
Jeremy Hope/Robin Fraser

Beyond Budgeting

Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle
befreien

Aus dem Englischen von Péter Horváth und Ralf Sauter

2003
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe	V
Vorwort zur amerikanischen Ausgabe	VII
Danksagung	IX
Einleitung: Auf dem Weg zu einem neuen Managementmodell	XIII

Teil I: Was verspricht Beyond Budgeting?

1

Kapitel 1: Die jährliche Performance-Falle	3
A. Die Budgetierung ist zu schwerfällig und zu teuer	4
B. Die Budgetierung passt nicht mehr ins Wettbewerbsumfeld und erfüllt nicht länger die Anforderungen des Managements	6
C. Das Ausmaß an Budgetmanipulationen ist zu hoch und nicht mehr akzeptabel	9
D. Auf dem Weg zu einer Vision für ein neues Managementmodell	14
E. Zusammenfassung von Kapitel I	15

Kapitel 2: Die Befreiung aus der Performance-Falle	17
A. Die Chance adaptiver Prozesse: Befähigung des Managements, sich auf die permanente Wertsteigerung zu fokussieren	18
B. Die Chance radikaler Dezentralisierung: Befähigung der Führung zur Schaffung eines leistungsstarken Unternehmens	27
C. Der Aufstieg zum »Doppelgipfel« des Beyond Budgeting	33
D. Beyond Budgeting nutzt den Aktionären	35
E. Zusammenfassung von Kapitel 2	38

Teil II: Die Chance adaptiver Prozesse: Befähigung des Managements, sich auf die permanente Wertsteigerung zu fokussieren

41

Kapitel 3: Wie drei Organisationen adaptive Prozesse realisiert haben	43
A. Rhodia	44
B. Borealis	49
C. Svenska Handelsbanken	54
D. Zusammenfassung von Kapitel 3	59

Kapitel 4: Die Prinzipien adaptiver Prozesse	61
A. Sechs Prinzipien des Managements mit adaptiven Prozessen	61
B. Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen.	79
C. Zusammenfassung von Kapitel 4	81

Kapitel 5:	Die Implementierung adaptiver Prozesse	83
A.	Definiere den Veränderungsbedarf und formuliere eine Vision: Dies ist der allerwichtigste erste Schritt.	84
B.	Überzeuge die Führung: sei gut vorbereitet.	85
C.	Starte: Es ist leichter als man denkt.	87
D.	Gestalte das Modell und Implementiere die neuen Prozesse: Die Kohärenz ist entscheidend.	89
E.	Trainiere die Mitarbeiter: Es ist niemals zuviel.	92
F.	Überdenke die neue Rolle von Finanzen und Controlling: Es ist eine Chance zur Neupositionierung.	93
G.	Verändere das Verhalten: Es sind neue Prozesse und nicht neue Anordnungen	94
H.	Bewerte den Nutzen: Es gibt viele schnelle Gewinne.	97
I.	Erhalte den Nutzen: Die Herzen und Köpfe an der Führungsspitze sind zu gewinnen.	98
J.	Zusammenfassung von Kapitel 5	100
Teil III:	Die Chance radikaler Dezentralisierung: Befähigung der Führung zur Schaffung eines leistungsstarken Unternehmens	103
Kapitel 6:	Wie drei Organisationen die Veränderungsbarrieren überwunden haben	105
A.	Ahlsell	106
B.	Leyland Trucks	111
C.	Svenska Handelsbanken	116
C.	Schlussfolgerungen	122
D.	Zusammenfassung von Kapitel 6	123
Kapitel 7:	Die Prinzipien radikaler Dezentralisierung	125
A.	Prinzip Nr. 1: Schaffe Rahmenregelungen für die Steuerung, die auf klaren Richtlinien und Grenzen basieren	126
B.	Prinzip 2: Schaffe ein Hochleistungsklima, das auf einer relativen Leistungsmessung basiert	129
C.	Prinzip 3: Biete Deinen Mitarbeitern die Freiheit, dezentrale Entscheidungen zu treffen, die mit den Unternehmensgrundsätzen und -zielen übereinstimmen	130
D.	Prinzip 4: Übertrage die Verantwortung für Entscheidungen auf die vorderste Front	132
E.	Prinzip 5: Mache deine Mitarbeiter verantwortlich für den Kundenerfolg	135
F.	Prinzip 6: Schaffe offene und »ehrliche« Informationssysteme, die für »eine Wahrheit« in der Organisation sorgen	136
G.	Zusammenfassung von Kapitel 7	138

Kapitel 8:	Die Implementierung radikaler Dezentralisierung	141
	A. Leiste Überzeugungsarbeit: Wie weiche Ziele harte Ziele werden ...	142
	B. Verändere die Prozesse und übertrage dann erst die Verantwortung: Diese Reihenfolge ist entscheidend	144
	C. Übertrage die Verantwortung: Sie kann nicht »gegeben«, sondern nur »genommen« werden	145
	D. Überwinde die Widerstände: Die Kräfte der Zentralisierung sind immer präsent	146
	E. Lasse los: Die ultimative Herausforderung	148
	F. Verändere Anerkennungen und Belohnungen: Der entscheidende Punkt	149
	G. Erhalte den Schwung: Ein nicht endender Prozess	149
	H. Zusammenfassung von Kapitel 8	151
Teil IV:	Realisierung aller Versprechen des Beyond Budgeting	153
Kapitel 9:	Die Rolle von Systemen und Instrumenten	155
	A. Shareholder Value-Ansätze	158
	B. Benchmarking	160
	C. Balanced Scorecard	161
	D. Activity Based Management	164
	E. Customer Relationship Management	166
	F. Unternehmensweite Informationssysteme und Rolling Forecasts	168
	G. Die integrative Kraft von Instrumenten zur Unterstützung der operativen Ebene	170
	H. Zusammenfassung von Kapitel 9	172
Kapitel 10:	Die Vision eines Managementmodells für das 21. Jahrhundert	175
	A. Ist das Modell einfach, kostengünstig und für seine Benutzer relevant?	176
	B. Steht das Modell mit den Erfolgsfaktoren der Informations- ökonomie im Einklang?	178
	C. Fördert das Modell eine verantwortungsbewusste Führung und ethisches Verhalten?	183
	D. Wiedereingliederung der operativen Ebene in die Organisation	184
	E. Zusammenfassung von Kapitel 10	186
Glossar		189
Autorenangaben		199
Stichwortverzeichnis		201