

Erster deutscher Beyond Budgeting Summit, 8.-9. Juni 2005 (Kongress)



Begrüßung

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

Frankfurt am Main, 08.06.2005





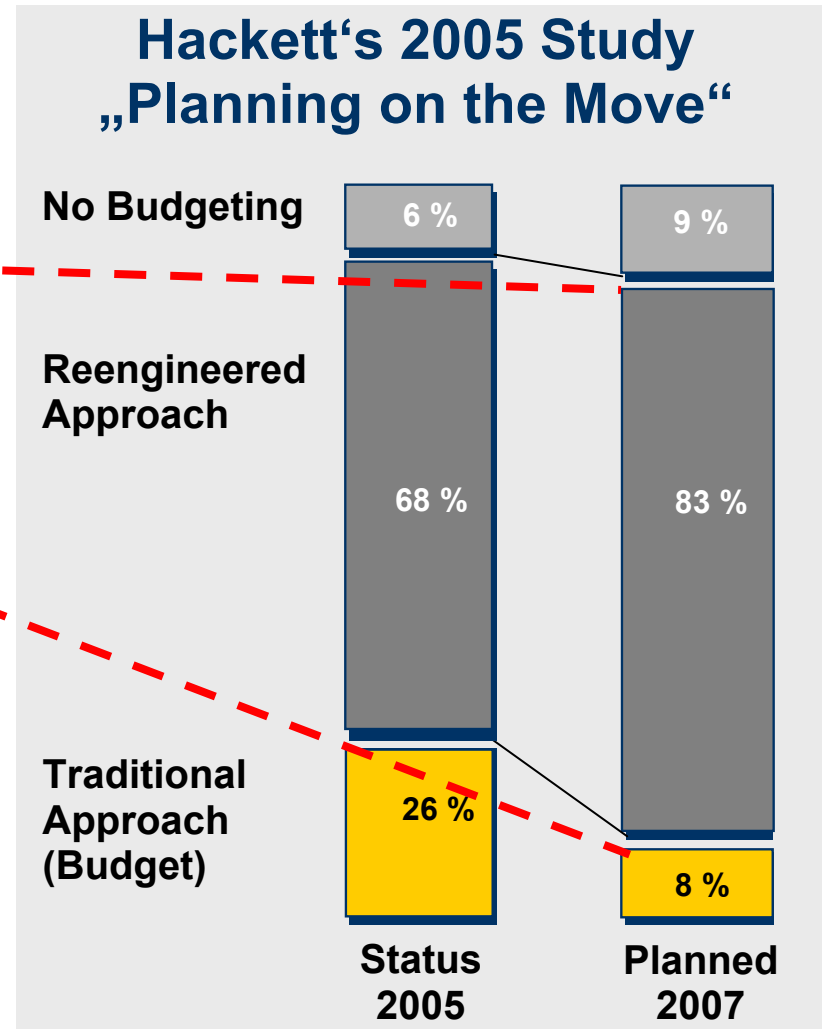
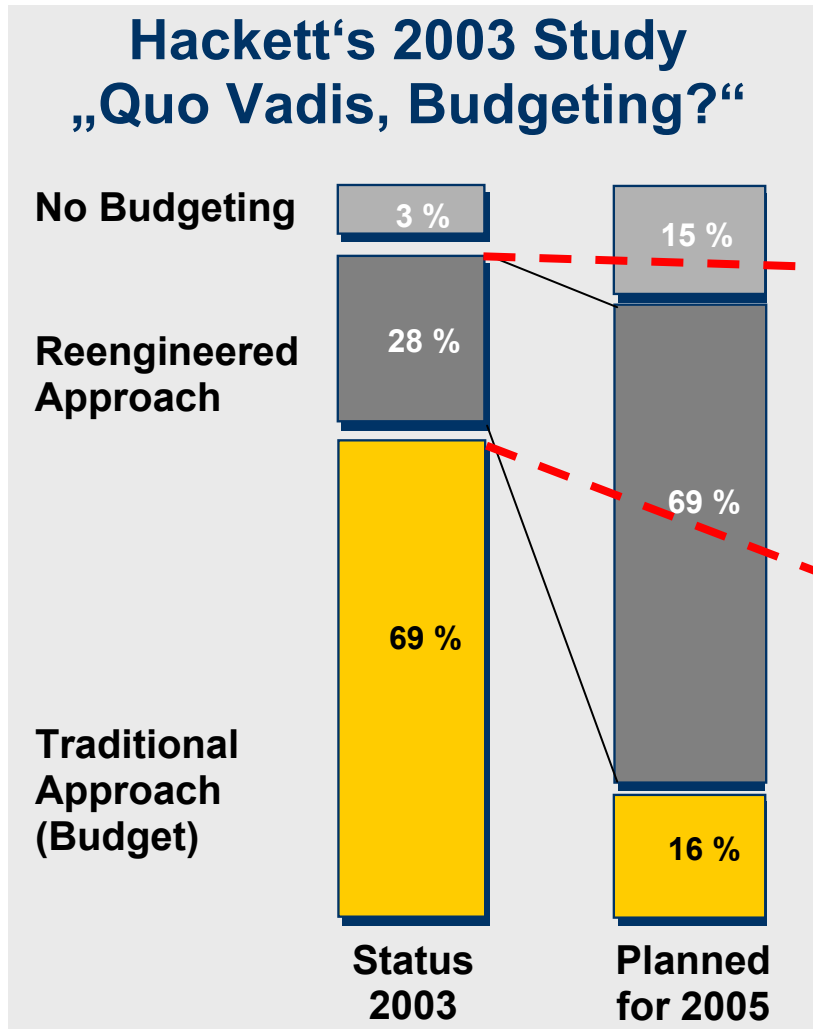
Juergen H. Daum

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/>

Der Trend zum Controlling Beyond Budgeting: Ergebnisse zweier Europäischer Hackett Studien



Quelle: Hackett Group

Worum geht es beim Thema Beyond Budgeting?

No Budget? – Geht es ums Abschaffen der Budgetierung?

„Much of the interest in what we have done at Handelsbanken has thus focused on the fact that we work without a budget. However, this is not the most essential part of our model.

The basic idea in the Handelsbanken model is *decentralisation*. If the issues are studied from this viewpoint, the abolition of budgets emerges as a mere detail, something simple and obvious; one of the several aspects of the basic idea [... because] the abolition of budgeting is vital for the acceptance of the idea of decentralisation.“

*Jan Wallander, ehemaliger CEO, Svenska Handelsbanken**

Das Ziel bei Svenka Handelsbanken war das Schaffen einer effektiveren Organisation. Die budgetlose Steuerung war eine Folge daraus.

*zitiert aus: Jan Wallander, Decentralisation – Why and How to Make it Work: The Handelsbanken Way, SNS Förlag Stockholm, 2003, S.15

Was Manager heute von einem Unternehmenssteuerungssystem erwarten – eine typische 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; Leistungstransparenz

■ **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

Ziel des Reengineering-Ansatzes ist der Neuentwurf der Unternehmensplanung und –steuerung: einfacher, flexibler, effektiver

Die heutige Sicht der CEOs – 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.

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

Beyond Budgeting: Impulsgeber (auch) für die Neugestaltung des Unternehmenssteuerungssystems

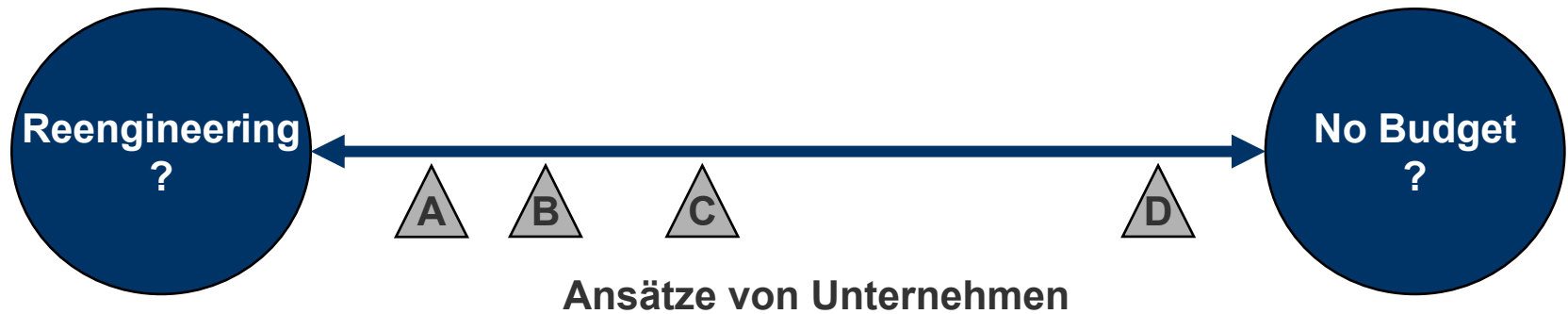
”

Beyond Budgeting is a positive idea that uses the *abandonment of budgeting* as a trigger for improving the entire management control process.

Jeremy Hope, Robin Fraser: Beyond Budgeting (2003)



Neugestaltung der Unternehmenssteuerung



**Aber: Geht es wirklich um die Frage
Budget – ja oder nein?**

Welches ist der geeignetere Ansatz?

■ Evolutionärer Ansatz:

schrittweises Verbessern des Unternehmenssteuerungssystems und (darüber indirekt) Veränderung der Management- und Führungskultur im Unternehmen

■ Transformations-Ansatz:

Entwickeln eines umfassenden neuen Konzeptes für Organisation, Führung *und* Steuerung

Kann man Führung und Steuerung überhaupt voneinander trennen?



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



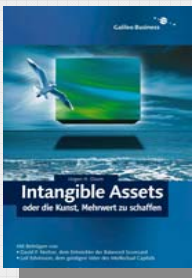
Kontakt:

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

juergen.daum@sap.com

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

Eigene Bücher:

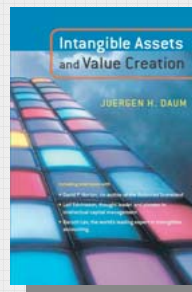


Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen von Jürgen H. Daum

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

