

Inhaltsverzeichnis

1	Probleme mit dem traditionellen Management	1
1.1	Einleitung	1
1.2	Welchen Weg geht man in einem neuen Geschäftsumfeld?	3
1.3	Das Problem von Vertrauen und Transparenz	6
1.4	Das Problem des Kostenmanagements	11
1.5	Das Problem der Kontrolle	17
1.6	Das Zielsetzungsproblem	20
1.7	Das Problem der Leistungsbewertung	23
1.8	Das Bonusproblem	26
1.9	Das Rhythmusproblem	34
1.10	Das Qualitätsproblem	37
1.11	Das Effizienzproblem	39
2	Beyond Budgeting	43
2.1	Die Philosophie	43
2.2	Der Beyond Budgeting Roundtable	51
2.3	Die Beyond Budgeting-Prinzipien	54
	Führungsprinzipien	54
	Managementprozesse	55
2.4	Handelsbanken – Der Pionier	57
2.5	Miles – ein Meister des Servant Leadership	63
2.6	Die Reitan Group – Werte im Mittelpunkt	66

3 Das Fallbeispiel Borealis	71
3.1 Einführung	71
3.2 Die Gründung von Borealis	71
3.3 Die Reise beginnt	73
3.4 Das Borealis-Modell	77
Rollierende Fünf-Quartals-Prognosen	79
Die Balanced Scorecard	79
Von der absoluten zur relativen Leistung	80
Trendberichte	84
Leistungsrechnung	85
Investitionsmanagement	90
Beurteilungen und Belohnungen	91
3.5 Erfahrungen mit der Implementierung und Lessons Learned	92
3.6 Borealis heute	94
4 Das Fallbeispiel Statoil	97
4.1 Einführung	97
4.2 Die Grundlage schaffen	99
4.3 Die Anfänge	102
4.4 Das Statoil-Modell	105
Einführung	105
Trennung der Budgetzwecke	109
Ambition to Action (Ehrgeiz zum Handeln)	112
Der Prozess von Ambition to Action	117
Strategieumsetzung und Zielsetzung	117
Planung: Maßnahmen und Prognosen	125
People@Statoil – meine oder unsere Leistungsziele	130
Dynamische Ressourcenzuweisung	132
Geschäftsnachverfolgung	142
Leistungsbewertung und Belohnungen	144
4.5 Eine dynamische Ambition to Action	149
4.6 Was könnte der nächste Schritt sein?	155
Finanzen und HR: Zeit für eine neue Partnerschaft?	160
4.7 Das Beyond Budgeting-Forschungsprogramm	163
4.8 Wie machen wir uns?	164
4.9 Ein neuer Beginn für Statoil?	168

5	Beyond Budgeting und Agile	171
6	Den Wandel vollziehen: Ratschläge zur Umsetzung	181
6.1	Begründen Sie den Wandel	183
6.2	Mit Widerständen umgehen	188
6.3	Entwerfen Sie zu 80 Prozent und wagen Sie den Schritt ins Ungewisse	189
6.4	Behalten Sie die Kosten im Blick	190
6.5	Beginnen Sie nicht nur mit rollierenden Prognosen	191
6.6	Beziehen Sie die Personalabteilung und die agilen IT-Teams mit ein	192
6.7	Sie können Command & Control nicht durch Command & Control loswerden	194
6.8	Werden Sie nicht zum Fundamentalisten	196
6.9	Die Fallstricke der Balanced Scorecard	196
	Eine neue Kiste auf alten Kisten	197
	Es dreht sich alles um KPIs	199
	Nur ein weiteres Command & Control-Instrument	200
	Nur eine Scorecard an der Spitze	201
	Ein lärmendes Gleichgewicht	202
	Es ist eine Sache der Finanzen	202
	Es ist eine manuelle Angelegenheit	203
6.10	Revolution oder Evolution?	204
7	Schlussbemerkung	207
	Index	209