verstehen, was die Ziele sind und was sie bedeuten

■ **Eine Offensive Zielplanung:**

Ziele top-down aus der Strategie; ambitionierte Ziele (Leistungskultur)

■ **Motivierende Anreiz-Systeme:**

Faire Beurteilung und Honorierung/Sanktionierung von Leistung;
Leistungs-transparenz

■ **Flexibilität in der Steuerung:**

Nicht am einmal verabschiedeten Jahresbudget kleben bleiben, wenn sich die Verhältnisse ändern; Fähigkeit zur dynamischen (Re-)Allokation von Ressourcen

■ **Vereinfachung der Berichts- und Planungssysteme:**

Konzentration auf das Wesentliche für den Berichtsempfänger; eine effektivere Planung, die sich am Erreichen der strategischen Ziele orientiert; die „Ent-Komplexisierung“ des Steuerungssystems

**Von den CEOs/Managern gewünscht:
Der Neuentwurf der Unternehmensplanung
und -steuerung: einfacher, flexibler, effektiver**

Das Beyond Budgeting Management Modell will beide Anforderungen adressieren

Führungsprinzipien

Principles		Do this!	Not that!
Leadership	1. Customers	Focus everyone on improving customer outcomes	Vertical relationships
	2. Accountability	Create a network of teams accountable for results	Centralized hierarchies
	3. Performance	Champion success as winning in the marketplace	Internal targets
	4. Freedom	Give teams the freedom and capability to act	Adherence to fixed plan
	5. Governance	Base governance on clear goals, values and boundaries	Detailed rules and budgets
	6. Transparency	Promote open and shared information	Restricted to 'need to know'

Steuerungsprinzipien

Processes	7. Goals	Set aspirational goals for continuous relative improvement	Fixed annual targets
	8. Rewards	Reward shared success based on relative performance	Meet fixed targets
	9. Planning	Make planning a continuous and inclusive process	A top-down, annual event
	10. Controls	Base controls on relative performance indicators and trends	Variances against fixed plan
	11. Resources	Make resources available as needed	Annual budget allocations
	12. Coordination	Coordinate cross company interactions dynamically	Annual planning cycles

Quelle: Vortrag von Robin Fraser, BBRT, beim ersten deutschen Beyond Budgeting Summit am 08.06.2005 in Frankfurt/Main

Was bedeutet “effektive Unternehmenssteuerung”?

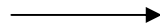
— ■ **Erfahrungen der Beyond Budgeting Pioniere**

Fazit

Gruppe 1 – Ziel: Fundamentale Verbesserung des Führungsmodells (Beispiele):

Svenska Handelsbanken →

Schaffen einer (dezentralen) Bank-Organisation, die zur Produktion hoher Kundenzufriedenheit und überdurchschnittlicher Renditen fähig ist



Die Organisation befähigen, die vorhandenen Wachstumsoptionen zu nutzen

The essence of Handelsbanken:

- Focus on the customer
- Decentralisation
- A simple organisation – clear areas of responsibility
- Focus on profitability
- We select our customers
- We stick to what we are good at
- Flexibility and decisiveness, instead of long-range planning
- Low costs
- We grow our own leaders
- Profit sharing

„[...] All forecasting, however sophisticated its methods, is in reality nothing more than a projection of our historical experience onto the screen of the future. There is no possibility of doing it differently. We cannot *know* anything about the future.

[...] Thus my conclusion is that, in a market economy, [forecasting and the] budgeting [based on it] produces either a result that is trivial and uninteresting and does not need the whole apparatus for its production, or one that is dangerous because it can be an obstacle to making changes. In other words, I believe that this type of activity should be given up.“

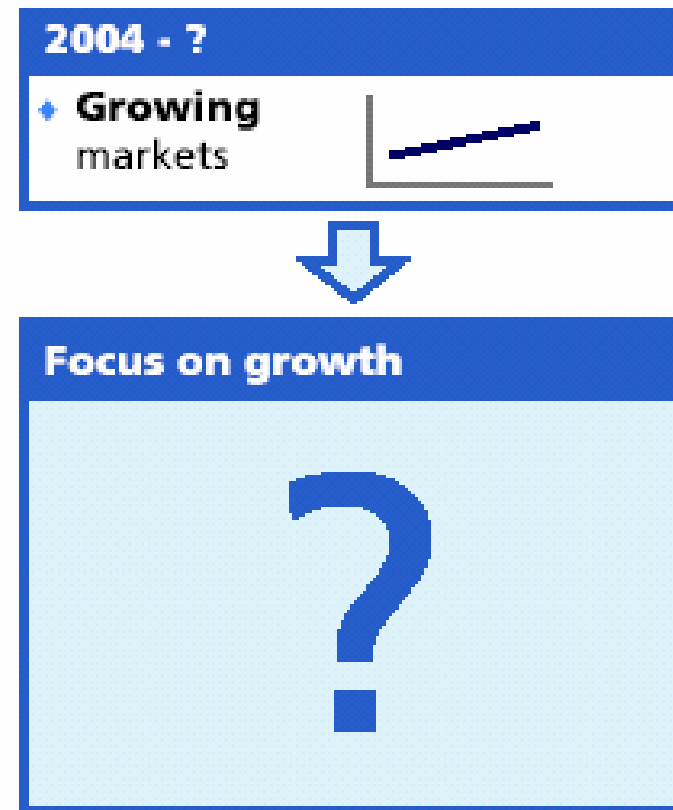
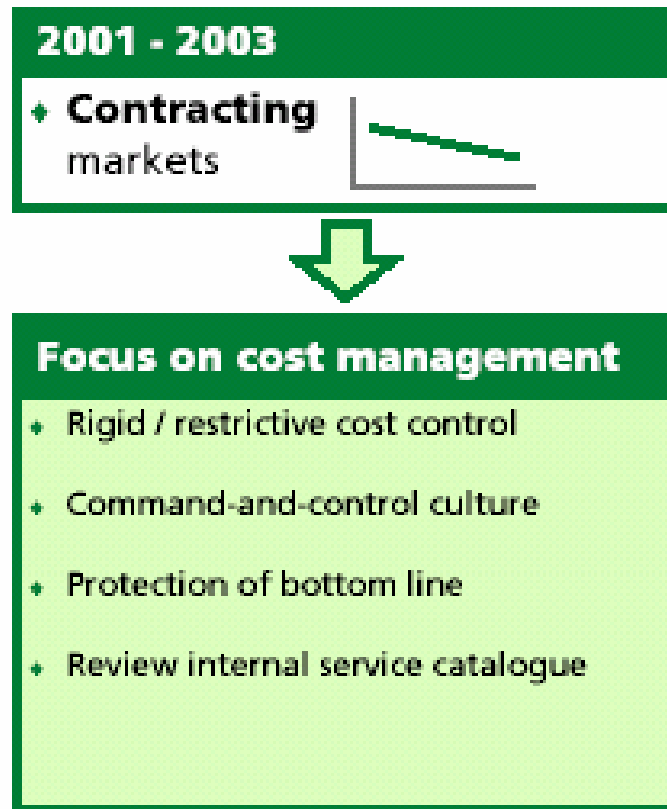
*Jan Wallander, former CEO, Svenska Handelsbanken**

Eine Organisation, die zu einem quasi automatischen „sense & respond“ und dezentral induzierten Effizienzverbesserungen in der Lage ist, benötigt keine formalisierte Planung und keine Budgets.

*quoted from: Jan Wallander, Decentralisation – Why and How to Make it Work: The Handelsbanken Way, SNS Förlag Stockholm, 2003, p.109-111

Beispiel UBS: Das Umfeld verändert den Management-Fokus und das Steuerungs-/Controllingsystem muß folgen

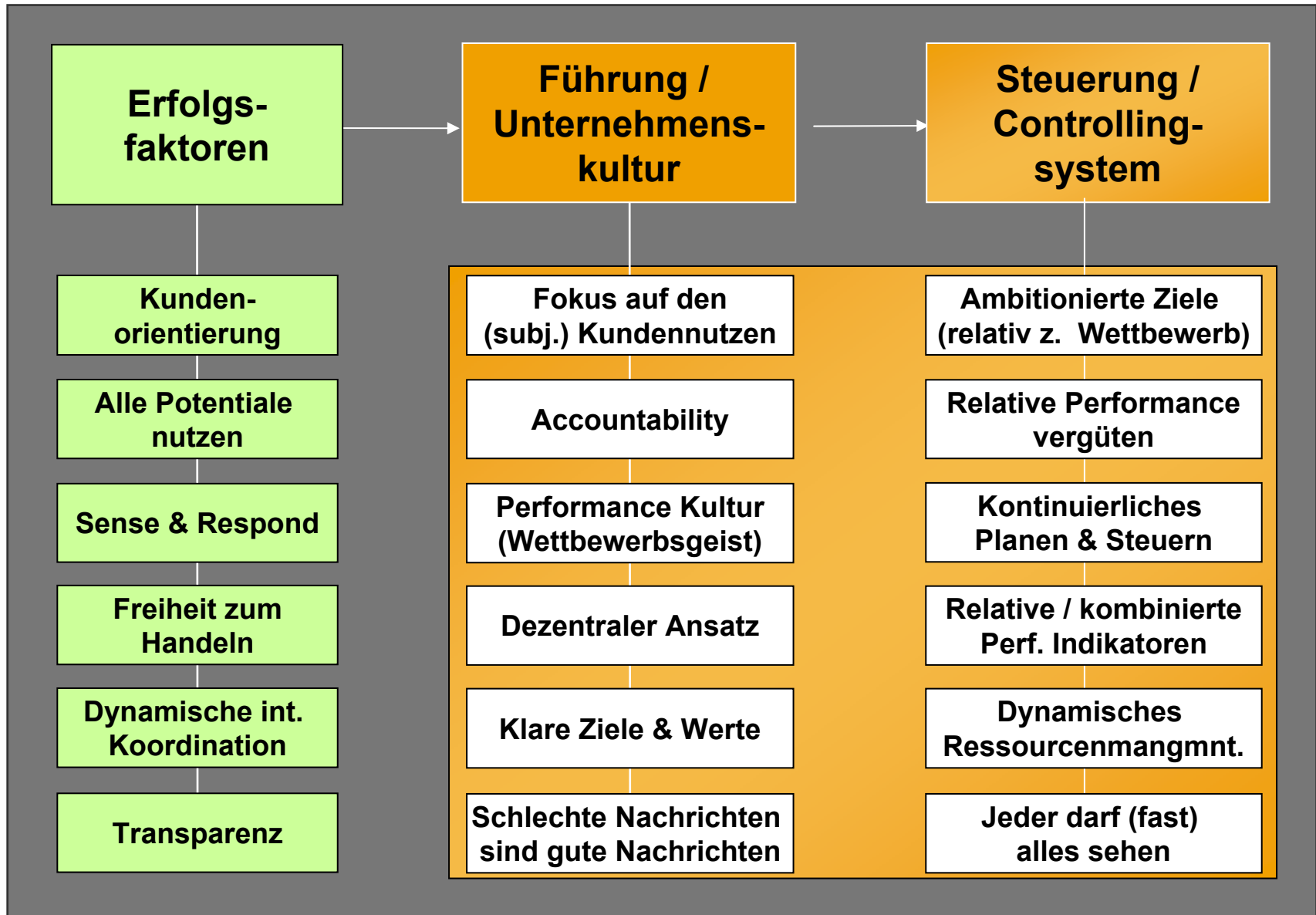
The changing business environment affects the business model and hence changes the requirements of the planning process



To respond to this environment, we must move away from fixed absolute levels of cost control (budgets)

Quelle: Vortrag von Werner Kemke, UBS, beim ersten deutschen Beyond Budgeting Summit am 08.06.2005 in Frankfurt/Main

Ausgangsbasis für Gruppe 1: Die Erfolgsfaktoren für die Unternehmen verändern sich, Führungs- und Steuerungssystem müssen folgen



Lennart Francke, CFO Svenska Handelsbanken: Die Herausforderung beim Übergang zu einem dezentralen Modell



Lennart Francke,
CFO Svenska Handelsbanken

Zitiert aus dem Interview mit
Lennart Francke in:
Daum, J.H., Von der
Budgetsteuerung zum Beyond
Budgeting: Motivation,
Ansatzpunkte für die Umsetzung,
Fallbeispiele der Pioniere und
Zukunftsperspektiven, in:
Zeitschrift für Controlling &
Management / krp-
Kostenrechnungspraxis,
Sonderheft 1, Mai 2003, S. 77-90

„Es gibt aber eine größere Herausforderung dabei. Und die besteht darin, dass Sie sich auf Leute verlassen müssen, wenn sie eine dezentrale Organisation erfolgreich führen wollen.“

Das wirklich Schwierige ist, eine Organisation tatsächlich zu dezentralisieren und „los zu lassen“ und sich selbst – als Top-Management – zu sagen: wenn wir gute Leute dort draußen haben und sie wissen, welches die Unternehmenziele sind und sie über die Werkzeuge für eine gute Geschäftsführung verfügen, und sie auch wissen, dass wir ihre Performance auf realistische Weise messen, nämlich indem wir diese mit anderen vergleichbaren Einheiten vergleichen, dann werden sie einen guten Job machen. [...]

Die größte Herausforderung beim Übergangsprozess ist, auf einer Vertrauensbasis im Unternehmen arbeiten zu können. Und die Leute müssen wissen, welches die Unternehmenziele sind und was zu tun ist.“

Auf den ersten Blick konkurrieren zwei unterschiedliche Ansätze

Gruppe 1 – Ziel: Fundamentale Verbesserung des Führungsmodells (Beispiele):

Svenska Handelsbanken →

Schaffen einer (dezentralen) Bank-Organisation, die zur Produktion hoher Kundenzufriedenheit und überdurchschnittlicher Renditen fähig ist



→ Die Organisation befähigen, die vorhandenen Wachstumsoptionen zu nutzen

Gruppe 2 – Ziel: Verbesserung des Steuerungssystems (Beispiele):



→ die Fähigkeit zur dynamischen, zielorientierten Erfolgssteuerung in einem dynamischen Marktumfeld verbessern

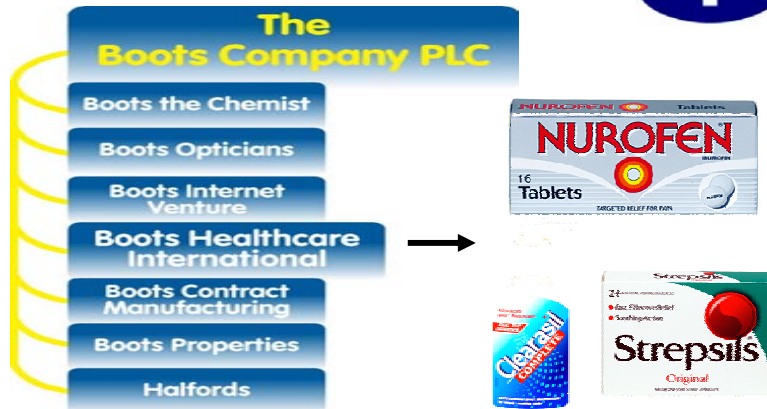


→ Die kontinuierliche Verbesserung gegenüber dem Wettbewerb im Steuerungssystem verankern; Erhöhung der Flexibilität in einem volatilen Markt

Fallbeispiel Boots/BHI (Boots Healthcare International)



BOOTS HEALTHCARE
DEUTSCHLAND



- Keine festen Budgets

- Keine fixen Pläne

...”aber durch die hohe Flexibilität der Unternehmenssteuerung sind die Gesamtziele der Gruppe einfacher zu erreichen“

Schlüsseigenschaften des Steuerungs-Systems bei BHI:

- Zielvereinbarung auf Basis von nur 5 Zielgrößen (KPIs)
- Die Zielerreichung wird auf allen Ebenen laufend hinterfragt
- Die operativen Pläne und Maßnahmen werden ständig angepaßt

Instrumente:

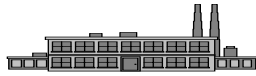
- ➔ Kontinuierliches Re-Forecasting - periodisch und bei Bedarf auch ad-hoc
- ➔ Institutionalisiertes “Trade-Off“-Management auf Basis von Chancen und Risiken
- ➔ Fokus auf den Managementdialog / Controlling versteht sich als “Business Support”

Quelle: Vortrag von Matthias Steinke, Ltr. Rechnungswesen BHI Boots Healthcare International und Hermal Kurt Hermann GmbH&Co OHG, Reinbek bei Hamburg, beim dem Seminar „Beyond Budgeting“ von Management Circle AG, am 31.07.2002 in Köln, das der Referent geleitet hat



THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP

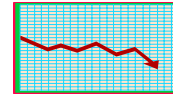
Fallbeispiel Borealis



1994: Gründung und Budgetierung

RFF	BSC
ABM	InvestFC

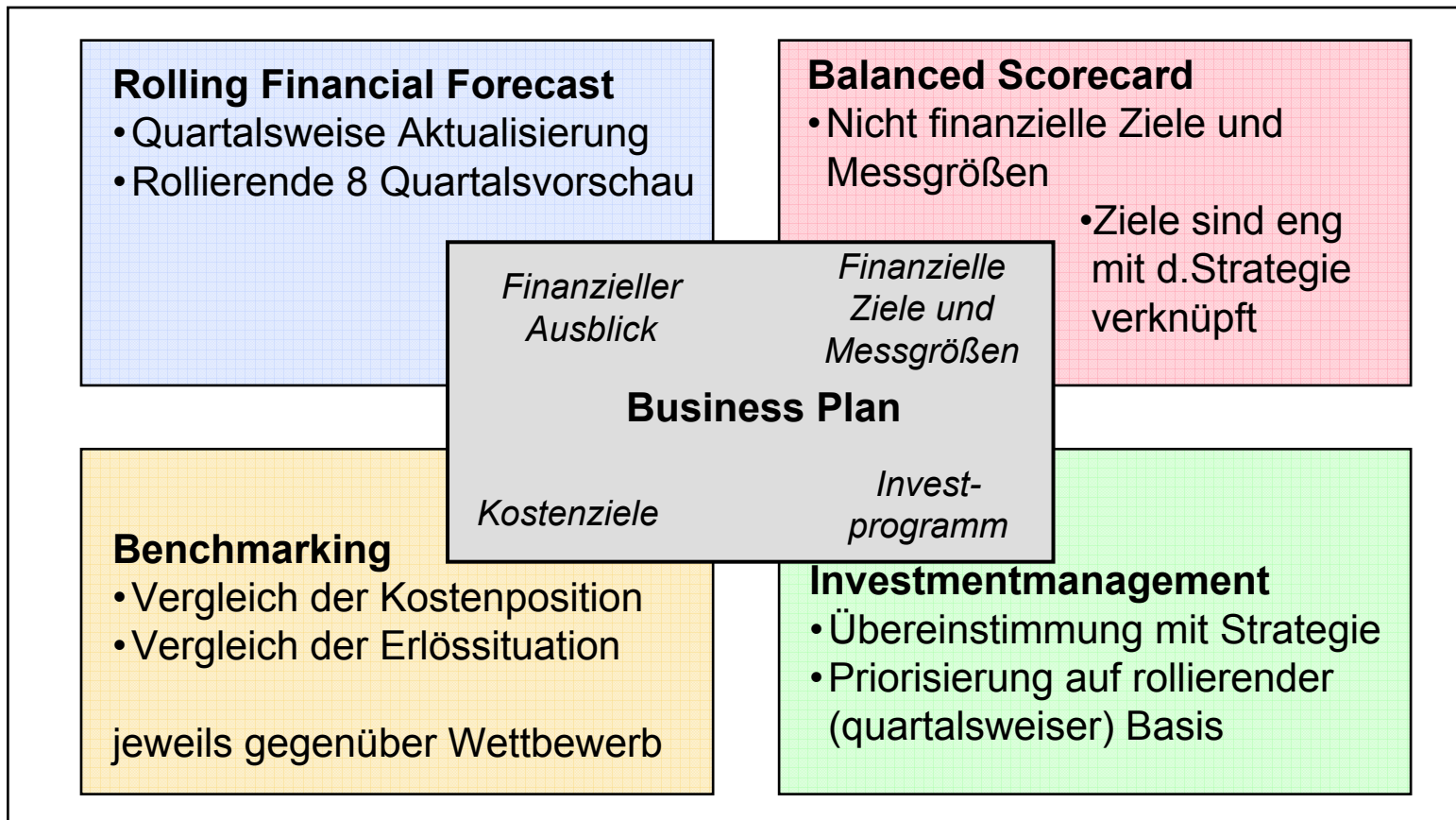
1995: Alternativensuche und Etablierung von 4 Steuerungs"tools"; kein Budget mehr



1998: PCD Integration und Quasibudgetierung parallel zu den 4 weiterentwickelten "tools"



heute
Budgetierung und weitere Nutzung der 4 "tools"



*Quelle: Vortrag von Dr. Rainer Gunz, Ltr. Controlling und Kostenrechnung, Borealis GmbH Wien, beim Seminar „Beyond Budgeting“ des Österreichischen Controller Instituts am 18.03.2003, das der Referent geleitet hat

Ausgangsbasis für Gruppe 2: Problemlösung aus Controllingsicht - Arbeitsfelder beim Umsetzen eines „Controlling Beyond Budgeting“

Herstellen eines strategie-orientierten
Top-Down Zielalignment und die
Überarbeitung des Anreizsystems

**Zielvereinbarung
& Vergütung**

Rollierende Strategie- und Performance
Management Prozesse; Effektive und
Effiziente Entscheidungsprozesse

**Management-Prozess
& Decision Support**

**Performance Management
Kultur
(und andere “Enabler”)**

**Planung
& Forecasting**

Entfeinerung der Planung,
Entkoppelung von Planungen,
kontinuierliches Planen und
dynamisches Anpassen von Plänen

**Performance
Measurement
& Reporting**

Effektiveres Performance Measurement
(Empfänger-orientiert, Stakeholder-orientiert)
effizienteres Informationsmanagement
(Self-Controlling via Intranet-Portal)

Mehr Details dazu im Workshop „Controlling Beyond Budgeting“ am 10.06.2005

Matthias Steinke, CFO Boots/BHI Deutschland: Wo kann man als Controller beginnen?



Matthias Steinke ,
Leiter Finanzen und
Controlling bei
Boots/BHI Deutschland

Zitiert aus dem Interview mit
Matthias Steinke:
Daum, J.H., Vom Controlling zum
Business Support - „Beyond
Budgeting“ bei Boots/BHI,
in: Der Controlling-Berater,
März 2005/Heft 2

„Ich denke, es gibt da eine ganze Reihe von Möglichkeiten. Als Controller können Sie auf der kleinsten Ebene anfangen, direkt im Tagesgeschäft, ohne gleich ein großes Change-Management-Projekt ausrufen zu müssen.

Versuchen Sie von der Starrheit weg zu kommen, hin zu flexiblen Zielgrößen. Schaffen Sie mehr Transparenz auch bezüglich der übergeordneten Ziele, damit die jeder selbst erkennen kann. Binden Sie sich in die Arbeit anderer Abteilungen ein. Keiner sollte mehr irgendwo eine Entscheidung treffen, ohne dass das Controlling diese begleitet. Um das zu erreichen, müssen Sie für die anderen Abteilungen einen Mehrwert bieten. Also zuhören, kommentieren, moderieren und beraten. [...]

Ein Controller sollte nicht [...] fragen, weshalb irgendwo eine fürchterliche Abweichung vom Plan entstehen konnte und wer die Schuld daran hat. Er sollte vielmehr fragen, wie man die Abweichung gemeinsam auf die Zukunft orientiert kompensieren kann und wie die Ziele doch noch erreicht werden können.“

Was bedeutet “effektive Unternehmenssteuerung”?

Erfahrungen der Beyond Budgeting Pioniere

■ **Fazit**

Unternehmensführung und -steuerung

Managing People
(Verhaltens-/
"Sozio"-Aspekte)

Managing the System
(wirtschaftsrationale /
-technische Aspekte)

Die Sozial-Organisation
(Fokus: Verhaltensebene, Kooperation)
Metapher: Bioorganismus



Das Steuerungs-System
(Focus: Prozessebene, Ursache&Wirkung)
Metapher: Maschine
 $(x^2+y^2-c) - (z+t)$

**Empowerment d.
Mitarbeiter / Verb.
ihrer Effektivität**



**Benötigt wird
eine neue
Balance**

**Optimierung der
Prozesseffizienz und
anpassungsfähigkeit**



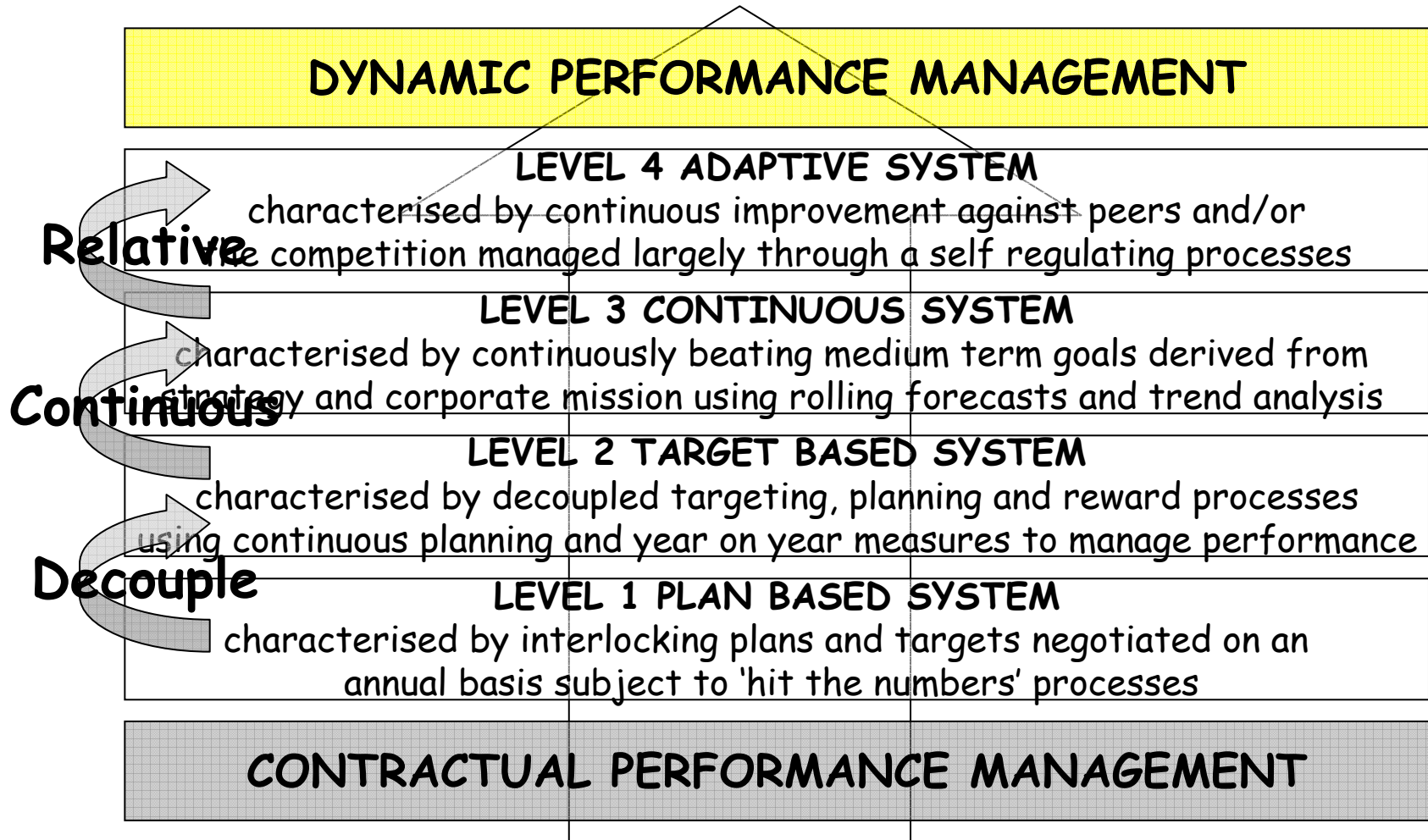
**Eine erfolgreiche Transformation
„beyond budgeting“ benötigt die Beachtung
des Zusammenhangs zwischen
beiden Aspekten:**

■ **Unternehmens- und Managementkultur**

und der

■ **Ausgestaltung des Steuerungssystems**

Beispiel: Unilever's Vision für den Transformationsprozess zu einem „Dynamic Performance Management“



Quelle: Vortrag von Steve Morlidge, Unilever, beim SAP Finance Best Practice Workshop, 08.-10.09.2004 in Sophia Antipolis, Frankreich

- **Beyond Budgeting – was damit wirklich gemeint ist:**
 - Beyond Budgeting repräsentiert eine Management-Philosophie und beeinflusst darüber die Controllingverfahren im Unternehmen – es geht nicht primär um das Budget
 - Im Zentrum von „Beyond Budgeting“ steht der Wille zum Eindämmen der „Financial Monoculture“, der ausschließlichen Fokussierung auf die „Zahlen“

- **Konsequenzen für das Controlling und den Controller:**
 - Relevanz schlägt Vollständigkeit, Schnelligkeit schlägt Genauigkeit!
 - Die Managementkommunikation steht im Vordergrund, nicht die Zahlen: Controller müssen ihren Management-Service darauf einstellen
 - Beyond Budgeting heißt nicht Beyond Controlling – hat aber spürbare Konsequenzen für die Arbeit des Controllers (z.B. muss man mit Dingen „im Fluss“leben können)

- **Fragen, die Sie sich vor einer möglichen Umsetzung stellen sollten:**
 - Warum interessieren Sie sich dafür (was funktioniert nicht mehr)?
 - Was funktioniert und sollte bewahrt werden?
 - Was sind die wesentlichen Erfolgs- und Risikofaktoren Ihres Geschäfts? Wo sollte zunächst angesetzt werden?
 - Wen müssen Sie für das Projekt noch gewinnen (z.B. HR, Marketing)?

**„Der Wettbewerb der Zukunft wird auf dem
Marktplatz der Unternehmenskulturen stattfinden.“**

Reinhold Würth



Jürgen H. Daum (Hg.)

Beyond Budgeting

Impulse zur grundlegenden
Neugestaltung der
Unternehmensführung
und -steuerung

Eine Bestandsaufnahme anlässlich
des ersten deutschsprachigen
Beyond Budgeting Summit
vom 8.-10 Juni 2005 in Frankfurt a. Main

271 Seiten, Martin Meidenbauer Verlag,
München 2005, ISBN 3-89975-533-2
(auch beziehbar über den Buchhandel)

Mit Beiträgen von:

- Thomas Boesen, Borealis
- Guy Bourdon, Siemens Belux
- Dieter Brandes, ehem. ALDI
- Jürgen H. Daum, SAP
- Lennart Francke, Svenka Handelsbanken
- Dr. Rainer Gunz, Borealis
- Jeremy Hope, BBRT
- Prof. Dr. Péter Horváth, Horváth AG
- Jean-Daniel Luthi, Nestlé
- Steve Morlidge, Unilever
- Niels Pfläging, BBRT u. MetaManagement Group
- Prof. Dr. Utz Schäffer, European Business School
- Matthias Steinke, Boots/BHI Deutschland
- Michael Zyder, European Business Schoolbv



Kontakt:

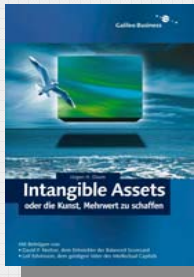
Juergen H. Daum
Chief Solutions Architect
Business Solutions Architect Group, SAP

juergen.daum@sap.com

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

Weitere Buchveröffentlichungen

Eigene Bücher:

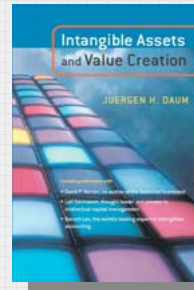


Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen von Jürgen H. Daum

Galileo Press, Bonn, 2002
ISBN 3-89842-112-0

Mehr Informationen unter:

http://www.juergendaum.de/mybook_d.htm



Englische Ausgabe:

Intangible Assets and Value Creation by Juergen H. Daum

John Wiley & Sons,
Chichester, 2002
ISBN 04708455120

More information at

<http://www.juergendaum.com/mybook.htm>

Maßgeblich mitgewirkt an:



CFO - Die integrative Kraft im Unternehmen

von Cedric Read, Dieter Scheuermann
und dem mySAP Financial Team
Galileo-Press, Bonn, 2004

ISBN 3898424243



Englische Ausgabe:

The CFO as Business Integrator

by Cedric Read, Dieter Scheuermann
and the mySAP Financials Team

John Wiley & Sons, Chichester, 2003
ISBN 047085149X

Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Herausgeberbänden ab 2002 (Auswahl)

- Daum, Jürgen H.: Vom Controlling zum Business Support – „Beyond Budgeting“ bei Boots/BHI. Ein Interview mit Matthias Steinke. in: Der Controlling Berater, März 2005/Heft 2, Freiburg, 2005
- Daum, Jürgen H.: Intangible Assets Management: Wettbewerbskraft stärken und Unternehmenswert steigern, in: SAP CoPers Sonderheft zum SAP Human Resources und Financials Kongress 2004, Nov. 2004
- Daum, Jürgen H.: Intangible Assets und die wertorientierte Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, in: Gleich, Ronald (Hrsg.): Network Value Added – Planung und Steuerung von Netzwerken in der Automobilindustrie, Forschungsbericht aus der Reihe General Management der Supply Management Group, St. Gallen, 2004, S. 123-182
- Daum, Juergen H./Bretscher, Peter: Measuring Performance in a Knowledge Economy: Linking the Subjective and Objective Dimension into One System of “Vector-Based” Performance Measurement, in: Neely, Andy/Kennerly, Mike/Walter, Angela (Hrsg.): Performance Measurement and Management 2004, Public and Private, Papers from the Fourth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2004, Cranfield, 2004, S. 1055-1062
- Doppegieter, J./ul Islam, M./Zoller, M./Daum, J.H., Financial Performance Measures: The Impact of Intangible Assets on Firms’ Cost of Capital, in: Neely, Andy/Kennerly, Mike/Walter, Angela (Hrsg.): Performance Measurement and Management 2004, Public and Private, Papers from the Fourth International Conference on Performance Measurement and Management PMA 2004, Cranfield, 2004, S. 315-322
- Daum, J.H./Gunz, R./Luthi J.-D/Morlidge, S., Auf dem Weg zu „Beyond Budgeting“ – Eine Diskussion zwischen Experten von Borealis, Nestlé, Unilever und SAP, in: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, März 2004, S. 165-170
- Daum, Juergen H.: Transparenzproblem Intangible Assets: Intellectual Capital Statements und der Neuentwurf eines Frameworks für Unternehmenssteuerung und externes Reporting, in: Horváth, Peter/Möller, Klaus (Hrsg.): Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, 2004, S. 45-81
- Daum, J.H.: The Origins of Beyond Budgeting and of the Beyond Budgeting Round Table (BBRT) – an Interview with Jeremy Hope, in: Controller News – Die Zeitschrift für Controlling und Unternehmensführung, Ausgabe 5/03, S. 168-171
- Daum, Jürgen H.: Von der Budgetsteuerung zum Beyond Budgeting: Motivation, Ansatzpunkte für die Umsetzung, Fallbeispiele der Pioniere und Zukunftsperspektiven, in: Zeitschrift für Controlling & Management / krp-Kostenrechnungspraxis, Mai 2003/Sonderheft 1, Wiesbaden, 2003, S. 77-90
- Daum, Juergen H./Nielsen, Jesper S.: Styring af immaterielle aktiver – behov for et nyt informations- og økonomistyringsssystem?, in: Ledelse & Erhvervsøkonomi, 67. Jahrgang, 1/2003, Kopenhagen, 2003, S.5-20,
- Daum, Jürgen H.: Beyond Budgeting: Ein Management- und Controlling-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg, in: Der Controlling Berater, Dezember 2002/Heft 7, Freiburg, 2002, S. 397-430
- Daum, Jürgen H., Werttreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling? – Ein Ansatz für ein verbessertes Managementsystem, in: Controlling, 14. Jg., Heft 1, München, 2002, S. 15–24
- Lev, Baruch / Daum, Juergen H.: The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting, in: Measuring Business Excellence, Band 8 Nr. 1, Bradford, 2004, S. 6-17
- Lev, Baruch/Daum, Jürgen H.: Intangible Assets: Neue Ansätze für Unternehmenssteuerung und Berichtswesen, in: Horváth, P./Gleich, R. (Hrsg.), Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart, 2003, S. 33-50

Die vollständige Liste finden Sie unter: www.juergendaum.com/publications.htm



Erster Deutscher Beyond Budgeting Summit, 8.-10. Juni 2005 in Frankfurt / Main - Programm

EAZ-INSTITUT

WSF
Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Frankfurt

SAP
Methoden für den Erfolg

JEDER TEILNEHMER ERHÄLT EIN BUCH GRATIS!

Beyond Budgeting

Erster deutscher Beyond Budgeting Summit
in Zusammenarbeit mit dem Beyond Budgeting Round Table / BBRT

> Kongress am 8. – 9. Juni 2005
Workshop am 10. Juni 2005
in Frankfurt am Main

In Zusammenarbeit mit

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DIE WELT

>PROGRAMM – 1. TAG „Beyond Budgeting verstehen“	
ab 8.30 Uhr	Check-in mit Kaffee und Tee
9.00 Uhr	Begrüßung durch den Moderator Jürgen H. Dauern, Unternehmenssteuerungs- und Beyond Budgeting-Experte sowie Chief Solution Architect, SAP
9.15 Uhr	Handelsbanken Beyond Budgeting. How to prosper for 35 years without budgets Lennart Francke, CFO Svenska Handelsbanken (englisch)
10.00 Uhr	Kaffeepause
10.30 Uhr	Beyond Budgeting – towards the 'adaptive' organizations. A management model for the 21st Century, and how to implement it. Robin Fraser, BBRT (englisch)
11.30 Uhr	Better Budgeting – Beyond Budgeting? – Die Notwendigkeit der Neugestaltung der Unternehmensplanung und -steuerung Prof. Dr. Peter Horváth, Horváth AG
12.30 Uhr	Gemeinsames Mittagessen
14.00 Uhr	Parallele Fachforen Forum 1 Persönliche
	Forum 2 Konsumgüter
	Flexible zielorientierte Unternehmenssteuerung bei Borealis Dr. Rainer Günz, Borealis
	Beyond Budgeting at Unilever – an Implementation Case Study Steve Morledge, Unilever Plc (englisch)
15.00 Uhr	Parallele Fachforen Forum 3 Finanzdienstleister
	Forum 4 Konsumgüter
	Steuerung und Erfolgsmessung im Konzern – Ein Vergleich bei der UBS AG Werner Kemke, UBS
	Beyond Budgeting bei Decis Healthcare International Matthias Steinke, D+H
16.00 Uhr	Kaffeepause
16.30 Uhr	Podiumsdiskussion Beyond Budgeting – What is its purpose and how to make it work? Teilnehmer: Referenten des 1. Tages, Moderation: Jürgen H. Dauern (englisch)
17.30 Uhr	Zusammenfassung des ersten Tages Jürgen H. Dauern
17.45 Uhr	WSF Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum: Sie herzlich zu einem Sekundärschmuck wird
>PROGRAMM – 2. TAG „Beyond Budgeting umsetzen“	
9.00 Uhr	Effektive Unternehmenssteuerung ohne Budgets? Fazit aus den Erfahrungen der Beyond Budgeting Pioniere und Zukunftsperspektiven für die Neuländer Jürgen H. Dauern
9.30 Uhr	Controlling bei ALDI keine Budgets, keine Controller Dieter Brandes, ehrenamtliches Verwaltungsratsmitglied ALDI Nord
10.30 Uhr	Kaffeepause

Weitere Infos, Berichte etc. zum Beyond Budgeting Summit unter

www.beyondbudgeting.de/events/bb_summit_2005.htm

Erster Deutscher Beyond Budgeting Summit, 8.-10. Juni 2005 in Frankfurt / Main - Programm

> Fortsetzung PROGRAMM – 2. TAG

11.00 Uhr	Parallele Fachforen Forum 5	Forum 6	Forum 7
	Planung und Budgetierung in einem dynamischen Umfeld Dr. Christian Böcken, Deutsche Bank AG	Strategy & Performance Management bei Siemens Relais: Die Rolle des Management Cockpit „War Rooms“ Guy Bourdon, Siemens Relais	Anreizsystem und Budget Spannungsfeld oder Symbiose? Dr. Annerose Kraus, Hilti AG
12.15 Uhr	Gemeinsames Mittagessen		
13.45 Uhr	Parallele Fachforen Forum 8	Forum 9	Forum 10
	Gestaltung eines rollierenden Planungsprozesses mit Integration der Balanced Scorecard Horstmut Hausknecht, Fränkische Bohrwerke	Planen und steuern mit Key Performance Indicators (KPIs) Eugen Heftl, Suber Pumpen GmbH	Die Macht relativer Ziele: So steuern Sie Leistung nach Beyond Budgeting-Prinzipien Niels Pfäffing, B&BET, Latinamerica & Meta Management Group
15.00 Uhr	Kaffeepause		
15.30 Uhr	Erfolgreiche Unternehmensreorganisation und ohne Budgets. Empirische Ergebnisse und die Rolle des Controlling Prof. Dr. Ulf Schäffer, European Business School		
16.30 Uhr	Zusammenfassung und Abschlussdiskussion Jürgen H. Daum		
17.45 Uhr	Ende des Kongresses		

> PROGRAMM – 3. TAG Workshop (getrennt buchbar) „Controlling Beyond Budgeting selbst erfahren“

9.00 Uhr	Einführung in das Workshop • Das Beyond Budgeting-Management Modell: Ziele, Konzept, Fallbeispiele • Die Arbeitsfelder beim Umsetzen eines Controlling Beyond Budgeting-Konzepts für ein Re-Design der Controllingprozesse, Fallbeispiele • Das Beyond Budgeting-Projekt-Vorgehen und Erfolgsfaktoren Jürgen H. Daum
10.15 Uhr	Kaffeepause
10.30 Uhr	Praxisbericht: Flexible Unternehmensorganisation bei ONE • Ausgangssituation: das dynamische Wettbewerbsumfeld im Mobilfunkmarkt • Die Antwort: Das flexible Planungs- und Steuerungsmodell bei ONE • Einsatz im Unternehmensalltag: Abläufe, Erfolgsfaktoren und Probleme, z.B. – „Targetsetting“ durch integrierte Steuerung (Balanced Scorecard, Business Plan, Budget und Forecast) – Einsatz von relativen Zielen im Mobilfunkmarkt – Integration von Balanced Scorecard-Key Performance Indicators in monetäre Anreizsysteme als Teil des Performance Management Systems • Diskussion Dr. Georg Tüby, ONE GmbH
12.00 Uhr	Gemeinsames Mittagessen

> Fortsetzung PROGRAMM – 3. TAG

12.15 Uhr	Gruppenarbeit: Beyond Budgeting praktisch umsetzen – Neugestaltung der Planung und Steuerung für ein Beispielunternehmen Auf Basis eines praktischen Unternehmensfalls entwickeln Sie in Kleingruppen die Bausteine für ein Controlling Beyond Budgeting • Analyse des strategischen Plans und der Strategy Map • Planungsrouten, Zielvereinbarung und Performance Measurement • Operative Planung • Rolling Forecast und Chancen/Risiken-Assessment • Konzept für den Managementprozess zur dynamischen Steuerung Jürgen H. Daum
16.30 Uhr	Diskussion der Ergebnisse und Abschlussdiskussion
16.45 Uhr	Ende des Workshops

AUSGANGSLAGE

„The budget is the bane of corporate America“ ist ein vielzitatierter Ausspruch von Jack Welch, damals CEO von General Electric. Viele andere Unternehmensführer sind heute der gleichen Meinung: das Budget, vor über 100 Jahren in den USA als Instrument der Unternehmenssteuerung entstanden, ist in einer hochdynamischen, globalen Wirtschaft überholt. Die Budgetsteuerung ist zu ineffizient und bindet enorme Ressourcen. Außerdem ist sie zu ineffektiv: bereits wenige Wochen, nachdem die Budgets verabschiedet sind, sind sie veraltet und der Budgetprozess ist in vielerlei Hinsicht eine Bürokratie und ein Taktieren, das in heutigen Wettbewerbsumfeld kontraproduktiv ist. Statt möglichst niedrige Budgetziele zu vereinbaren, werden die einmal vereinbarten Ziele auf keinen Fall zu übertreffen (dann könnte ja die Motivation im neuen Jahr höher gehängt werden), sondern Manager und Mitarbeiter ihr bestes geben und sich am Kunden und am Wettbewerb orientieren. Denn nicht die Einhaltung eines vor Monaten vereinbarten Budgets entscheidet über den Erfolg am Markt, sondern ob das die Bedürfnisse und den Geschmack der Kunden besser trifft als der Wettbewerber. Statt die Unterneh-

mensreorganisation für ein gegebenes Jahr auf Bereiche zu fixieren, was dem man vermeintlich Monate im voraus meint, dass dort die für den Unternehmenserfolg wichtigsten Aktivitäten stattzufinden haben, sollten heute Unternehmen aller Größe in der Lage sein, agil und flexibel auf Marktveränderungen und Wettbewerbsaktivitäten zu reagieren. Somit ist jeder Wunsch der Wunsch der Unternehmensleitungen. Der in Großbritannien 1998 gegründete Beyond Budgeting Round Table (BBRT) hat sich diesem Problem systematisch gewidmet. Bis heute wurden fast dreißig Unternehmen untersucht, die weitgehend oder ganz ohne fixe Jahresbudgets in der Unternehmenssteuerung auskommen. Auf Basis dieser Fallstudien hat der BBRT in Zusammenarbeit mit seinen Mitgliedsunternehmen über die letzten Jahre das sogenannte Beyond Budgeting-Modell erarbeitet, das auf Basis von 12 Prinzipien ein alternatives Steuerungsmodell beschreibt. Der Ansatz hat weltweit in Fachzeitschriften für Aufmerksamkeit gesorgt und inzwischen werden sieben der europäischen Zweige des BBRT kleinere Schwesterorganisationen gegründet, u.a. in Nordamerika, in Lateinamerika und in Australien.

Bei unserem Kongress wird das Beyond Budgeting Modell und dessen praktische Umsetzung durch einige der Beyond Budgeting-Pioniere vorgestellt. Darüber hinaus kommen auch Vertreter der Unternehmenssteuerungs- und -planungssysteme einer Neugestaltung anregen und sich dabei der Anregungen des Beyond Budgeting-Ansatzes bedienen. Bei dem anschließenden Workshop haben Sie in Kleingruppen die Möglichkeit, auf Basis eines praktischen Unternehmensfalls, die Bausteine für ein Controlling Beyond Budgeting zu entwickeln.

ZUSATZSERVICE

Sie erhalten eines dieser drei Bücher gratis (bitte auf dem Coupon ankreuzen)



MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG

Die SAP AG, mit Hauptsitz in Walldorf, ist der weltweit führende Anbieter von Unternehmenssoftware. Auf Basis der Technologieplattform SAP NetWeaver umfasst das Angebot der SAP die Geschäftsanwendungen der mySAP Business Suite sowie Standardsoftware für den Mittelstand. mySAP ERP Financials ist die umfassendste, heute verfügbare Lösung für das Finanz- und Rechnungswesen sowie die Unternehmenssteuerung. Sie gewährleistet hochflexible Finanzprozesse, ermöglicht überbetriebliche Zusammenarbeit und trägt zur Senkung der Kosten und der Kapitalbindung bei. Neue Managementprozesse und Analysewerkzeuge helfen die Effizienz und Abklärbarkeit zu verbessern.

SAP Deutschland AG & Co. KG, Ansprechpartner in: Stephanie Höfer, Telefon: 0 6227 - 948548, E-Mail: stephanie.hoefer@sap.com, Internet: www.sap.de

Weitere Infos, Berichte etc. zum Beyond Budgeting Summit unter

www.beyondbudgeting.de/events/bb_summit_2005.htm