

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 Unter- nehmenssteuerung | 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 Manage- mentmodells | 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: Langfristprognose, 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 Kennzahlensystemen | 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 |