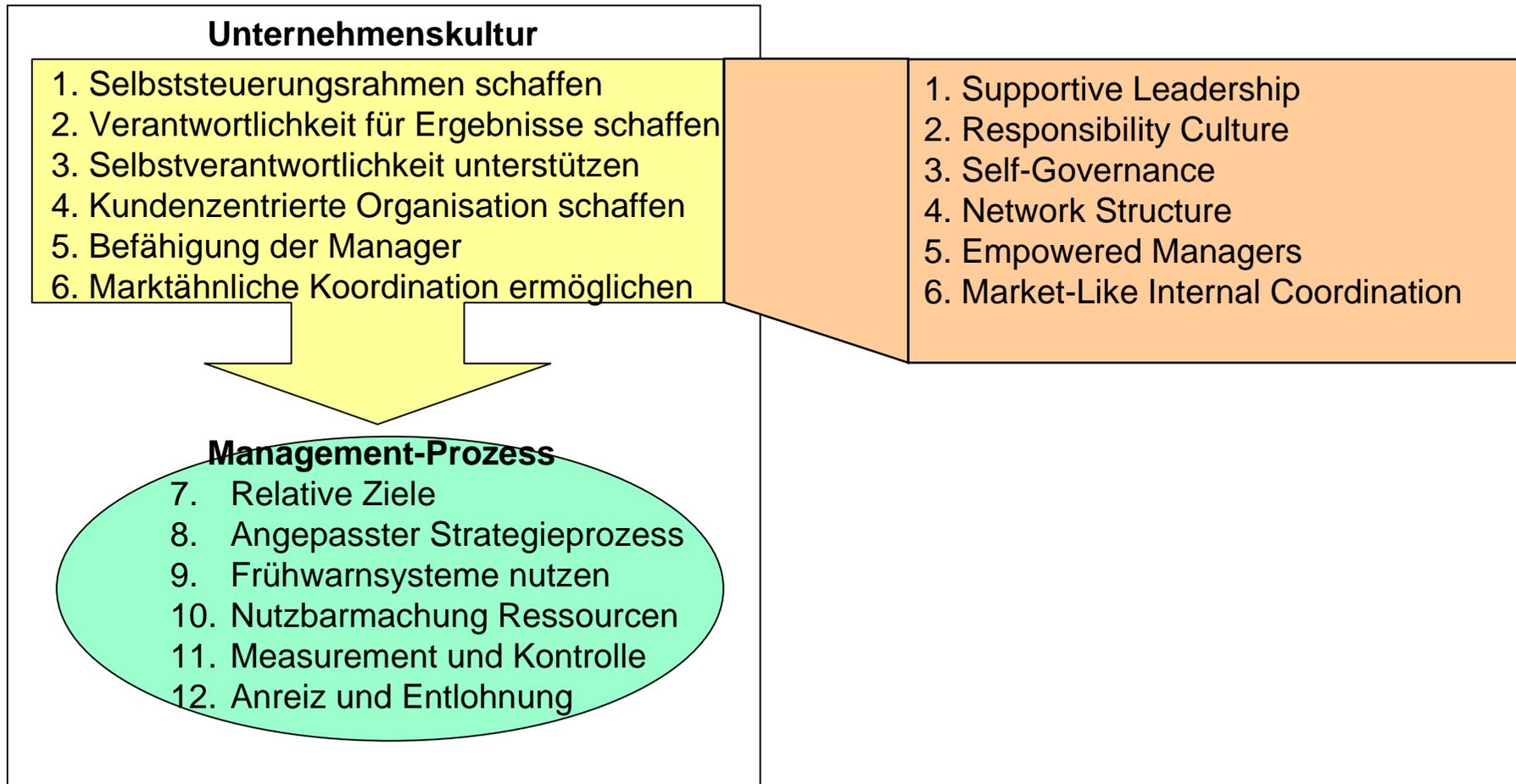


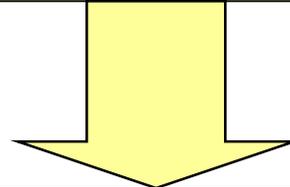
Beyond Budgeting
- *Unternehmenskultur* -
Axel Meyl

12 Beyond Budgeting - Prinzipien



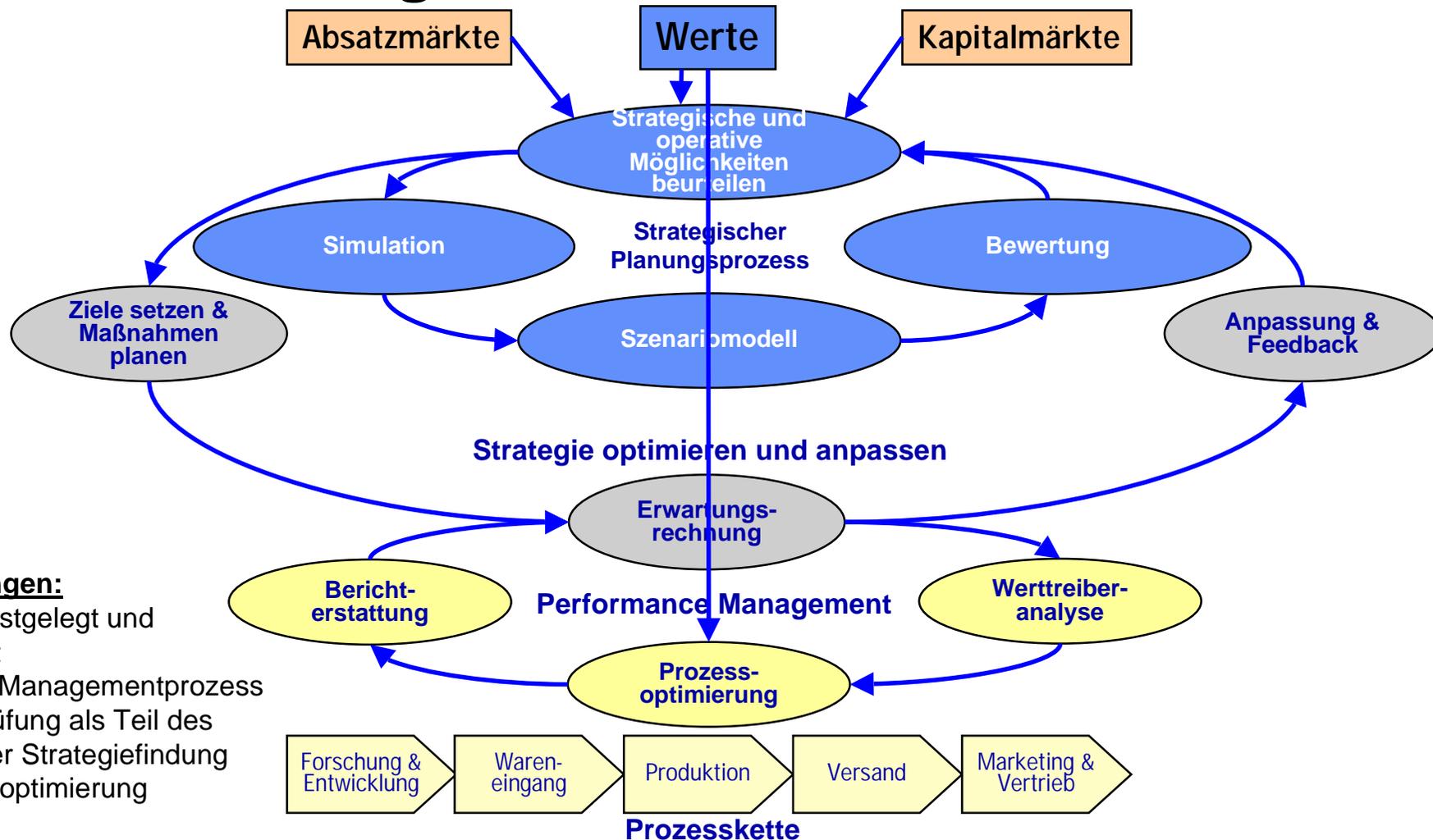
1. Selbststeuerungsrahmen schaffen

- **Motivation durch Herausforderungen und Übertragung von Verantwortung innerhalb eines Rahmens klar definierter Unternehmenswerte**
- **Führung durch gemeinsame Werte**
- **Schnelle Entscheidungen innerhalb festgelegter Grenzen ermöglichen**
- **keine Regeln und Vorschriften innerhalb der festgelegten Grenzen**



⇒ **Use clear values and boundaries as a basis for action, not mission statements and plans**

1. Selbststeuerungsrahmen schaffen

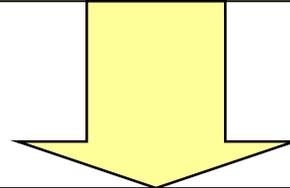


Voraussetzungen:

- Werte sind festgelegt und kommuniziert
- bestehender Managementprozess
- Werteüberprüfung als Teil des Prozesses der Strategiefindung oder Prozessoptimierung

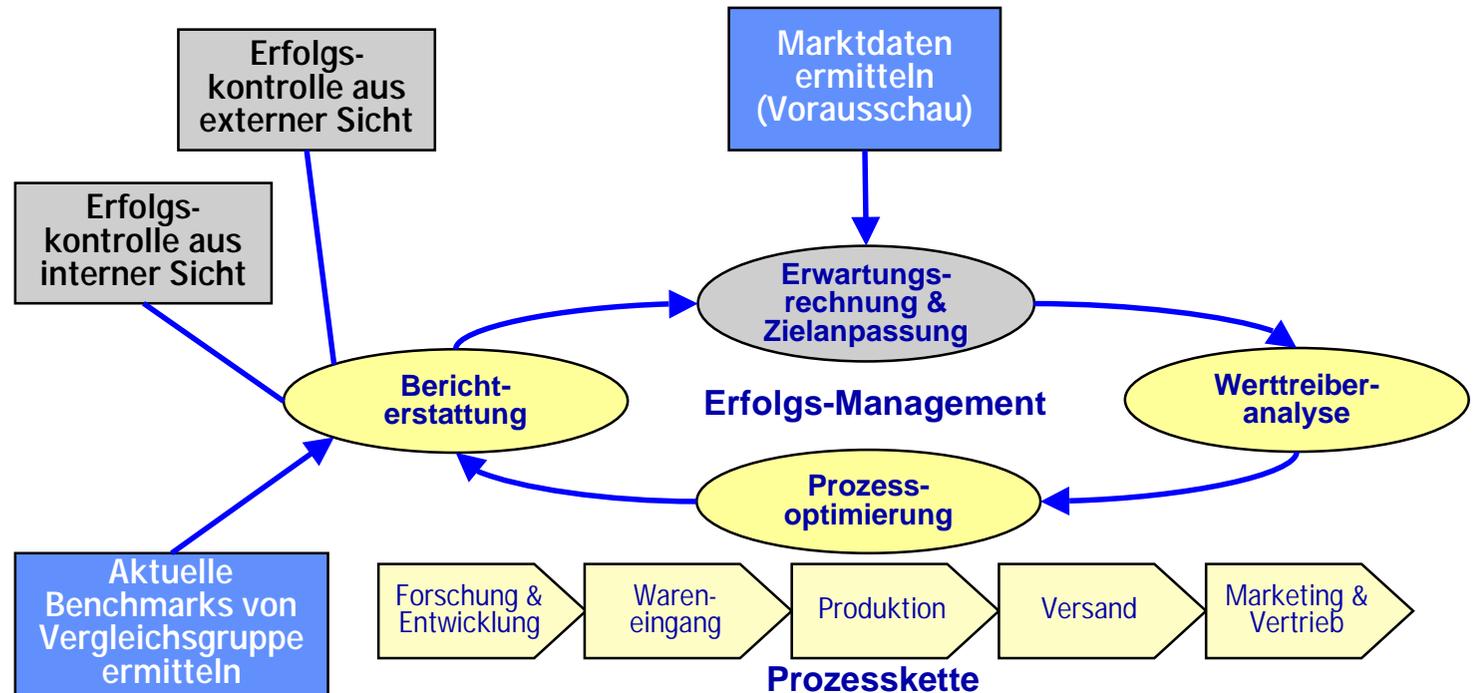
2. Verantwortlichkeit für Ergebnisse schaffen

- Delegation von Leistungsverantwortung an operative Manager, die Entscheidungen selbst treffen können
- Verantwortlichkeit im Erreichen wettbewerbsfähiger Leistungen
- Intrapreneurship
- Schaffung autonomer Profit-Center



⇒ **Make managers responsible for competitive results, not for meeting the budget**

2. Verantwortlichkeit für Ergebnisse schaffen

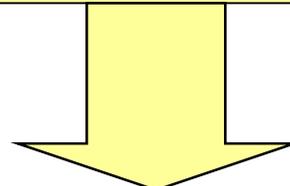


Voraussetzungen:

- Möglichkeit zur regelmäßigen Erhebung von Benchmarkdaten
- Forecast-Prozess, der Ziele aufgrund von Benchmarks anpasst

3. Selbstverantwortlichkeit unterstützen

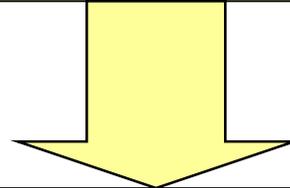
- Schaffen einer einzigen „Wahrheit“ in der Organisation durch offene und transparente Informationssysteme
- Realtime Informationsverfügbarkeit überall im Unternehmen
- verteilte Kontrolle



⇒ **Give people the freedom and capability to act, don't control and constrain them**

4. Kundenzentrierte Organisation schaffen

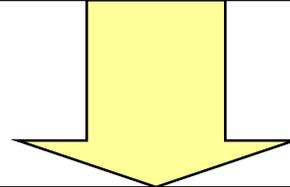
- Organisation auf Basis kundenorientiert agierender Teams, die für zufriedene und profitable Kunden verantwortlich sind
- Schaffung dezentraler Handlungsmöglichkeiten
- Leistungsverantwortung dezentralisieren
- Netzwerke bilden



⇒ **Organize around networks and processes, not functions and departments**

5. Befähigung der Manager

- „Empowerment“ operativer Manager indem man Ihnen Mittel an die Hand gibt, selbständig zu agieren (Zugriff auf Ressourcen)
- Handlungsfähigkeit der Manager ermöglichen
- Schulungen und Instrumentarium anbieten
- Freiraum für leistungssteigernde Aktivitäten geben

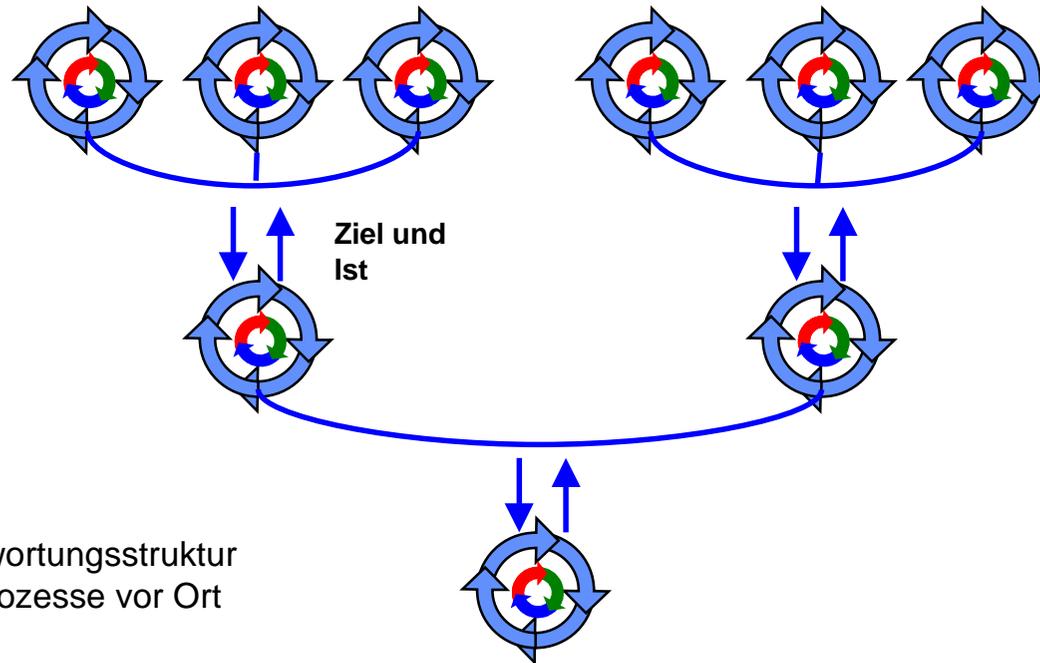


⇒ **Challenge and coach people, don't command and control them**

3. Selbstverantwortlichkeit unterstützen

4. Kundenzentrierte Organisation schaffen

5. Befähigung der Manager



Vor-Ort-Geschäft:
– lokale Strategie
– Erfolgs- Management

Geschäftsfeld:
– Geschäftsfeldstrategie
– Geschäftsfeldziele
– Coaching/best practice-
Transfer

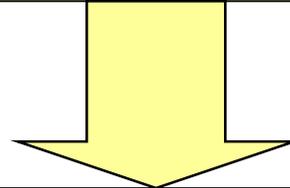
Unternehmen:
– Aktionärs-/Investoren-
Pfleger
– Unternehmensstrategie
– finanzielle Ziele

Voraussetzungen:

- klare Aufgaben- und Verantwortungsstruktur
- Management System und Prozesse vor Ort die der Integration dienen
- freier Informationszugang

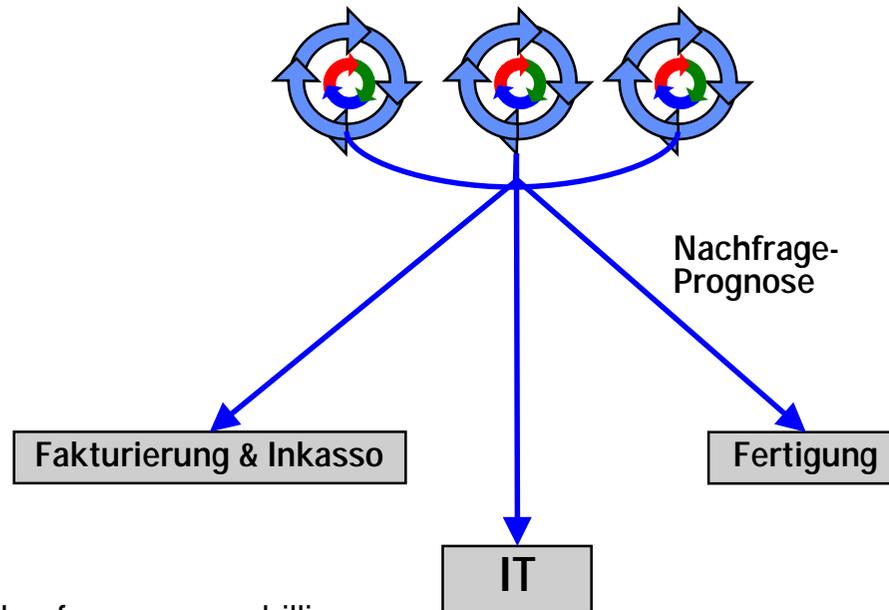
6. Marktähnliche Koordination ermöglichen

- Schaffung eines „Performance Management Klimas“, das Erfolg am Wettbewerb misst statt an der rein intern orientierten Budgeteinhaltung
- Schaffung interner Märkte, interner Kunden usw.
- Koordination durch Marktkräfte statt Koordination durch Pläne



⇒ **Co-ordinate cross-company interactions through market forces, not detailed actions through budgets**

6. Marktähnliche Koordination ermöglichen



Vor-Ort-Geschäft:
– volle Verantwortung für das lokale Geschäft
– Planung und Forecast auf gefordertem Service-Niveau

Gemeinsame Dienste:
– marktorientierte Preise
– vereinbartes Service-Niveau
– Verkauf von Überkapazitäten am Markt

Voraussetzungen:

- Standorte können extern einkaufen, wenn es billiger ist oder die internen Kapazitäten nicht ausreichen
- Gemeinsame Dienste können extern verkaufen, wenn Überkapazitäten existieren
- kontinuierliche Prognose von Nachfrage, Preisen und Kapazitäten und Austausch von Informationen über diese Prognosen

Vergleich der Unternehmensprinzipien

Erhalten zentraler Steuerung

Kontrolle

1. Regeln und Vorschriften

Befugnis

2. Delegation durch Budgets

Verantwortlichkeit

3. Zentralisierte Hierarchie

Organisation

4. Funktionen und Abteilungen

Koordination

5. Koordination durch Planung

Führung

6. Befehlen und Steuern

Erreichen lokaler Selbständigkeit

1. Werte und Grenzen

2. Freiheit zu handeln

3. Wettbewerbserfolg

4. Netzwerke und Prozesse

5. Interne Märkte

6. Herausforderung und Coach

Quellen

- Dr. Peter Bunce: Beyond Budgetin - Breaking free - Managing better without „performance contracts“, 15. Stuttgarter Controller-Forum, 18.09.2001
- Jürgen H. Daum: Strategic Enterprise Management, CAM-I Beyond Budgeting Round Table, 07.12.2000
- Dr. Karsten Oehler: Beyond Budgeting, was steckt dahinter und was kann Software dazu beitragen?, in: Kostenrechnungspraxis, 3/2002, S. 151 - 160
- Prof. Dr. Robert Rieg: Beyond Budgeting - Ende oder Neubeginn der Budgetierung, in: Controlling, Heft 11/2001, S. 571 - 576
- Homepage von Jürgen H. Daum: www.juergendaum.de
- Homepage von Manfred Grotheer: www.grotheer.de