

## Neue Ansätze zur Unternehmenssteuerung

### 1.0. EINFÜHRUNG

Budgetierung ist in fast allen Unternehmen ein zentrales Führungsinstrument, das jedoch in den letzten Jahren immer mehr auf seine Grenzen stößt.

Eine Aussage des Harvard-Professors Michael Jensen:

„Die Budgetierung in Unternehmen ist – wie jeder weiß – ein Witz. Sie verbraucht eine Menge Managerzeit, zwingt sie in langweilige, endlose Sitzungsrunden und angespannte Verhandlungen. Sie gibt Managern Anreiz zu lügen und zu schummeln, Ziele herunter zu spielen und Ergebnisse aufzublasen, und sie bestraft sie, wenn sie die Wahrheit sagen.“

**Quelle: „Beyond Budgeting – Better Budgeting“ von Niels Pfläging, Verlag Haufe**

#### 1.1. Notwendige Anpassung an geänderte Anforderungen

- Zunahme der Umfeldynamik für Unternehmen  
 Unsere Wirtschaft orientiert sich immer mehr an Wissen und Service – weiche Erfolgsfaktoren „Intangible Assets“ (Immaterielle Vermögenswerte) spielen eine immer größere Rolle und fordern Unternehmen auch intern heraus.
- Unternehmen müssen in einem „Käufermarkt“ im Wettbewerb bestehen  
 Im Gegensatz zu Unternehmen vor 30, 40 oder 50 Jahren besteht die Aufgabe nicht mehr nur darin, Produkte zu produzieren und zu verkaufen. Um erfolgreich bestehen zu können, müssen Unternehmen heute sehr unterschiedliche Dinge gleichzeitig tun:
  - richtige Produkte rechtzeitig entwickeln (langfristig orientiert)
  - gute Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern aufbauen (mittelfristig)
  - gute finanzielle Ergebnisse erzielen (kurzfristig)
- Erhöhter Bedarf an laufender interner Abstimmung  
 Die immer schneller eintretenden Veränderungen im Umfeld der Unternehmen zwingen diese dazu, ihre Aktivitäten in kürzeren Zeiträumen mit den externen Entwicklungen abzustimmen.

#### 1.2. Probleme bei der klassischen Budgeterstellung

- Die Wirklichkeit überholt oft sehr rasch die Planung  
 Wenn jedoch das Jahresbudget einmal erstellt ist, hat sich jeder im Unternehmen danach zu richten.
- Anpassungen sind kaum oder oft gar nicht möglich  
 Bis jemand auf Veränderungen reagieren kann, sind diese meist schon überholt. Budgets fungieren als fixe Leistungsverträge und verhindern eine schnelle Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen.
- Führungskräfte sind vom Informationsfluss abgeschnitten  
 Informationen aus Filialen treffen oft zu spät in der Zentrale ein
- Entscheidungen werden zentralisiert getroffen  
 Führungskräfte treffen wichtige Entscheidungen, ohne die Situation vor Ort zu kennen. Die Mitarbeiter vor Ort haben sich – trotz besseren Wissens – nach diesen Entscheidungen zu richten.
- Mitbewerber reagieren flexibler und verschaffen sich Marktvorteile  
 Jeder Mitarbeiter ist angewiesen, auf die Erfüllung der Budgetvorgaben hinzuwirken und die internen Vorgaben zu erfüllen. Damit wird den Mitarbeitern die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung genommen und der Blick von den externen Märkten und dem Unternehmenswert abgelenkt.
- Hoher Zeitaufwand für die Budgeterstellung  
 Manager und Controller verwenden einen beachtlichen Anteil ihrer Zeitressourcen für die Erstellung des Jahresbudgets – durch oftmalige Abstimmungen und Berichtigungen vergeht oft ein halbes Jahr bis zur entgeltigen Fixierung des Budgets. Laufende Revisionen und übliche Abweichungsanalysen während des Jahres können den Zeitraum von Start bis Ende auf 16 bis 17 Monate verlängern.
- Motivation zur Eigenverantwortung fehlt  
 Jeder Mitarbeiter erhält durch das Budget einen finanziellen Wert vorgegeben – oft sind Mitarbeiter nur mehr daran interessiert, diese Werte einzuhalten und verpassen dadurch oft gute Möglichkeiten (z.B. zur Umsatzsteigerung, bessere Einkaufskonditionen). Eigeninitiative, Risikobereitschaft und Innovation (Bereitschaft zu Neuerungen) werden gehemmt.

- Die klassische Budgeterstellung kollidiert mit modernen betriebswirtschaftlichen Werkzeugen
- Die Budgetplanung oder Budgetierung ist ein standhaftes „Immunsystem“ gegenüber dem erfolgreichen Einsatz von Werkzeugen, die auf radikale Produktivitäts- und Wertsteigerung abzielen sollten. Althergebrachte Führungsprinzipien wie z.B. hierarchische Organisationsstrukturen und zentralisierte Entscheidungsfindung stehen im direkten oder indirekten Konflikt zu innovativen Lösungsansätzen.

## 2.0 KLASSISCHE BUDGETIERUNG

„Budget ist ein fixierter – weitgehend in finanziellen Größen ausgedrückter – Leistungsvertrag zwischen Unternehmensführung und ausführenden Managern“. Zweck des „Budgetvertrages“ ist, die Verantwortung für bestimmte Ergebnisse an Bereichsmanager zu delegieren.

### 2.1. Funktionen des Budgets

- PLANUNG
  - realistisch – vereinbart – zukunftsorientiert
  - identifiziert Chancen und Risiken
  - Der jährliche Prozess der Planung und Budgetierung dient zur Ausrichtung von Aktivitäten und Erreichung strategischer Ziele.
  - Meist bereiten ortsansässige Teams ihre Planungen vor und verhandeln diese mit ihren Vorgesetzten, um eine Einigung zu erzielen.
- LEISTUNGSDEFINITION
  - durch Vorgabe von an Absatz und Finanzerfolg orientierten Zielen
  - durch Kennzahlen zur Steuerung
  - Die „verhandelten“ Ziele sollen das Gewinnpotenzial maximieren und werden auf 12 Monate fixiert. Ziele können von der Unternehmensführung vorgegeben oder zwischen Unternehmer und Mitarbeitern ausgehandelt werden.
- RESSOURCENZUORDNUNG
  - Zuordnung der Ressourcen an Personal und finanziellen Mitteln zur Zielerreichung
  - Um die Effizienz der Geschäftsaktivitäten zu optimieren, werden Ressourcen durch Beurteilung der Budgetanträge begründet zugeordnet.
- KOORDINATION und ABSTIMMUNG
  - Zuweisung der Ressourcen
  - Zielformulierung

Durch zentrale Planung können Budgets über die Organisations- und Geschäftsbereiche abgestimmt werden und dadurch gewährleisten, dass die einzelnen Bereiche ihre Verpflichtungen untereinander kennen.
- KONTROLLE UND ANALYSE
  - Vergleich der erbrachten mit den geplanten Leistungen durch monatliche SOLL/IST Vergleiche.
  - Die Unternehmensleitung wird regelmäßig über den Fortschritt informiert, um eventuell notwendige Maßnahmen für Korrekturen durchführen zu können. Jede Art von Abweichung gegenüber der Planung ist der Unternehmensführung gegenüber zu erklären.

### 2.2. Defizite bei der Budgetierung

- Strategische Probleme
  - das Management konzentriert sich auf kurzfristige, betriebliche und bürokratische Details – die Einbindung von strategischen Zielen wird vernachlässigt
  - Mittelpunkt des Interesses von Budgets sind isolierte, einjährige Geschäftsperioden, Funktionen und Organisationseinheiten, Interne Einflüsse
  - Ausschließlich finanzielle Orientierung
  - Budgets dokumentieren Input-orientierte, finanzielle Größen - Ursachen- und Wirkungsbeziehungen können in Budgets nicht abgebildet werden
  - Budgets sind das Ergebnis von Verhandlungen, die auf Grund politischer und taktischer Motivation geführt werden

„Budget und Strategie sind unvereinbar“
- Verhaltensprobleme
  - In Form politischen Taktierens bei Planerstellung und Zielvereinbarung
  - Vorab fixierte Leistungsziele unterdrücken Eigeninitiativen und Risikobereitschaft
  - Destruktives (zerstörendes) Verhalten zur kurzfristigen Zielerreichung

„Budgets wirken sich auf das Verhalten aus“
- Informationsprobleme
  - Unterscheidung zwischen übergeordneten strategischen Zielen und Detailplanung fehlt – alle Budgetpositionen werden gleich bewertet.
  - Die Analyse der Budgets basiert auf irrelevanten Informationen – jede Planungsrevision hat bei vielen vor allem ein Ziel: unbequeme Abweichungen verschwinden zu lassen.
  - Wichtige Informationen werden ausgeklammert – Nicht-finanzielle Indikatoren scheinen nicht auf (Qualität, Serviceniveau und Wissensteilung lassen sich bei der Budgetplanung nicht erfassen).

„Budgets bedeuten chronische Knappheit von Information“

- Psychologische Probleme
- „Budgets schaffen eine gefährliche Illusion von Sicherheit!“
- Budgets sagen nichts über die Entstehung der Kosten aus – z.B. werden alle Mitarbeiter gleich behandelt: als Kosten. Die Ursache für Leistung und Kosten – nämlich Unternehmensprozesse – werden ignoriert.
- Die Ausrichtung der Budgetierung ist vergangenheitsbezogen – Aussagen über die Zukunft sind nicht möglich
- Durch politisches Taktieren beim Budgeterstellungsprozess werden Informationen manipuliert oder verfälscht und sind daher Budgets zur Leistungsbewertung eigentlich ungeeignet.
- Budgets zeigen eine gewisse Beständigkeit auf – doch diese basiert auf einer verloren gegangenen Stabilität und schafft nur eine Illusion von Vorhersehbarkeit.
- Vergangenheitsorientierte Indikatoren und die Bindung von Vergütungen und Beförderungen an Budgets führen dazu, dass Abweichungen erst zu spät erkannt werden und Kurskorrekturen unmöglich werden.

### 2.3. Grenzen der Planung

- Planungsperfektionismus
  - Statt entscheidungsrelevanter Prognose und kreativer Vorwegnahme von Zukunftszuständen errichten Organisationen eine starre Planungsbürokratie.
- Die Dominanz der Pläne treibt oft absurde Blüten: Vertriebsmitarbeiter werden durch starre Vorgabe von Quoten gesteuert und verlieren ihre Reaktionsfähigkeit auf echte Kundennachfrage oder Marktsituationen.
- Wenige, grundlegende Prämissen bestimmen das Prognoseergebnis
  - Psychologische Barrieren
  - Die Orientierung an der Erfahrungen der Vergangenheit und der Wissensstand über das Verhältnis externer und interner Einflussfaktoren grenzen die Anzahl der Prämissen ein.
- Die menschliche Tendenz zu beharren und psychologische Filter verhindern das Erkennen von Wandlungspotenzialen.
- etwas, was nicht in unserer Erfahrung verankert ist, wird ausgeblendet
  - Unser Streben nach Ausgeglichenheit hindert uns, neue Entwicklungen zu erkennen.
  - Durch unser Bedürfnis nach Sicherheit neigen wir dazu, im „Strom mitzuschwimmen“ und uns der Meinung anderer anzuschließen.

### 2.4. Gegenüberstellung „Steuerung durch Pläne“ und „Steuerung durch Märkte“

	Steuerung durch Pläne (Klassische Budgetierung)	Steuerung durch Märkte (Neuer Ansatz „Beyond Budgeting“)
<b>Zukunftsbild</b>	Vorhersehbar, statisch	dynamisch und komplex
<b>Leistungsvertrag</b>	Fixiert	Flexibel
<b>Rolle von Führungskräften / Controllern</b>	Kontrollorgane - sagen wie`s gemacht wird	Supporter / Berater / Coach unterstützen, fordern heraus, stellen in Frage coachen
<b>Zukunftsbild</b>	Vorhersehbar, statisch	Dynamisch und komplex
<b>Leistungsvertrag</b>	Fixiert	Flexibel
<b>Koordination</b>	Pläne	Interne Märkte und Wettbewerb
<b>Kontrolle</b>	Von oben – durch Genehmigung im Vorhinein	Auf mehreren Ebenen – im Nachhinein
<b>Zielhorizont</b>	Kurzfristig (1 Jahr)	Mittel- bis langfristig (rollierend)
<b>Menschenbild</b>	„Mitarbeiter sind Mangelwesen“	„Mitarbeiter sind Träger von Talent und Potenzial“
<b>Vertrauen</b>	Prämisse: Misstrauen	Selbstregulierung innerhalb definierter Grenzen
<b>Verantwortung/Entscheidung</b>	Zentralisiert	Dezentralisiert

## 2.5. GRÜNDE FÜR EIN NEUES MANagementsYSTEM -

### aus Sicht verschiedener Stakeholder (Interessensgruppen)

- MANAGEMENT
 

„Budgets werden als wichtigstes „Steuerungs- und Kontrollinstrument“ angesehen, da sie scheinbar ein Gefühl der Sicherheit vermitteln“

  - Die Prozesse zur Planung und Steuerung sind unzuverlässig, zeit- und personalaufwändig, zeigen in operativen Einheiten wenig Transparenz und reagieren zu langsam – Forderung nach Vereinfachung und Flexibilisierung.
  - Das Feilschen um Details und Zahlen lässt kaum Zeit für Diskussionen mit Mitarbeitern über Strategie oder Bewertung alternativer Strategien.
  - Budgets sagen zu wenig über die Zukunft aus und sind zu sehr nach innen gerichtet – operative Planung lässt sich mit strategischer nicht vereinbaren.
  - Manager sehen Budgets nicht als verpflichtend an – die Bindung zwischen Management und Mitarbeiter fehlt – Plan/Ist-Vergleiche bringen wenig.
  - Durch Budgetierung werden wenig anspruchsvolle Ziele gesetzt – Führungskräfte und Mitarbeiter vermeiden die Übertragung von Verantwortung an Untergebene.
  
- CONTROLLER
 

„Budgets werden als wichtigstes „Steuerungs- und Kontrollinstrument“ angesehen, da sie scheinbar ein Gefühl der Sicherheit vermitteln“

  - Führungskräfte beteiligen sich wenig oder gar nicht an der Budgetplanung – an der Berichterstattung wird wenig Interesse gezeigt.
  - Durch geringe Disziplin der Unternehmensführung (z.B. Einhaltung von Terminen) und notwendige Aktualisierungsarbeit bei ungenauen Planangaben und fehlenden Basisinformationen wird die Budgeterstellung mühsam.
  - Durch immer wieder notwendige Angleichung der Budgetplanung (viele Planungsschleifen, zu hohe Planungsfrequenz) werden bis zu 50 % der Controlling-Ressourcen für die Budgetplanung verbraucht.
  - Für die Bedeutung der Planung fehlt es den Managern an Verantwortungsbewusstsein und Akzeptanz - angeblich irrelevante Plan/Ist-Vergleiche werden missachtet.
  - Die Aktualität der Budgetplanung ist oft nicht gegeben – die Kosten/Nutzen Relation der Prozesse wird in Frage gestellt – das Berichtswesen ist oft nicht wirklich nützlich und produktiv.
  
- MITARBEITER
 

„Budgets sind ein optimaler Mechanismus zur Durchsetzung leicht erreichbarer Ziele oder wenn nötig, zur Rechtfertigung schlechter Ergebnisse“

  - Zeitaufwändige Datenerfassung und –weitergabe bringt wenig Nutzen
  - Das „Gängel“ durch die Unternehmensleitung wird als unproduktiv und nervtötend empfunden.
  - Fehlende oder ungenaue Vorgaben der Unternehmensführung machen Planungsprozesse unverständlich und nicht nachvollziehbar
  - Obwohl Strategie nichts mit den Budgets zu tun hat (Strategieprozesse werden dadurch zur Farce), dienen Budgets als Grundlage für die Leistungsmessung und Belohnungen. Budgetziele werden „herunter gehandelt“ und müssen unter allen Umständen erreicht werden.
  - Durch die Zielvorgaben und eventuell nachträglichen Manipulationen von zentralen Planungsabteilungen entsteht ein nicht durchschaubarer Prozess.
  - Besondere Erfordernisse einzelner Bereiche werden bei der Budgeterstellung missachtet
  - Budgets stehen auch im Konflikt mit der Eigenverantwortung der Mitarbeiter.
  - Betriebsmittel (z.B. Personalressourcen) werden nach Belieben gekürzt – ohne Rücksicht auf Märkte und Strategien.
  
- INVESTOREN
 

„Budgets sind die Basis für Quartalsberichte und derzeit das wichtigste Kontrollinstrument“

  - Return von Unternehmen ist gering und unstetig
  - Das Berichtswesen von Unternehmen ist zu kurzfristig orientiert und unzuverlässig
  - Langfristige Strategien werden nicht transparent dargestellt – das Vertrauen zur Umsetzung von Strategien fehlt.
  - Unethisches Handeln wird gefördert - Forderung nach Standards für angemessene Unternehmensorganisation (Corporate-Governance-Standards)
  - Führungskräfte werden einerseits zu Verschwendung animiert und haben andererseits kein Interesse, Ziele zu übertreffen.

## **2.6. WARUM SOLLEN ÄNDERUNGEN ZUR KLASSISCHEN BUDGETIERUNG ÜBERLEGT WERDEN?**

*Peter. F. Drucker: „Den wichtigsten Beitrag, den das Management im 21. Jahrhundert zu leisten hat, ist es, die Produktivität von Wissensarbeit und des Wissensarbeiters zu verbessern. Der wertvollste Vermögenswert einer Organisation des 21. Jahrhunderts, ob Unternehmen oder Non-Profit Organisation, werden ihre Wissensarbeiter und deren Produktivität sein“.*

Konsequenz:

- Humankapital verdrängt das Finanzkapital als wichtigste Ressource und Engpassfaktor
- Kennzahlensysteme, die nur die Finanzkapitaleffizienz messen, reichen zum Messen der Unternehmensperformance nicht mehr aus
- Leistungsziele werden für ein Geschäftsjahr fixiert – die Welt ändert sich aber viel rascher und das Unternehmen kann oft nicht schnell genug mit Anpassungen reagieren.
- Die Budgetmentalität verhindert, dass Führungskräfte „über sich hinauswachsen“ und Ziele übertreffen – Innovationen bleiben oft auf der Strecke

**BETTER BUDGETING bzw. BEYOND BUDGETING sind neue Ansätze zur Unternehmenssteuerung – ob Sie für die jeweilige Unternehmensform geeignet sind, muss jedes Unternehmen individuell für sich selbst entscheiden.**

**Dabei stellt sich für Controller die Aufgabe, Führungskräfte auf diese Möglichkeiten aufmerksam zu machen und entsprechende Informationen zur Verfügung zu stellen.**

## 3.0. BETTER BUDGETING

### 3.1. Reform der Budgetierung

- Initiativen für Verbesserung  
Der Begriff „Better Budgeting“ gilt als Überbegriff für Lösungsansätze, die auf die Anpassung der klassischen Budgetierung abzielen. Begriffe wie „Advanced Budgeting“ oder „Value Planning“ zählen u.a. dazu.
- Effizienzaspekt der Budgetierung  
Zu den bei der „klassischen Budgetierung“ aufgezählten Defizite wird im Wesentlichen der Aspekt der Effizienz (Leistungswirksamkeit) hinterfragt.
- Leichter umsetzbar  
Durch den Verzicht auf grundlegende Änderungen an der Unternehmenssteuerung sollte dieser Ansatz leichter umsetzbar und für Controller attraktiver sein. Viele Elemente der Umgestaltung lassen sich auch ohne Unterstützung der Geschäftsführung umsetzen.
- Motive für Better Budgeting
  - Mehr Analytik und besser fokussiert
  - Vereinfachung der Planungsprozesse
  - Reduzierung des Ressourceneinsatzes
  - Unternehmerisches Handeln auf allen Ebenen fördern – Motivation
  - Bessere Kommunikation und Koordination

### 3.2. Techniken von Better Budgeting

Diese Techniken sind eine Reihe von Vorschlägen, mit denen die herkömmliche Budgetplanung weiter entwickelt und verbessert werden kann. Jedoch kann nur eine Kombination mehrerer Ansätze eine Besserung bewirken – die alleinige Ausrichtung auf einen Vorschlag könnte jedoch an anderer Stelle negative Effekte verursachen. Die klassische Budgetierung kann nur durch neue Verfahren und Prozesse ergänzt werden um dadurch den modernen Anforderungen gerecht zu werden.

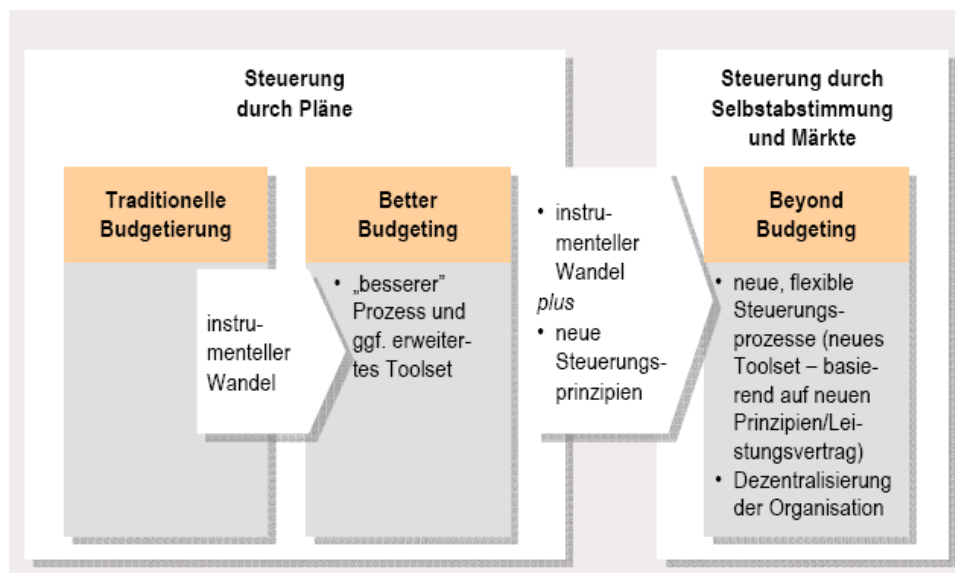
- Analyse und Verbesserung des Prozessablaufs  
Eine einfache Analyse des Budgetierungsprozesses zeigt in den meisten Fällen, dass durch innerbetrieblichen Strukturwandel (Reengineering) bedeutsame Zeiteinsparungen erreicht werden können.  
Die Festlegung konkreter und eindeutiger „Top Down“ Vorgaben von Beginn an, kann den Planungsprozess verkürzen bzw. zeitaufwändige Planungsschleifen vermeiden.  
Die Aktualisierung von Plänen (Planrevisionen und Forecasting) soll nur nach Bedarf erfolgen.  
Hinterfragt werden sollte auch, ob alle Geschäftseinheiten einem identischen Budgetierungsprozess folgen müssen oder ob diese spezifisch angepasst werden können.
- Verminderung des Detaillierungsgrades  
Durch Beseitigung von zu vielen Planungsdetails kann der Aufwand für die Budgeterstellung, -abstimmung und -revision reduziert werden. Die Qualität der Planung wird nicht beeinträchtigt, wenn in ausgewählten Bereichen der Detaillierungsgrad differenziert wird.
- Verkürzung des Planungshorizontes – Verzicht auf Langfristplanung  
Durch Verkürzung des Planungshorizontes entfällt in vielen Organisationen die aufwändige Durchführung eines gesonderten Planungszyklus für „Mittelfristplanung“, der letztlich nur zu verzichtbarer Komplexität und Inkonsistenz der Planungsergebnisse führt.
- Planungsbeteiligung und vertikale Integration  
Stärkere Vorgaben durch den Unternehmer können den Planungsprozess vereinfachen – auf der anderen Seite jedoch auch dazu führen, dass sich Mitarbeiter noch weniger mit dem Budget identifizieren können und daher nicht bereit sind, die Verantwortung zu übernehmen.  
Auf der anderen Seite kann eine Änderung der Beteiligung an der Budgetplanung (mehr verantwortliche Mitarbeiter) zu noch mehr Planungs- und Kontrollbürokratie führen.
- Team-orientierte Budgeterstellung  
Ziel dieses Ansatzes ist, die Verantwortung der Linienmanager (Abteilungsleiter) und deren Teams zu erhöhen – Unternehmer und Controller begleiten den Budgetierungsprozess nur in Form von Diskussionen und Workshops. Durch den Verzicht auf die Gesamtverantwortung für Prozess und Endergebnis ändert sich die Rolle für den Finanzbereich – er wird vom Eigentümer des Budgets zum Berater im Planungsprozess.
- Modellierung mit Indikatoren / Treibern  
Durch Aufbau der Planung auf „output-orientierten“ Faktoren (Werttreibern) und damit zusammenhängenden Wirkungsprozessen erhält das Planungsmodell einen größeren Handlungsspielraum. Finanzielle Größen werden aus nicht-finanziellen Parametern abgeleitet.
- Hoshin-Planung  
Durch die Bündelung der wichtigsten strategischen Aussagen zu Projekten können diese durch Projektbudgets in die operative Planung eingebunden werden. Dabei sollen z.B. Zielgrößen der Balanced Scorecard als Vorgaben der Unternehmensführung verwendet werden.

- Projektbasierte / Scorecard-basierte Budgetierung  
Der Gestaltungsvorschlag nach Norton/Kaplan für die Erstellung eines strategischen Budgets fasst die aus diversen Scorecards abgeleiteten strategischen Aktionen und Initiativen zusammen. Das strategische Budget – rein auf die Zukunft ausgerichtet – bildet die Möglichkeiten ab, die Unternehmenswachstum und strategische Entwicklung unterstützen. Das operative Budget bildet nur das fortlaufende operative Geschäftsjahr auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Finanzplan des Vorjahres ab. Zusammengeführt ergeben diese beiden Budgets einen Mehrjahresplan. Da jedoch die Steuerung von Initiativen mittels Techniken des Projektmanagements und nicht auf Grundlage des Budgets erfolgt, bleibt die Frage offen, ob dieser Mehrjahresplan tatsächlich einen Beitrag als Umsetzungsinstrument für Strategien leistet.
- Rollierende Budgets, Budgetrevision und Erwartungsrechnung  
Echte rollierende Vorausberechnungen (Forecast) sind dazu geeignet, das Problem des auf ein Jahr fixierten Zeithorizonts der Budgetierung zu lösen und damit eine Reihe von schädlichen und unethischen Praktiken zu vermeiden.  
Eine regelmäßige Budgetrevision steht im Widerspruch zum Wunsch vieler in einer dynamischen Umwelt tätigen Unternehmen, Planung stärker zu „verstetigen“.
- Fast close und Actuals Reporting  
Ein Beitrag des Rechnungswesens zur Budgeterstellung ist die zuverlässige, zeitnahe Aktualisierung der Ist-Daten und die Ausrichtung der Berichte auf das Wesentliche. Die Einführung von schnellen, zuverlässigen Berichten ist eng verbunden mit der Existenz eines integrierten Informationssystems – d.h. mit entsprechenden IT-Initiativen.
- Software und Informationstechnologie für bessere Planung  
Für die Durchführung von rollierenden Planungen ist es notwendig, die eingesetzte Software zur Planung zu hinterfragen und gegebenenfalls in neue Software zu investieren. Die Tabellenkalkulation „Excel“ ist ein gutes Werkzeug zur Modellierung von Daten – bei umfangreichen Datensammlungs- und Reportingprozessen stößt man allerdings bald an dessen Grenzen.
- Zero-Based Budgeting  
Durch Hinterfragung aller Projekte, Programme und Prozesse der Gemeinkostenbereiche werden die Gemeinkosten neu eingerichtet. Durch die Rechtfertigung aller Kosten auf Basis Null wird der übliche Fortschreibungseffekt vermieden. Das Verfahren zwingt dazu, die Kosten aus den Erfordernissen der Zukunft heraus zu bestimmen.
- Activity-Based Budgeting (Prozesskostenrechnung und prozessorientierte Budgetierung)  
Ausgehend von geschätzten zukünftigen Nachfragen stellt man die für die Ausführung notwendigen Aktivitäten und Ressourcen fest. Dieses Verfahren ist für Zwecke der Kostenplanung weitaus systematischer und zeigt besonders überschüssige Kapazitäten schnell auf. Die Betrachtung von Prozesskosten kann auch zu Kosteneinsparungen im Gemeinkostenbereich führen.
- Rolling Forecasting für die Prognose  
Rollierende Prognosen bilden eigene Prognoseprozesse – ein z.B. auf quartalsmäßiger Basis erstellter Forecast kann die jüngsten Markttrends und neuesten ökonomischen Variablen reflektieren. Die rollierende Prognose ist nicht an das Ende des Geschäftsjahres gebunden sondern umfasst z.B. die folgenden fünf Quartale.



### 3.3. Von traditioneller Budgetierung über Better Budgeting zu Beyond Budgeting

Unterschiede zwischen dem Wandel zu Better Budgeting und zu Beyond Budgeting



**UNTERSCHIEDE  
BEYOND  
und BETTER**

**zwischen  
BUDGETING  
BUDGETING**

Was die beiden Ansätze unterscheidet:

	BETTER BUDGETING	BEYOND BUDGETING
Ansatzpunkt	Etwas ist faul an der Art der Budgetierung (Effizienz)	Etwas ist faul am Steuerungsmodell mit Budgets und festen Leistungsverträgen (Effektivität und Effizienz)
Koordination	Pläne und Fremdkontrolle (wie gehabt!)	Marktkräfte, Selbstabstimmung, Dialog (neue Prinzipien!)
Anpassungsfähigkeit	Letztlich immer inflexibel	Flexibel durch relative Ziele, Anreize und dezentrale Autonomie
Kontrolle	Zentralistisch, finanziell orientiert	Dezentralisiert, „devolviert“ / dialogisch, facettenreich, Multi-Ebenen Kontrolle
Verbesserung durch	Problemlösung durch Planung und Leistungsmanagement	Innovation des Führungs- und Steuerungsmodells
Ergebnis	Bessere Budgets	Steuerung OHNE Budgets
Projektrisiken	Verpuffen des Projekterfolges: Enttäuschung der Erwartungen	Scheitern durch Widerstände und geringes Management-Involvement



## 4.0. BEYOND BUDGETING

### 4.1. Entstehung

- „Beyond Budgeting Round Table“ (BBRT)

1997 schlossen sich Jeremy Hope (Buchautor und Exmanager), Robin Fraser (Managementberater) und Peter Bunce (Leiter des europäischen Büros des amerikanischen CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) zum „Beyond Budgeting“ Forschungsprojekt zusammen.  
1998 wurde der BBRT (Beyond Budgeting Round Table, eine “Open Source” Initiative und Non-Profit Organisation) gegründet.  
Ziele des BBRT sind:

  - Untersuchung von Unternehmen, die ohne Budgets managen und das Erstellen entsprechender Fallstudien (Case studies)
  - Die Extraktion und die Beschreibung der den Führungs- und Steuerungssystemen zugrunde liegenden Prinzipien
  - Die Identifizierung und Beschreibung der „gelernten Lektionen“ dieser Pioniere und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Beyond-Budgeting Modells
  - Mitgliedsunternehmen zum Umsetzen von Beyond Budgeting zu animieren und diesen im Rahmen des BBRT ein Forum zur Diskussion und Beratung zu bieten

An der Ausarbeitung der Prinzipien für Beyond Budgeting haben sich mittlerweile mehr als 70 – vorwiegend mittlere und größere – Unternehmen beteiligt.
- Ursprung in Fallstudien ausschließlich skandinavischer und europäischer Unternehmen

Heute liegen bereits mehr als 20 Fallstudien von Organisationen vor, die weitgehend ohne Budgets arbeiten, vor. Ursprünglich konnten die Mitglieder des BBRT nur bei Unternehmen aus den skandinavischen und europäischen Ländern ihre Erfahrungen sammeln.
- „radikal“ und „revolutionär“

Der vom BBRT vorgestellte Ansatz wird als radikal und revolutionär bezeichnet – bisher gängige Controllingprozesse werden dabei in Frage gestellt und ein neues Steuerungsmodell vorgeschlagen.  
Ziel des Modells ist die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu steigern und das gesamte Potenzial an Mitarbeitern, des intellektuellen Kapitals und der Unternehmensprozesse nutzbar zu machen.
- Relative Leistungsverträge

Im Gegensatz zum fixierten Leistungsvertrag (Vereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf Basis von Zielen, Belohnungen und Mitteln) steht beim Beyond Budgeting ein relativer Leistungsvertrag im Vordergrund.  
Die Abmachung zwischen Unternehmensführung, Bereichsleitern und Mitarbeitern lautet, dass es Aufgabe der Leitung ist, ein herausforderndes und offenes Handlungsklima zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter zur Erarbeitung aufeinander folgender Leistungsverbesserungen verpflichten. Manager und Mitarbeiter haben dabei ihrem Wissen und ihrer eigenen Urteilskraft zu folgen, um sich veränderlichen Bedingungen und Umfeldern anzupassen.

## 4.2. Fallbeispiel „Swenska Handelsbanken“

- „Management ohne Budgets“ entsprang einer Krise

Die schwedische Bank „SWENSKA HANDELSBANKEN“ gehört zu den erfolgreichsten europäischen Universalbanken, die seit 30 Jahren ohne Budgets auskommt. 1970 geriet das Unternehmen in eine Krise und der damalige Vorstand entschloss sich, auf eine Budgetierung zu verzichten. Stattdessen setzte er auf eine konsequente Dezentralisierung (ca. 600 Profit-Centers mit hohen Selbstverwaltungsrechten), Orientierung an den Kunden, relative Ziele und gemeinsame Werte.
- Leistungsziel „überlegene Rendite“ führte zu effizienterer Organisationsform

Für den Leistungsvergleich der einzelnen Niederlassungen werden u.a. folgende Kennzahlen verwendet:  
 ROE (Return on Equity) = Eigenkapitalrendite  
 Cost/Income-Ratio (Ertragskraft der Banken)  
 Kundenzufriedenheit  
 Gewinn pro Mitarbeiter  
 Gesamtgewinn  
 Da die Prognoserechnungen über die Geschäftsentwicklungen wenig aussagen, wird auf Forecasts (Vorschaurechnungen) verzichtet.
- Radikal einfaches Managementmodell

Die Organisationsform wurde auf drei Hierarchieebenen eingeschränkt (Niederlassungsleiter, Regionalmanager und Vorstand) und auf ein Organigramm wurde verzichtet. Entscheidungen können die Niederlassungsleiter selbst treffen (z.B. Kreditvergabe an Kunden, Produktangebot, Preisgestaltung, Abschluss von Miet- und Leasingverträgen, Personalauswahl und –einsatz.  
 Kunden „gehören“ der jeweiligen Niederlassung – auch wenn der Kunde international tätig ist, werden alle Geschäfte von der Niederlassung des Firmensitzes abgewickelt.
- Informationssystem

Ein gut ausgebautes Informationssystem liefert aktuelle Werte über die laufenden Geschäfte und lässt einen schnellen Zugriff auf Daten und Benchmarking-Vergleiche zu.
- Offene Kommunikation

Durch die Unternehmenskultur wird eine offene Kommunikation über „best practices“ im Unternehmen gefördert.  
 25 Top-Manager treffen sich monatlich zu einem Nachmittagsmeeting, bei dem jedem Teilnehmer eine Aufstellung der Profitabilität der Regionen und anderer wichtiger Profit-Center ausgehändigt wird.  
 Diese Aufstellung dient als Grundlage für eine konzeptionelle Diskussion über die weitere Entwicklung des Bankinstitutes.  
 Das Ergebnis des Meetings wird mittels Brief allen Niederlassungsleitern zur Kenntnis gebracht.
- Anreizsystem

Die „Swenska Handelsbanken“ verzichtet auf herkömmliche Leistungsverträge und hat statt dessen ein besonderes Anreizsystem geschaffen.  
 Die strikte Dezentralisierung ermöglicht die Schaffung interessanter Aufgabenbereiche und bietet dadurch den Mitarbeitern die Chance zur Selbstverwirklichung. Durch nicht-monetäre Anreize wie Reputation und Lob wird ein Wettbewerb zwischen den Profit-Centern gefördert. Das monetäre Anreizsystem basiert auf dem Gesamterfolg des Unternehmens:  
 Seit 1972 wird ein gewisser Betrag an einen so genannten „Oktogonen Fonds“ abgeführt.  
 Wenn die Eigenkapitalrendite im Vergleich zum Branchendurchschnitt höher ist, wird 1/3 des Differenzprozentsatzes mit dem Eigenkapital multipliziert und dieser Betrag in den Fond eingezahlt. Dabei werden 40 bis 50 % in bankeigene und der Rest in bankfremde Aktien angelegt. Beim Eintritt in das Rentenalter erhält jeder Mitarbeiter einen gleich hohen Betrag aus diesem Fonds ausbezahlt.  
 Durch diese Anreizsysteme erreicht die Swenska Handelsbanken, dass alle Mitarbeiter auf gleiche Weise am Erfolg der Bank Anteil haben können und daher daran interessiert sind, auf den Gesamterfolg der Bank zu achten und lokale Optimierungen zu Ungunsten des Gesamterfolges zu vermeiden.

### 4.3. Gestaltungsprinzipien des Beyond-Budgeting-Modells

#### 4.3.1. 6 Prinzipien für flexible Prozesse des Leistungsmanagements

- **ZIELSETZUNG** Relative Ziele, die sich am internen und externen Wettbewerb orientieren. Die Ziele sollen herausfordernd und eigenbestimmt sein und dadurch selbstregulierend und leistungssteigernd wirken.
- **VERGÜTUNG / BEWERTUNG** Die Bewertung der Leistungen und deren Vergütung sollen im Nachhinein vorgenommen werden. Dabei stehen relative Anreize im Fordergrund, die an Ergebnisse und Benchmarks (Vergleichen) orientiert sind.
- **MASSNAHMENPLANUNG** Maßnahmen und Strategien sollen kontinuierlich und dezentral geplant werden. Eine Strategie ist dabei jedoch nicht fix, sondern kann bei Bedarf an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Durch laufend durchgeführte „rollierende Forecasts“ wird die Erreichung der Ziele ständig hinterfragt.
- **RESSOURCENHANDHABUNG** Ressourcen sollen je nach Bedarf zur Verfügung stehen. Ein direkter, auch kurzfristiger Zugang innerhalb vereinbarter Parameter soll zu höherer Reaktionsgeschwindigkeit und weniger Verschwendung führen.
- **KOORDINATION** Aktivitäten und Verflechtungen zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen sollen dynamisch und kundenorientiert koordiniert werden. Interne Leistungsvereinbarungen müssen nach Bedarf vorgenommen werden. Dabei kontrollieren sich die dezentralen Einheiten grundsätzlich selbst.
- **LEISTUNGSMESSUNG / KONTROLLE** Leistungsvergütung und Kontrolle sollen auf relativen Leistungsindikatoren basieren und dadurch Teamwork und Zusammenarbeit fördern.

#### 4.3.2 6 Prinzipien für dezentralisierte und schlanke Organisation und Führung

- **FÜHRUNG / SELBSTSTEUERUNG** Die Schaffung eines am Wettbewerb orientierten Handlungsrahmens, mit klaren Werten, Regeln und Grenzen soll dezentrale Entscheidungsverantwortung unterstützen, um schnelles Handeln zu ermöglichen.
- **LEISTUNGSKLIMA / WETTBEWERBSORIENTIERUNG** Es soll ein Hochleistungsklima geschaffen werden, welches auf einer relativen Leistungsmessung basiert und den internen Wettbewerb fördert
- **HANDLUNGSFREIHEIT / ERGEBNISVERANTWORTUNG** Delegation von Entscheidungsverantwortung an marktnahe Teams vor Ort. Operativen Managern sollen Ressourcen zum selbständigen Handeln zur Verfügung stehen.
- **ORGANISATIONSFORM** Schaffung eines Netzwerkes vieler kleiner, ergebnisverantwortlicher Einheiten anstelle zentralisierender Hierarchien, das seine Fähigkeiten, den externen Kunden zu dienen, dynamisch verbindet.
- **KUNDENFOKUS** Fokussierung aller auf die Verbesserung von Kundenergebnissen anstelle auf das Erreichen
- **INFORMATION / TRANSPARENZ** Alle Mitarbeiter sollen Zugang zu Informationen über Strategie, Wettbewerb und Markt durch offene, zeitnahe und transparente Informationssysteme und -prozesse bekommen.

#### 4.4. Vergleich mit traditioneller Planung

	„Budgeting“	„Beyond Budgeting“
Top-Manager	„Ressourcen-Zuordner“	„Herausforderer“
Mittelmanager	Kontrolleure	Integratoren
Bereichsmanager	Implementierer	Entrepreneure (Mutmacher)
Organisation	Arbeitsteilung, Hierarchie Eigeninteresse Von außen (durch Entlohnung) beeinflusste Motivation Trennung von Eigentum und Management Trennung von Denken und Tun Mitarbeiter – Vorgesetzter Konstellation Automatisierung	Vernetzung unter kollegialen Partnern (Peers) Integrative Prozesse Von Innen (intrinsische) beeinflusste Motivation Arbeit und Management als Dialog Inneres Zeitbewusstsein und Zeitplanung Virtuelles Unternehmertum, dynamische Teambildung, marktliche Selbstkoordination
Führung	Durch „Befehlskette“, Kommando / Kontrolle, Genehmigung, vertikale Kommunikation Macht: Autorität durch Position Werte: Misstrauen und Untertänigkeit Kontrolle: Top-Down, Mikro-Management Zukunftsbild: Glauben an Pläne / Programmierung	Durch horizontale Kommunikation, Vernetzung, Fokussierung, rückwirkende Kontrolle Macht: Autorität durch Wissen Werte: Vertrauen und Integrität Kontrolle: Multi-Ebenen, dezentrale Autonomie Zukunftsbild: Komplexität, Mehrdeutigkeiten bejahend

#### 5.0 GESTALTUNGSFELDER des Beyond Budgeting

- **Rollierender Forecast** = Vorscheurechnung  
Die ununterbrochene Ausrichtung auf die wahrscheinlichste zukünftige Entwicklung ohne Beschränkung auf die Geschäftsperiode erhöht die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Grundvoraussetzung für objektive Prognosen ohne Möglichkeiten zur Manipulation und Verhandlungen sind die eindeutige Trennung von Prozessen des Ziel- und Leistungsmanagements und Vergütungsvereinbarungen.
- **Strategische Steuerung** = Leistungsmanagement mit Balanced Scorecard und Kennzahlensystemen  
Verbindet Strategie, Zieldefinition und Aktion auf allen Ebenen der Organisation und dient als strategischer Bezugsrahmen für dezentrale Entscheidungen. Leistungskennzahlen geben der Führungsebene Auskunft über die strategische Zielerreichung.  
Strategie ist der Bezugsrahmen, innerhalb dessen alle die Natur und Ausrichtung des Geschäftes bestimmenden Entscheidungen getroffen werden.  
Balanced Scorecard als Führungsinstrument unterstützt bei der Umsetzung von Strategien. Die Anwendung von Scorecards als Kontrollsystem mit vielen Kennzahlen und einer bürokratischen Software ist nicht Zweck dieses Ansatzes, sondern verhindert dadurch dessen gewünschte Wirkung und verschwendet Ressourcen.
- **Orientierung nach Werten und Potenzialen**  
Die Stärke des Wertmanagements als Methode liegt darin, ein Bewusstsein und eine Kultur der Sensibilität für Wertschöpfung zu schaffen.  
Wertmanagement verbindet Strategie, Zieldefinition und Entscheidung mit der Wertschöpfung für die Kapitalgeber. Ansätze des Wertmanagements unterstützen die Unternehmensleitung bei Entscheidungen, die eine Wertschöpfung über die Kapitalkosten hinaus gewährleisten.
- **Management mit relativen Zielen**  
Durch Führung mit Zielen und Zielvereinbarungen sollen Mitarbeiter mehr Möglichkeiten zur Selbstständigkeit und Freiraum für ihre Handlungen erhalten. In der Praxis werden diese Absichten selten erreicht – Ziele werden für alles Mögliche genutzt und wenn Ziele als fixierte Leistungsverträge eingesetzt werden, verringert sich flexible Gestaltung.  
Relative Ziele und Kennzahlen zur Übersicht und Kontrolle bieten den Mitarbeitern eine Auswahl an Handlungsoptionen. Die Führung mit Zielen (Management by Objectives) bedeutet für Vorgesetzte die Konzentration auf Ergebnisse und nicht auf Maßnahmen oder Entscheidungen.

- Leistungsbewertung und Vergütung

Leitlinien des BBRT für bessere Vergütungssysteme:

  - 1.) Bestimmen Sie die Vergütung anhand relativer Messwerte und nicht anhand vorab fixierter Ziele.
  - 2.) Belohnen Sie die Leistung von Teams und nicht die von Individuen.
  - 3.) Nutzen Sie die Sprache der Gewinnbeteiligung und nicht die der Anreize.
  - 4.) Richten Sie Vergütung an strategischen Messwerten und nicht an Budgets aus.
  - 5.) Nutzen Sie klare und transparente Messwerte und nicht unergründliche Zahlen.
  - 6.) Richten Sie Belohnung an unabhängigen Gruppen und nicht engstirnigen Machtinteressen aus.
  - 7.) Machen Sie Belohnung fair und einend und nicht unfair und Uneinigkeit schaffend.
  - 8.) Fördern und belohnen Sie im Einklang mit Werten des Unternehmens und nicht anhand eines Zahlenwerkes.
  
- Prozesskostenmanagement

Die Prozesskostenrechnung verbindet im Beyond-Budgeting Modell die Nutzung von Ressourcen und kundenbezogene Wertschöpfung. Kosten können zu Prozessen, Produkten, Kunden, Absatzkanälen etc. zugeordnet werden.  
 Prozesskostenrechnung (Activity-Based Costing = ABC) kann als mathematische Generierung von prozessbezogenen Kosteninformationen und die anschließende, strategische Nutzung dieser Informationen.  
 Prozesskostenmanagement (Activity-Based Management = ABM) beschreibt die Verwendung der Informationen aus der Prozesskostenrechnung für operativ-taktische Maßnahmen und Programme.
  
- Ressourcensteuerung und –koordination

„Was im Budget vorgesehen ist, wird auch ausgegeben!“  
 Die Schaffung von Organisationsbereichen zur Leistungserstellung für interne Kunden („Shared Services“) bietet die Möglichkeit zur Flexibilisierung der Ressourcensteuerung bei internen Leistungsbeziehungen. Durch das Steuerungssystem wird kontinuierlich neues und innovatives Denken innerhalb interner Leistungsbereiche (zugunsten höherer Kundenwertschöpfung und im Sinne der Gesamteffizienz der Organisation) angeregt.
  
- Management-Informationssysteme

Reporting von Trends und Tendenzen – durch Einfachheit, Transparenz und Offenheit!  
 Statt monatlicher Plan/Ist Vergleiche steht im Berichtswesen eine Beobachtung der aktuellen Trends (z.B. rollierende Durchschnitte der letzten 12 Monate) gegenüber realisierten Vorperioden im Vordergrund. Zugleich ist eine Verlängerung der Trendbeobachtung in die Zukunft möglich durch die Integration „rollierender Forecasts“ in diese Bereiche.  
 Durch die Betrachtung von Trends und Durchschnitten wird die Überbetonung monatlicher Ausreißer vermieden.  
 Das Berichtswesen weist weniger Vergangenheitsbezug auf und setzt verstärkt auf die Betrachtung von Entwicklungstendenzen und die Ableitung von Aktivitäten zur Kurskorrektur.  
 Kontrolle ohne Budgets ist möglich und höchst effektiv!

Die Gestaltung von Informationssystemen im Beyond-Budgeting Modell muss vieldimensionale Sichten des Geschäfts – zeitbezogen, hierarchisch, inhaltlich – sowie Motivations- und Flexibilitätsgewinne durch Selbstmanagement, Kollaboration und ethisches Reporting erlauben.

Der Management-Dialog erfüllt den Zweck zum Strategischen Lernen, strategische Koordination der Organisation und Ansporn/Herausforderung zur Maximierung der Leistung.
  
- Gestaltung von Führung und Organisation

Eckpfeiler radikaler Dezentralisierung: Empowerment (Übertragung der Verantwortung) im Management ohne Budgets ist die Unterstützung von Teams und die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch und emotionaler Bestärkung.  
 Durch eine die dezentrale Verantwortung und Selbständigkeit fördernde Aufbauorganisation wird das Empowerment maximiert. Dadurch werden Kosteneffizienz, hohe Innovationen, profitable Kundenbeziehungen und ethisches Verhalten miteinander verbunden.

## 6.0 FACIT

Die Umsetzung von Beyond-Budgeting in ein Unternehmenskonzept ist sicher nicht einfach und bedarf gründlicher Überlegungen.

In Veröffentlichungen zu diesem Thema stehen vor allem die Stärken im Vordergrund – auf die Schwächen oder Risiken wird sehr wenig eingegangen. Ob Beyond Budgeting eine der vielen Managementmoden – die nach einigen Jahren in der Vielzahl der Methoden untergehen – ist oder tatsächlich eine neue Führungskultur mit sich bringt, bleibt abzuwarten.

Als Denkansatz für bestehende Organisationen und vor allem, da die Diskussion um Beyond Budgeting Aufmerksamkeit auf bisher vernachlässigte Bereiche lenkt, als Aufdecker von z.B. Problemen bei der Umsetzung von Strategien sollte man sich mit Beyond Budgeting doch näher beschäftigen.

Beyond Budgeting kann – bei richtiger Anwendung – für die Mitarbeiter in den Unternehmen Ansporn zu mehr Eigeninitiative, Risikobereitschaft und Bereitschaft für Verbesserungen und Neuerungen (Innovationen) sein.

Wie in allen Bereichen des Controllings gibt es nicht so wie im üblichen Rechnungswesen Gesetze, die einem die Qual der Entscheidung für ein Managementmodell abnehmen, sondern jedes Unternehmen muss individuell seine Organisation und sein Unternehmenskonzept am Markt, an Kunden und Mitarbeitern ausrichten.

Nicht außer Acht gelassen werden darf jedoch, dass eine Änderung der Planungs- und Budgetierungsprozesse und der Einsatz innovativer Planungsinstrumente eine auf Vertrauen und Motivation basierende Unternehmenskultur bedarf.

Wenn die Neugestaltung der Planung und Budgetierung nur aus rein instrumenteller Sicht betrieben wird, ist ein Scheitern vorprogrammiert.

Tatsache ist jedoch – glaube ich für alle Unternehmen – das immer mehr und immer schnellere Einflussfaktoren von außen die Betriebsergebnisse beeinflussen.

Für alle Führungskräfte besteht ein großer Bedarf an Informationen über alle möglichen Variablen, die geplante Ergebnisse beeinflussen können. Es stellt sich dabei jedoch die Frage, ob dieser Informationsaustausch in z.B. starren Hierarchien so schnell erfolgen kann, damit das Unternehmen rechtzeitig reagieren kann oder ob nicht wirklich mehr Verantwortung an Mitarbeiter vor Ort abgegeben werden sollen.

**Beyond Budgeting – ein Thema, das es wert ist, sich als Controller näher damit zu beschäftigen.**

Dazu einige interessante Links, wo Sie noch weitere Informationen erhalten:

[www.nielspflaeging.com](http://www.nielspflaeging.com) oder [www.juergendaum.de](http://www.juergendaum.de)