

**Orange Times**

**Ausgabe 05 / 2006**

## **Sind Sie auch schon im Jenseits – der Budgetierung ?**

**„Beyond Budgeting“ oder  
„Nie wieder budgetieren“ –  
ist das etwas für KMUs ?“**

### **ÜBERSICHT:**



I. vom Jenseits der Budgetierung bis zum Bär Bruno	S. 2
II. Die 12 Beyond Budgeting Prinzipien	S. 7
III. Unser Angebot	S. 10
IV & V. Vorschau; Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 11

### **ABSTRACT / INHALT:**

Beyond Budgeting, gemeinhin mit „jenseits der Budgetierung“ bzw. verständlicher mit „steuern ohne Budgets“ übersetzt, ist eine neue Mode im Management.

Funktioniert es wirklich ein Unternehmen ohne Budgets zu steuern?

Ist diese Methode auch für Klein- und Mittelbetriebe geeignet?

Und was hat JJ1 (alias Bruno) mit Beyond Budgeting zu tun?

Wenn Sie das interessiert, dann lesen Sie das folgende Interview der **OrangeTimes**.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com). Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter [www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter](http://www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter) downloaden. OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

## I. Vom Jenseits der Budgetierung bis zum Bär Bruno

**OrangeTimes 05/2006:** „Beyond Budgeting“ als modernes Managementmodell fordert, dass Unternehmen ohne Budgetierung gesteuert werden. Sollen wir wirklich nicht mehr planen?

**H. Schützing:** Natürlich wird jeder Manager bzw. Unternehmer in einem Unternehmen, das nach dem „Beyond-Budgeting-Modell“ geführt wird, auch weiterhin versuchen in die Zukunft zu schauen und darauf abgestimmt seine Ziele, Strategien und Maßnahmen planen. Angegriffen wird im „Beyond-Budgeting-Ansatz“, dass ein bürokratischer und starrer Planungsprozess zu Budgets führt, die dann den jeweiligen Sparten und Abteilungen zugeteilt werden. Fast wie in der öffentlichen Verwaltung werden Budgets im jeweiligen Folgejahr nicht mehr zugeteilt, wenn diese nicht ausgeschöpft wurden, was zu einer Verschwendungskultur führt. Dass dies nicht der effektivste Weg ist, liegt auf der Hand.

Gleichzeitig kann man auch nicht jegliche Eventualitäten eines Geschäftsjahres voraussehen bzw. planen. Aus diesem Grund plädiert der „Beyond-Budgeting-Ansatz“ für vereinfachte an Eckwerten orientierten Vorausschauen (Forecasts), die laufend aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst werden. Jegliche Chance, die der Markt bietet, wird natürlich auf ihre Umsetzbarkeit überprüft.

**Orangetimes:** Das klingt so nach dem Motto: „Lieber schnell auf eine Änderung reagieren, als zu lange die falsche Strategie zu verfolgen.“ Wo bleibt da die langfristige strategische Ausrichtung eines Unternehmens?

**H. Schützing:** Da die Entscheidungen möglichst dezentralisiert werden, damit in den verschiedensten Abteilungen auf Veränderungen der Umwelt extrem rasch reagiert werden kann, benötigt das Unternehmen einen Ordnung gebenden Rahmen.

Dieser Ordnungsrahmen entstammt der Grundstrategie. Es ist wichtig, dass die Strategie laufend so kommuniziert wird, dass jeder den Rahmen kennt und ihn auch einhalten kann. Im Beyond Budgeting gibt es laufend konstruktive Meetings.

Zum Informationstransport werden Prinzipien analog der fraktalen Prozessorganisation eingesetzt – d.h. unter anderem, dass in jeder Ebene die strategischen Vorgaben diskutiert werden.

Die Strategie ist nicht so stark



operationalisiert wie im klassischen Ansatz. Dafür ist die Strategie viel stärker an Regeln orientiert.

**Orangetimes:** Wie kann man sich das konkret vorstellen?

**H. Schützing:** Ein klassischer Strategie-Satz wäre der folgende: „Wir wollen den Marktanteil im Bereich XY im Jahr 2007 von 15% auf 18% heben, indem wir das Produkt yz einführen und Mitbewerber NNx aufgrund unserer Kostenführerschaft mittels Grenzpreiskalkulation aus dem Markt drängen. Diesen

Mitbewerber wollen wir 2008 aufkaufen.“

Wie Sie hörten ist dieses Ziel bereits in Maßnahmenpakete aufgeteilt, sodass bereits Eckwertebudgets ableitbar sind.

Es liegt jedoch keine Regel vor, die weiterhin den Erfolg des Unternehmens sicherstellen soll.

Ein strategischer Rahmen aufgrund des „Beyond Budgeting-Ansatzes“ würde demgegenüber wie folgt aussehen: „Jährlich führen wir mindestens 2 Produkte ein, bei denen wir den Kundennutzen um 20 % steigern können, sodass wir gekoppelt mit einer kybernetischen Grenzpreiskalkulation den Vorsprung vor allen Mitbewerbern sicherstellen können.

Mitbewerber kaufen wir zu, so diese einen Techniker-anteil von mind. 70 % haben, sodass wir den Innovationsvorsprung halten können.“

Nach diesen Regeln ist jede Abteilung dazu aufgerufen, dass der entsprechende Beitrag zur Kundennutzensteigerung geleistet wird. Wenn das Unternehmen stets den Kundennutzen steigert, wird es auch die Nase

im Wettbewerb vorne behalten. Der Vergleich zum Wettbewerb (externer Benchmark) und zu anderen Abteilungen (interner Benchmark) ist ein ganz wesentlicher Baustein beim Beyond Budgeting.

**Orangetimes:** Wenn man im „Beyond-Budgeting-Modell“ keine konkreteren Ziele definiert, dann geht doch die Messbarkeit ab, ob man noch „auf Kurs“ liegt, oder?

**H. Schützing:** Die Grundstrategie eines jeden Unternehmens ist doch ohnedies immer, dass man

mit Alleinstellungsmerkmalen so einzigartig ist, dass es im Prinzip keinen Wettbewerb gibt. Und genau derart hoch gesteckte Ziele werden dann auch in den jeweiligen Bereichen angestrebt. Das zentrale Messkriterium ist nicht der Zielerreichungsgrad sondern das Ergebnis.

**Orangetimes:** Was meinen Sie mit Ergebnis?

**H. Schützing:** Mit Ergebnissen meine ich z.B. die Umsatzrendite, die Gewinne oder auch weiche Faktoren wie z.B. die Kundenzufriedenheit. Lassen Sie es mich folgendermaßen verdeutlichen. Im klassischen Ansatz wird oft eine Sport-Metapher verwendet, um darzustellen, wie sinnvoll eine Planzahl ist: „Ein geplanter Wert ist wie eine Latte beim Hochsprung. Nehmen Sie die Latte weg und versuchen Sie, so hoch wie möglich zu springen. Es wird immer weniger hoch sein, als wenn Sie eine sichtbare Latte vor sich haben. Wenn Sie diese sehen, erhöhen Sie die Chance, diese auch zu überwinden.“

**Orangetimes:** Das ist eine interessante Analogie. Mir geht es auch so. Wenn ich mir ein klares Ziel vor Augen setze, dann erreiche ich es erheblich leichter. Warum soll man dann im „Beyond Budgeting-Ansatz“ derartige Ziele nicht definieren?

**H. Schützing:** Wir definieren schon Ziele. Aber diese sind viel höher gesteckt. Wir legen nicht die Latte auf 2 Meter, sondern auf 10 Meter.

**Orangetimes:** Derartige Unmöglichkeiten aufzustellen, führt doch dazu, dass man den Hochsprung erst gar nicht wagt.

**H. Schützing:** Es kommt nur auf die Fragestellung an. Stellen Sie sich nun die Frage: Was könnten wir tun, um 10 Meter zu über-springen? Wir werden viel-leicht eine

spezielle Hoch-sprungstange oder ein Fluggerät entwickeln, das dies ermöglicht. Womöglich gelingt uns nur der Sprung über 6 Meter und nicht über 10 Meter – aber dies ist ja noch immer 3 x so gut wie die 2 Meter im klassischen Beispiel.

**Orangetimes:** Da brechen Sie ja die Regeln des Hoch-sprungs und werden aus-geschlossen.

**H. Schützing:** Genau. Nur wird man in der Wirtschaft nicht ausgeschlossen, wenn man die Regeln bricht. Sie haben die Nase vorne, wenn Sie die Regeln des Marktes knacken und das Kundenbedürfnis am besten lösen und damit die höchste Kundenzufriedenheit erzielen. Brechen Sie die Regeln des Marktes und stellen Sie hierzu jedoch Rahmen gebende Regeln auf.

**Orangetimes:** Könnten Sie die Analogie auf ein praktisches Beispiel übertragen?



**H. Schützing:** IKEA (ein nach „Beyond-Budgeting-Gesichtspunkten“ agierendes Unternehmen) hat die Regel verändert, wie man durch das Geschäft zu gehen hat und damit ein innovatives Verkaufssystem geschaffen.

Ein Ziel eines Unternehmens der obigen Analogie folgend könnte beispielsweise sein: Wir wollen, dass jeder, der in unser Unternehmen kommt, auch etwas kauft.

Das erscheint im ersten Augenblick unmöglich, doch es bringt uns womöglich auf Ideen, sodass fast jeder, der durch das Geschäft geht, etwas kauft. Und das ist immer noch viel besser als wenn wir uns ein zuerst erreichbar scheinendes Ziel setzen.

Weitere Ziele könnten sein: Wir halbieren die Durchlaufzeit unseres Prozesses. Wir verkaufen im nächsten Quartal doppelt so viel. Unsere Produkte können absolut unfallfrei eingesetzt werden. Etc.etc.

Noch einmal, auch wenn Sie dies nur zu 50 % erreichen, sind Sie schon besser als alle anderen.

**Orangetimes:** Das erinnert mich an unsere letzten Orangetimes Nr. 03 und 04 2006 zum Thema Innovation.

**H. Schützing:** Ja genau. Denn hoch gesteckte Ziele erzeugen Innovation. Und die Innovationskraft ist der Schlüsselfaktor für Unternehmen, die nach „Beyond-Budgeting-Ansätzen“ agieren. Der Ansatz wurde genau aus dem heraus geboren, dass man erkannte, dass die immateriellen Faktoren (wie z.B. Innovationskraft, Informationsgeschwindigkeit, Wissen, gute Geschäftsbeziehungen, Qualität der Prozesse, Bekanntheitsgrad, etc.) immer mehr die materiellen Produktionsfaktoren (wie Anlagen) in den Schatten stellen. Die materiellen Faktoren können womöglich in Fernost günstiger realisiert werden, aber das immaterielle Vermögen kann unseren Wirtschaftsstandort sicher stellen, indem wir hier die Nase vorne behalten. Heute ist es oftmals wichtiger in der Logistik führend zu sein als in der Erzeugung des Grundproduktes.

Jene Unternehmen, die sich am schnellsten an die

Anforderungen des Marktes anpassen, haben hier den Vorteil. Mit kontinuierlicher Verbesserung kommen Sie zwar erheblich weiter als ohne KVP – jedoch neue Marktregeln werden Sie damit nicht schaffen. Hierzu ist es schon nötig, ungewöhnliche und herausragende Ziele zu verfolgen. Nutzen Sie Methoden wie z.B. Lead User Management, um derartige Durchbrüche zu erreichen.

**Orangetimes:** Irgend wie ist ja der Begriff „Beyond Budgeting“ irreführend. Denn bis dato geht es ja eher um ein Unternehmensführungsmodell als um ein Budgetierungs- bzw. Planungsmodell.



**H. Schützing:** Ja, es ist ein Managementmodell, das mit relativ wenig Budgetierung auskommt. Die Steuerung des Unternehmens erfolgt aufgrund von wenigen Schlüsselkennzahlen, die aber schnell zur Verfügung stehen. Denken Sie an ein übliches Controlling. Mit dem gesamten Aufwand aller Abgrenzungen dauert es oft ein bis drei Monate bis das jeweilige Monatsergebnis dem Plan gegenüber gestellt werden kann. Das ist dann zu diesem späten Zeitpunkt ohnedies keine Vorsteuerung des Geschäftes mehr. Das Controlling ist hier aufgefördert Instrumente zu

entwickeln, welche die Performance des Geschäftes schneller darstellen. Hierzu benötigt man ja oft gar keine Pläne. Es reicht die Istdaten zu erheben.

**Orangetimes:** Was sind so typische Daten, die erhoben werden?

**H. Schützing:** Angebotsstände, Auftragseingänge, tägliche Verkaufszahlen nach verschiedensten Gesichtspunkten gliederbar, Projektkosten, Deckungsbeiträge, Reklamationsquoten, Kundenfluktuationsquoten, Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen, Chancenradar, etc..

Wichtig hierbei ist, dass pro Abteilung erhoben wird, was für diese die wesentlichen Erfolgskriterien sind. Wir nennen dies BSE-Cockpit.

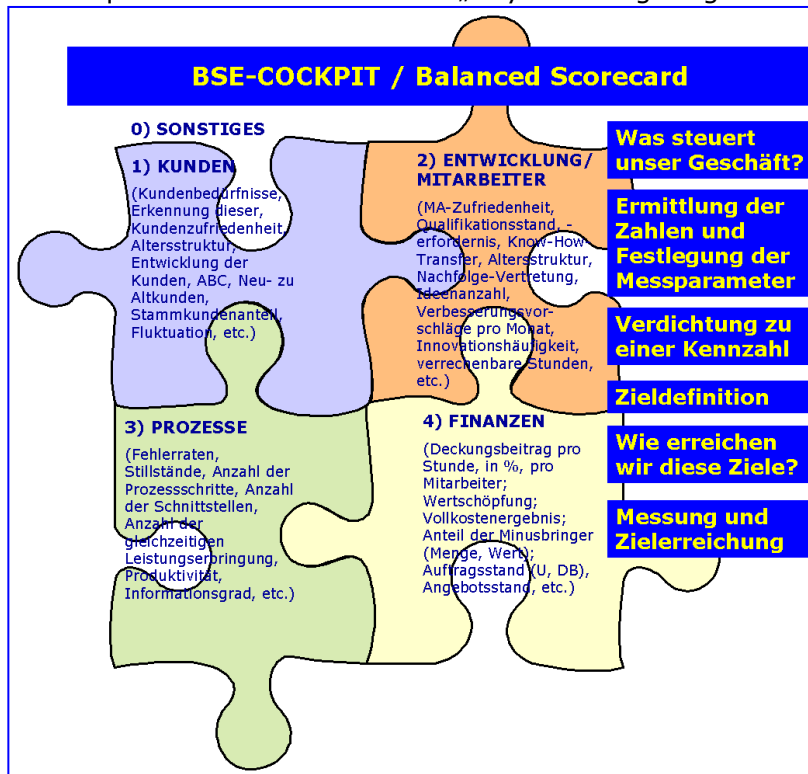
**Orangetimes:** Das klingt ja wie der Rinderwahn?!

**H. Schützing:** BSE steht für „Bedeutende Strategische Erfolgsfaktoren“.

Diese wenigen Daten, die das Geschäft auch wirklich darstellen, werden dann konsequent und absolut

zusammengefasst. Durch die ausreichende Kommunikation im gesamten Unternehmen hinsichtlich dieser Daten entstehen Informationen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden.

Somit gibt es keine Budgets, die fix zugeteilt sind. Genau dort, wo sich entsprechende Chancen bieten, werden die Mittel hinfließen. Hierzu müssen Sie eine Kultur aufbauen, welche die Besten fördert. Das Know-How ist in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter. Investieren Sie genau in dieses und schaffen Sie ein System (von Incentives über Erfolgsbeteiligungen bis zu den Entwicklungsmöglichkeiten), in dem Sie Ihre Leistungsträger halten können. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter nicht an der Zielerreichung, sondern am Erfolg und am Bessersein als der Mitbewerb. Sie erzeugen somit eine Gewinnerkultur, bei der automatisch verantwortungsvoll mit den Mitteln umgegangen wird. Somit ist eine leistungsfähige Teamorganisation im „Beyond-Budgeting-Ansatz“



zeitnah erhoben und in einem unumgänglich. Steuerungscockpit

**Orangetimes:** Mir erscheint, dass der Ansatz doch ziemlich klare Richtlinien vorgibt. Wo bin ich innerhalb des „Beyond-Budgeting-Ansatzes“ und wo außerhalb?

**H. Schützinger:** Beyond Budgeting ist zwar ein umfangreiches Modell mit 12 Prinzipien (siehe unten), doch wird es kaum 1:1 umgesetzt werden. Es ist vielmehr das Bestreben, die Steuerung von Unternehmen leistungsfähiger zu machen. Es fordert eine stärkere und schnellere Orientierung am Markt und an den Kundenbedürfnissen und flexibilisiert die Steuerung selbst. Alles, was dazu beiträgt, dies sicherzustellen, kann dem Beyond Budgeting zugeordnet werden. Die Väter des „Beyond Budgeting Modells“ (Jeremy Hope, Robin Fraser, Peter Bunce) hatten sich 1997 zum „Beyond Budgeting“ Forschungsprojekt zusammengeschlossen. Sie gründeten 1998 den BBRT (Beyond Budgeting Round Table, London), eine mitgliederfinanzierte Organisation zur Erforschung und Weiterentwicklung des Ansatzes. Mehr als 60 Unternehmen haben bis dato daran teilgenommen und an der Erarbeitung der Prinzipien mitgewirkt. Somit wurden Organisationen wie z.B. die Svenska Handelsbanken, die bereits seit Jahrzehnten überproportional erfolgreich ohne klassische Budgetierung am Markt agierten, untersucht. Die Untersuchungen wurden zu einem ganzheitlichen Managementansatz zusammengefasst. Der Ansatz wird laufend weiterentwickelt.

**Orangetimes:** Glauben Sie, dass viele Unternehmen diesen Ansatz ziemlich umfangreich umsetzen werden?

**H. Schützinger:** Ein Kleinunternehmer prognostiziert mit seinem Budget seine Vorhaben des nächsten

Jahres. Ich kenne kaum jemanden, der sich in der Folge an zugeteilte Budgets (z.B. für Marketing, etc.) hält. Es wird einfach alles gemacht, was im laufenden Jahr den Erfolg des Unternehmens sicherstellt. Auch ein Unternehmensgründer wird mit seinem Business Plan seine geschäftlichen Möglichkeiten zu Papier bringen und somit die Machbarkeit seiner Unternehmung überprüfen. Genau dies wird ja auch im „Beyond Budgeting Ansatz“ so gehandhabt. Im Beyond Budgeting werden jegliche Chancen auf ihre Machbarkeit überprüft.

Ich denke, dass dieses Modell somit ohnedies in vielen Unternehmen gelebt wird, ohne dass es als Beyond Budgeting bezeichnet wird. Denken Sie an die Wirtschaftsstruktur in Österreich, wir haben nahezu nur Klein- und Mittelunternehmen (KMUs). Wie viele machen hier überhaupt bürokratische Budgets? Aus meiner Sicht die wenigsten. Oft wird gar keine Budgetierung gemacht, oft wird ein Budget nur aus den Vergangenheitsdaten hochgerechnet.



**Orangetimes:** Sie sagen somit, dass KMUs ohnedies nach Beyond Budgeting Prinzipien vorgehen. Müssten diese dann nicht viel erfolgreicher als große Unternehmen sein?

**H. Schützinger:** Naja – für Beyond Budgeting reicht es natürlich noch nicht, dass ein Unternehmer nur nicht budgetiert. Es geht um die Beherrschung von Führungs- und Steuerungsprinzipien (siehe die unten dargestellten 12 Prinzipien). Er muss somit auch Steuerungsmechanismen in seinem Unternehmen einrichten, sodass es sich rasch auf den Markt einstellen kann. Die strategische Ausrichtung, wie vorhin gesagt, ist hier von entscheidender Bedeutung.

Wobei Strategie keine Einzelaktion ist. Es geht nicht darum, das Unternehmen alle 3 bis 5 Jahre neu auszurichten, sondern den Fokus immer 3 bis 5 Jahre voraus zu haben. Dieser langfristige Fokus ist ein strategischer. Über Marktbeobachtung, Studien, Kundenbefragungen, Kreativität, Forschungs- und Entwicklung, Innovationsprozesse etc. können Sie laufend diesen Mehrjahresfokus einnehmen. Wenn Sie täglich 3 bis 5 Jahre nach vorne schauen, so werden Sie auch rechtzeitig Ihre Chancen erkennen.

Hier sind KMUs oft flexibler. So sich eine Chance am Markt ergibt, wird diese auch wahrgenommen. Wenn ein Geschäftsführer von einem Mittelbetrieb eine gute Idee hat, so prüft er diese, ob sie sich rechnet (= Forecast und Feasibility) und schaut ob er das Projekt finanzieren und realisieren kann. Die große Herausforderung ist, wie schnell Sie eine perfekte Vorschau aufstellen können. Genau hiermit beschäftigt sich Beyond Budgeting. Hier haben es größere Unternehmen wirklich etwas schwieriger. Denn diese werden oft durch die klassischen Budgets eher eingeschränkt als gefördert, vor allem wenn die Entscheidungsprozesse zur Budgetumleitung träge sind

und große Bereichsgeismen vorliegen.

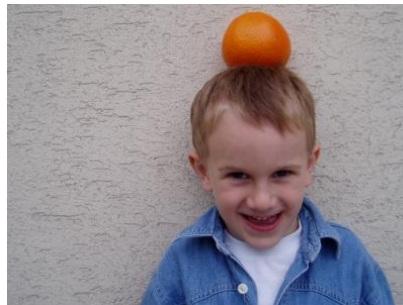
**Orangetimes:** Könnten Sie das für unsere Leser an einem einfachen praktischen Beispiel erklären?

**H. Schützing:** Gerne. Ein T-Shirt-Produzent weiß 4 Jahre im Vorhinein, in welchem Land die nächste Fußballweltmeisterschaft veranstaltet wird. Aus diesem Grund wird die Abteilung „WM-T-Shirts“ ausreichend Ressourcen erhalten, um von allen Ländern und Spielern entsprechende T-Shirts in allen Größen zu produzieren. Das ist ja auch richtig so. Doch nun gibt es eventuell noch zusätzliche Chancen am Markt, die aktuell mit und auf T-Shirts thematisiert werden können. Hier ist es erforderlich ausreichend schnell darauf zu reagieren. Und genau dies kann ein Nischenplayer oder ein Großer, der „Beyond Budgeting Prinzipien“ einsetzt und z.B. die Strategie hat, dass jegliches Thema, das vom Markt angenommen wird, thematisiert wird. Hierzu benötigt man auch eine Organisation, die dies bewerkstelligt.

**Orangetimes:** Aber die WM ist halt schon ein zentraler Fokus. Welches Thema könnte denn neben der Weltmeisterschaft bestehen?

**H. Schützing:** Denken Sie an die JJ1 (alias Bruno) Unterstützungs - T-Shirts (siehe [www.baerbruno.de](http://www.baerbruno.de)). Da ist ja fast ein Hype ausgebrochen. Die Medien haben, nachdem der Bär im Juni 2006 erlegt wurde, sogar von den T-Shirts berichtet. So etwas kann man nicht planen. Nur ein Unternehmen, das schnell darauf reagieren konnte, hat hier den Stich gemacht.

Und – wie gesagt – das gelingt einem kleinen Nischenplayer, oder einem „Großen“ mit einer flexiblen Organisation, aber keinem „Großen“ mit langfristig festgelegten Budgets.



**Orangetimes:** Wenn ich das richtig verstanden habe, dann ist Beyond Budgeting ein Werkzeugkasten, der es bewerkstelligen soll, dass Unternehmen im Rahmen eines strategischen Regel- und Werterahmens flexibel ihre Chancen nutzen und sich dabei herausstechende Ziele setzen, die die immateriellen

Vermögenswerte (wie Innovationskraft) stärken.

**H. Schützing:** Besser hätten Sie das nicht zusammenfassen können.

**Orangetimes:** Wo kann man sich über Beyond Budgeting noch näher informieren?

**H. Schützing:** Die Plattform des Beyond Budgeting ist das BBRT, das Sie unter [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org) finden.

Es gibt darüber hinaus zahlreiche Publikationen, die Sie aus dem Internet downloaden können. Ein umfassendes Buch von Niels Pfläging „Beyond Budgeting – Better Budgeting – Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern“ steht Ihnen kostenfrei z.B. unter <http://www.metamanagementgroup.com/beyondbudgetingbetterbudgeting.asp> zur Verfügung.

Sie finden den Link auch auf unserer Homepage.

Am **16. November 2006** gibt es ein Seminar zum Thema „Budgeting und Beyond Budgeting“, das ich mit meinem Kollegen Albert Schützing in Wien für den Linde Verlag halte.

**Orangetimes:** Vielen Dank für das Interview.

## II. Die 12 Beyond Budgeting Prinzipien

Beyond Budgeting ist ein vom BBRT (Beyond Budgeting Round Table) klar definiertes und erforschtes Modell. Es wurden im Rahmen des Managementmodells jene Prinzipien erforscht, die Unternehmen schlank und reaktionsschnell wirtschaften lassen, sodass diese in einem laufend dynamischer und komplexer werdenden Umfeld, nachhaltiger erfolgreich werden und bleiben. Aus diesem Blickwinkel ist die „Entrümpelung der Planungsprozesse“ nur ein kleiner Aspekt des dargestellten integrierten Unternehmensführungssystems.

Der BBRT begann 1998 seine Arbeit und erforschte über Initiative des britischen Industrieverbandes CAM-I, wie integrierte Unternehmenssteuerung abseits von bürokratischen Planungsprozessen funktioniert. Heute ist das BBRT ein Not-for-profit-Netzwerk, das international von mehr als 60 Unternehmen und Organisationen unterstützt wird.

Direktoren (Forschungsleiter) des BBRT sind u.a. Peter Bunce (Europa), Jeremy Hope (Forschung), Robin Fraser (Internationales), Niels Pfläging (Südamerika) und Franz Röösl (deutschsprachige Länder).

Die im obigen Interview getätigten Aussagen sind Meinungen, Haltungen und Grundsätze, nach denen **orangecosmos** in der Praxis vorgeht, die aber nicht zwingend vollinhaltlich dem „Beyond-Budgeting-Ansatz“ der Urheber entsprechen müssen.

Die im obigen Interview enthaltenen Aussagen werden hier in freier Interpretation in Verbindung zu den 12 Prinzipien des Beyond-Budgeting-Modells gebracht. Es gibt einerseits Prinzipien, welche die erforderliche **Haltung in Ihrer Führung bzw. Organisation** beschreiben und andererseits Prinzipien, welche die **Performance Ihrer Steuerung** bzw. Prozesse in das Zentrum rücken.

Aufgrund der identifizierten Unternehmensumfeldentwicklungen, die Sie wahrscheinlich ähnlich wahrnehmen, gibt es Erfolgsfaktoren für Unternehmen, wie diese am besten mit diesen Veränderungen zurecht kommen.

Die nötigen Erfolgsfaktoren bedingen wiederum die Führungsprinzipien einerseits und die Performance-/Steuerungs-Prinzipien andererseits.

Da die unten dargestellten Unternehmensumfeldentwicklungen für die meisten Unternehmen Geltung haben, sind die Prinzipien auch universell zu sehen und somit unabhängig von Branche und Größe Ihres Unternehmens anwendbar.

**Fazit:** Wenn Sie nach den Beyond Budgeting Prinzipien vorgehen, werden Ihre Unternehmenssteuerungsprozesse schlanker. Die frei werdenden Kapazitäten werden in die Effektivität Ihrer Unternehmensführung, -steuerung und -entwicklung gesteckt.

Sie steuern Ihr Unternehmen genau nach jenen Prinzipien, die im Rahmen eines immer dynamischer werdenden Unternehmensumfelds die nötigen Erfolgsfaktoren (wie z.B. Kundennutzen-Ausrichtung; Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit; ...) bilden.

Anmerkung: Unten stehende Tabelle ist dem „Beyond Budgeting Framework“ der Urheber des Modells stark angelehnt (siehe [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)), jedoch hat der Autor dieses Artikels in der Darstellung eine völlig freie und eigenständige Interpretation der Prinzipien durchgeführt.

<b>Unternehmens-Umfeld-entwicklungen</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Führungs- und Organisationsprinzipien</b>	<b>Management-Performance- / Steuerungs- bzw. Prozess - Prinzipien</b>
Investoren fordern immer mehr Leistung; gleichzeitig erhöht sich die Veränderungsgeschwindigkeit des Marktes	Reduktion der Komplexität der Entscheidungsprozesse und damit Erhöhung der Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit.	Gesunder Wettbewerb im Rahmen einer Haltung einer „sportlichen Herausforderung“. Der Erfolg wird am Wettbewerb (intern wie extern) gemessen. Chancen- und Risikomanagement unter strategischen Rahmenbedingungen. Die Mittel fließen dort hin, wo es die größten Chancen gibt. Rasche Beurteilung von Chancen an wenigen Schlüsselkennzahlen und Ermittlung einer Feasibility hinsichtlich jeder Top-Chance.	Herausragende Zielsetzungen, sodass möglichst viel erreicht wird, womöglich sogar unter Brechung von Marktregeln. Messung am Ergebnis und nicht an der Zielerreichung. Der Benchmark ist hierbei der Beweis. Es gilt das Prinzip: „Wir sind stets besser als der Wettbewerb.“
Erhöhte Fluktuation bei Leistungsträgern und guten Managern bei gleichzeitig erhöhter Bedeutung von immateriellem Vermögen wie Wissen	Aufbau einer Gewinnerkultur mit Selbstbestimmung- und Entwicklungsmöglichkeiten, in der die Leistungsträger bleiben wollen und verantwortungsvoll agieren.	Dezentralisierung der Entscheidungen im gemeinsamen strategischen Werterahmen des Unternehmens. Schaffung der Motivation durch hohe Herausforderungen und durch Förderung der Gewinnerkultur nicht zuletzt durch Beteiligung am gesamten Ergebnis (und nicht nur durch Beteiligung an der Zielerreichung). Teamorganisation mit klaren Teamzielen, gemeinsamen Werten und gemeinsamen Belohnungen.	Klar erreichte Wettbewerbsvorteile werden teamorientiert vergütet. Somit wird das Gesamtteam- bzw. Gesamtparten- bzw. Gesamtunternehmensergebnis als Vergütungsbasis herangezogen.
Produktlebenszyklen werden kürzer	Permanente Kundennutzenverbesserung, sowohl mittels permanenter Innovation als auch mit Durchbruchinnovationen.	Um näher beim Kunden zu sein, wird die Leistungsverantwortung an operative Manager delegiert, die Entscheidungen im Werterahmen selbst treffen können. Das Chancenmanagement, der Innovationsprozess und die Kundennutzen- wie auch Kundenzufriedenheitserhebung wird dezentral von den jeweiligen Zielgruppen nahe stehenden Managern durchgeführt. Zielgruppendenken anstatt Produktdenken steht im Mittelpunkt.	Strategie: Die Strategie des Unternehmens ist der permanente Langfristfokus auf Veränderungen. Der Strategieprozess wird somit an die operative Ebene delegiert – es wird nur der Blickwinkel von kurz- auf langfristig verändert. Hierzu werden Monitoringinstrumente eingerichtet. So kann in Kombination mit der raschen Entscheidungsfähigkeit sehr schnell auf Chancen reagiert werden. Die Strategie ist regelorientiert. Die Grundwerte des Unternehmens bestimmen die Regeln.



<b>Unternehmens-Umfeld-entwicklungen</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Führungs- und Organisationsprinzipien</b>	<b>Management-Performance- / Steuerungs- bzw. Prozess - Prinzipien</b>
Zu viele Mitbewerber und globaler Wettbewerb und daher Preisdruck	Beste Kosten- und Ressourceneffizienz durch Konzentration auf die Kernkompetenzen und durch das Erkennen von strategischen Chancen und Risiken (z.B. Konzentration auf immaterielle Vorzüge wie Logistik)	Jeder ist dazu aufgerufen, die Mittel mit dem bestmöglichen Wertbeitrag einzusetzen. Hierbei richtet sich der Fokus insbesondere auf die Schaffung von immateriellem Vermögen, da dieses die Alleinstellung des Unternehmens am besten absichert.	Die operativen Manager können lokal auf Ressourcen zugreifen, wenn diese erforderlich sind. Kann der Erfolg von Projekten (z.B. mittels „ad hoc forecasts“) bewiesen werden, werden auch die erforderlichen Mittel zugeteilt. Der Erfolg wird mittels kurzfristig erstellter Istdaten gesteuert. Durch Kommunikationsstrukturen entsteht die Transparenz über die Mittelverteilung im Sinne einer Gesamtbetriebsoptimierung.
Zahlreiche Anbieter bei hoher Markttransparenz und geringere Kunden-Bindung – Kunde wählt flexibel und frei	Konzentration auf die positive Gestaltung der Kundenbeziehung. Statt in Produkten in Lösungen (= Kundenbedürfnisbefriedigungen) denken.	Kundenorientiert agierende Teams sind für zufriedene und profitable Kunden zuständig. Die Vernetzung der Teams untereinander soll die Kundenproblemlösung kompetent und perfekt sicherstellen.	Auch intern werden alle Ressourcen (nicht nur Mittel, sondern insbesondere auch Kapazitäten und Know-How) wie auf Märkten ausgetauscht. Die internen Märkte erzeugen den nötigen gesunden Wettbewerb auch zwischen den Abteilungen, aber im Sinne eines Miteinander nach außen.
Gesundheit, Ethik, Soziales und Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung	Zwang zur strategischen Weitsicht unter Vermeidung von Kurzschlussaktionen. Erzeugung von Nachhaltigkeit durch das Denken über Systemgrenzen hinaus (z.B. Einbezug von Umwelt und Gesundheit). Das Unternehmen als lebenswerter und sinnstiftender Rahmen.	Transparente und offene Informationssysteme werden im Unternehmen geschaffen. Jedem sollen die Entscheidungsgrundlagen zugänglich und verständlich sein, sodass der persönliche Beitrag zum Ganzen eingeordnet werden kann. Daten werden durch In-Beziehung-Setzen zueinander zu Informationen und durch deren Kommunikation entsteht erst Wissen.	Der Fokus liegt auf der Geschwindigkeit der richtigen Informationsversorgung. Es werden mit wenigen Kennzahlen sowohl der Output (wie z.B. Gewinne) als auch die erfolgskritischen Faktoren (wie z.B. Kundenzufriedenheit) gemessen. Das Monitoring der Istdaten reicht meist zur Beurteilung und dient als Grundlage von Entscheidungen.

### III. Unser Angebot:

Schöpfen Sie neue **Geschäftschancen und Wachstumsmöglichkeiten** aus!

- *Controlling ist mehr als Soll-Ist-Vergleich.*  
Wir **organisieren Ihr Controlling** so, dass es Ihr Unternehmen **strategisch** auf Kurs hält.  

und / oder
- Wir stellen Ihnen **pragmatische Instrumente** zur **Zielfindung, Regelformulierung** und laufenden **Messung** zur Verfügung.
- Wir vereinfachen und verbessern **Ihre Unternehmenssteuerung** nach den **Beyond bzw. Better Budgeting Prinzipien**  

und / oder
- Wir richten Ihnen eine **Balanced Scorecard** oder ein **BSE-Cockpit** ein.  

und / oder
- Wir **schaffen Unternehmens-Kulturen**, in denen **Beyond Budgeting** wirklich stattfindet und sind Ihr Ansprechpartner für das nötige **Changemanagement**  

und wie immer
- Wir **erarbeiten** mit Ihnen **Ihre Erfolgs-Strategien** und **Ihre Unternehmensausrichtung** (Positionierung).

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangesmos** gerne zur Verfügung.  
**Zögern Sie nicht uns anzurufen:**

0664-241 39 80 Hr. Schützingner / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair  
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

**Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

## IV. Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe** setzen wir mit dem Thema „Wachsen mit neuen Geschäftsfeldern“ fort.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## V. Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihrer Innovationserzeugung und -vermarktung wünschen*



**Mag. Harald  
Schützing**

Holzstraße 20,  
4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2413980  
Fax: 07212-7308-25



**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20,  
4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Tel: 0650-5333863  
Fax: 0732-946060



**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“**

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**orangecosmos** ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategieentwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

**orangecosmos Veranstaltungshinweise**

Am **27. September 2006** veranstalten wir wieder einen Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen in Linz (BZ Magdalena). Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:  
**„Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen“**

**Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

*Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung..*