

Inhaltsverzeichnis

Beyond Budgeting, Better Budgeting	3
Inhaltsverzeichnis	6
1 Einführung: Beyond Budgeting, Better Budgeting – und warum wir Unternehmenssteuerung flexibler gestalten müssen	11
2 Budgetierung als zentraler Baustein von Führung und Steuerung – Plädoyer für eine Revolution	17
2.1 Die Probleme der Steuerung mit Budgets: Warum die heute üblichen Prozesse der Unternehmenssteuerung nicht funktionieren	17
2.1.1 Zur Rolle der Budgetsteuerung im Management und den Funktionen von Budgets	17
2.1.2 Praktiken der Budgetierung	28
2.1.3 Defizite des Modells der Budget-basierten Unternehmenssteuerung	33
2.1.4 Die Grenzen der Planung: Warum wir deutlich weniger und viel mehr planen sollten	45
2.2 Budgetierung im Kontext: Es geht um mehr als nur um Budgets!	55
2.2.1 Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Budgetsteuerung und aktuellen Herausforderungen	55
2.2.2 Das Zusammenspiel von Steuerung und Menschenbild, von Kontrolle und Vertrauen	58
2.2.3 Warum isolierte Ansätze und Tools nicht funktionieren – Kohärenz als Erfolgsfaktor des Managementmodells	66
2.2.4 Unterschiedliche Wege, eine Organisation zu steuern	75
3 Beyond Budgeting und Better Budgeting – Alternative Wege zu überlegener Performance?	82
3.1 Das Beyond-Budgeting-Modell fundiert: Von der Kritik am Status quo zur Vision	82
3.1.1 Ursprung und konzeptionelle Grundlagen des Beyond-Budgeting-Modells	82

3.1.2	Eigenschaften und Prinzipien der Unternehmensführung ohne Budgets	91
3.1.3	Zwei Beyond-Budgeting-Fallbeispiele: Svenska Handelsbanken und Borealis	104
3.1.4	Erfolgsfaktoren und Prämissen des Einsatzes von Beyond Budgeting	113
3.2	Better Budgeting – Mittelweg oder pragmatische Alternative? .	119
3.2.1	Budgetierung verbessern: Vorschläge und Techniken für eine fortschrittlichere Planung	119
3.2.2	Better Budgeting Toolbox, Teil 1: Verbesserungen am Prozess von Planung und Budgetierung	125
3.2.3	Better Budgeting-Toolbox, Teil 2: Zusätzliche Tools zur Planung	150
3.2.4	Chancen und Risiken des Better Budgeting	158
3.3	Beyond Budgeting versus Better Budgeting – gibt es einen Königsweg? Unterschiede und Einsatzbereiche der Ansätze .	165
3.4	Die Rollen von Prinzipien, Tools, Prozessen im neuen Steuerungs- Modell Beyond Budgeting	173
4	Die Neun Gestaltungsfelder für Beyond Budgeting oder „Better Management“: Prinzipien, Tools, Prozesse für flexible Steuerung und radikale Dezentralisierung	184
4.1	Rolling Forecasting: Planung als Prognose und Vorausschau .	185
4.1.1	Probleme des Forecasting und Ansätze für dessen Neugestaltung	185
4.1.2	Forecasting in der Steuerung ohne Budgets	198
4.1.3	Praxiserfahrungen mit Forecasting und Vorschläge für den erfolgreichen Einsatz	208
4.1.4	Spezielle Einsatzbereiche des Forecasting: Langfrist- prognose, Risikomanagement und Simulation	214
4.2	Strategie-basiertes Leistungsmanagement mit Balanced Scorecards und Kennzahlensystemen	219
4.2.1	Steuerung mit Kennzahlensystemen und Indikatoren	219
4.2.2	Funktionen und Probleme des Managements mit der Balanced Scorecard	223
4.2.3	Akzente der Scorecard-Nutzung im Beyond Budgeting	233
4.2.4	Leistungsmanagement und Steuerung mit Kennzahlen- systemen	240

4.3 Wert- und potenzialorientiertes Management für nachhaltigen Erfolg	248
4.3.1 Wertorientierte Unternehmenssteuerung und das gewandelte Verständnis der Wertschöpfung in der Praxis ..	248
4.3.2 Ansätze zum integrierten Strategie- und Wertmanagement im Beyond Budgeting	259
4.3.3 Management von Intangible Assets und Potenzialen	264
4.3.4 Fortschrittliche Ansätze zum Leistungsmanagement und wie sie zusammenpassen	270
4.4 Management mit relativen Zielen und Indikatoren für flexible und relevante Leistungsverträge	276
4.4.1 Probleme mit Zielvereinbarung, fixierten Zielen und Budgetvertrag	276
4.4.2 Warum elastische Ziele besser funktionieren als fixierte Ziele	287
4.4.3 Relative Ziele auf allen Ebenen der Organisation einsetzen ..	298
4.4.4 Messlatte Wettbewerb: Leistungsmanagement mit Benchmarking	311
4.5 Leistungsbewertung und Vergütung: Reengineering von Leistungsvertrag, Entgelt und monetären Anreizen	317
4.5.1 Die Probleme mit Leistungsbewertung, Entgelt und Motivation	317
4.5.2 Hürden auf dem Weg zu motivierender und wertorientierter variabler Vergütung	323
4.5.3 Ansätze zu „funktionierenden“ Formen von Belohnung und Vergütung	330
4.5.4 Vergütungssysteme im Zusammenspiel mit effektivem Performance Management entwerfen und einführen	340
4.6 Management der Gemeinkosten: Prozesskostenmanagement und andere ausgewählte Techniken	351
4.6.1 Prinzipien des Kostenmanagements mit und ohne Budgets ..	351
4.6.2 Grundlagen des Prozesskostenmanagements (ABC/M)	365
4.6.3 Die Bedeutung von ABC/M im Beyond Budgeting	376
4.6.4 Ausgewählte ergänzende Tools zum Kostenmanagement ..	381
4.7 Ressourcensteuerung und -koordination: Prinzipien und Methoden für das Management operativer und investiver Ressourcen	385

4.7.1	Prinzipien des operativen Ressourcen-Managements ohne Budgets	385
4.7.2	Flexible Ressourcennutzung durch marktliche Steuerung und „Shared Services“	388
4.7.3	Das Dilemma von Investitionsentscheidungen in der Budgetsteuerung – Lehren aus der Praxis	396
4.7.4	Finanz- und Investitionsmanagement ohne Budgets	403
4.8	Management-Informationssysteme, Berichtswesen und Dialog: Basis für Transparenz, ethisches Handeln und Dezentralisierung	410
4.8.1	Paradigmen der Information in der Beyond-Budgeting-Organisation	410
4.8.2	Berichtswesen und Kontrolle ohne Budgets	414
4.8.3	Management-Dialog als „organischer“ Informations- und Kontrollprozess	425
4.8.4	Aufbau und Eigenschaften von Management-Informationssystemen für Beyond Budgeting	432
4.9	Führung und Organisationsgestaltung als Eckpfeiler radikaler Dezentralisierung: Empowerment im Management ohne Budgets	437
4.9.1	Prinzipien der dezentralisierten Organisation (Delegation x Autonomie = Empowerment)	438
4.9.2	Management von Kundenbeziehungen: Kunden statt Pläne in den Mittelpunkt stellen	449
4.9.3	Dezentralisierung und Kundenorientierung organisatorisch umsetzen	455
4.9.4	Implikationen für Unternehmenskultur und Führung	468
5	Beyond Budgeting und bessere Steuerung in der Organisation implementieren	479
5.1	Vorschläge für die Umsetzung: Stakeholder überzeugen und den Wandel realisieren	479
5.1.1	Entwicklungswege nach „Jenseits der Budgetierung“ – Eigenschaften des Modells und Herausforderungen	479
5.1.2	Überzeugung von Unternehmensleitung und Investoren, Implementierung und Projektverlauf	487
5.1.3	Erfolgsfaktoren der Implementierung und Umsetzungs- erfahrungen aus der Praxis	503

5.2 Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern – warum, wann und wie wir handeln sollten!	512
5.2.1 Ein Blick in die Zukunft des Beyond-Budgeting-Modells ...	512
5.2.2 Neue Rollen für CFOs, Controller und Finanzfunktion – Herausforderungen und Chancen durch Beyond Budgeting	514
5.2.3 Zum Abschluss: Mit Beyond Budgeting den Wandel realisieren	523
6 So nutzen Sie die Anwendungen auf der CD-ROM	528
7 Literaturverzeichnis	529
Danksagungen des Autors	536