

---

## Geleitwort von Robert S. Kaplan

Bjarte Bogsnes' Buch ist ein wichtiger Beitrag zum Wandel der Finanzabteilung von einer Controlling- und Erbsenzählerei-Abteilung hin zum wertschöpfenden Bereich eines Unternehmens. Bogsnes beschreibt, wie die historische Rolle der Finanzabteilung als Ex-post-Berichterstattung und Controlling-Instrument in eine neue Rolle transformiert werden kann, die das Unternehmen in Richtung einer nachhaltigen Wertschöpfung führt. Diese Umwandlung erfordert eine erneute Überprüfung und wahrscheinlich auch die Abschaffung einiger Überbleibsel der früheren Managementkontrollinstrumente der Finanzabteilung. Mittlerweile haben einige Unternehmen in Europa und Nordamerika die Verwendung von jährlichen Budgets infrage gestellt, einem Managementinstrument, das bei General Motors vor fast einem Jahrhundert unter CEO Alfred Sloan und CFO Donaldson Brown eingeführt wurde. Obwohl das Betriebsbudget damals eine große Innovation war, hat das heutige dynamische und hoch volatile Umfeld (Stichwort VUCA-Welt<sup>1</sup>) einen jährlichen festen Betriebsplan zu einem Anachronismus gemacht. Als Gegenreaktion auf den hohen Zeit- und Kostenaufwand für die Erstellung des Jahresbudgets und die Unflexibilität angesichts der sich rasch ändernden äußeren Umstände und internen Möglichkeiten wurde die »Beyond Budgeting«-Bewegung ins Leben gerufen. Mehrere Wissenschaftler und Berater haben Artikel und Bücher darüber geschrieben und Arbeitsgruppen von Unternehmen geleitet, die sich mit der Abschaffung des festen Jahresbudgets befassen.

Das vorliegende Buch leistet einen wichtigen Beitrag zu dieser Bewegung. Im Gegensatz zu den früheren Autoren hat Bjarte Bogsnes die Sache nicht nur selbst erlebt, sondern auch umgesetzt. Und das nicht nur einmal. Bogsnes war die intellektuelle Führungspersönlichkeit und der Projektleiter bei zwei Transformationsprojekten in großen Unternehmen, Borealis und Statoil. Das Buch stützt sich auf diese reichen Erfahrungen, um praktische Ratschläge für die Einführung neuer Planungs- und Performance-Management-Systeme zu geben, die sowohl Managerinnen und Manager als auch Angestellte zu bahnbrechenden Leistungen inspirieren. Dieses Buch ist eine unverzichtbare Lektüre für alle, die mit dem Budgetie-

---

1. *Anm. d. Übers.:* VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity., deutsch: Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität.

rungsprozess ihres Unternehmens unzufrieden sind und mit neuen Systemen, die besser, schneller, billiger und flexibler funktionieren, den beabsichtigten Nutzen aus dem Budget erzielen wollen. Bogsnes hebt *Beyond Budgeting* auf eine neue Ebene, indem er detailliert das Managementsystem »Ambition to Action« (»Ehrgeiz zum Handeln«) beschreibt, das er mit eingeführt hat, um das Budgetsystem zu ersetzen. Dabei schildert er anhand anschaulicher Beispiele den Implementierungsprozess in den beiden großen Unternehmen, der es ihnen ermöglichte, ein stark verankertes Managementsystem aufzugeben und zu ersetzen.

Bogsnes hat eine Ausbildung im Finanzwesen absolviert und war viele Jahre in verschiedenen Finanzorganisationen tätig. Er betrachtet das Finanzwesen jedoch nicht nur durch die für die linke Gehirnhälfte typische analytische Linse. Vielmehr verdeutlicht er, wie wichtig die Einbeziehung von Konzepten der rechten Gehirnhälfte wie Vertrauen, Befähigung, Führung, Transparenz und Kommunikation bei der Entwicklung und Umsetzung eines neuen Managementsystems ist, insbesondere im Hinblick auf die heutige Belegschaft und das Wettbewerbsumfeld. Das Buch *Beyond Budgeting* ist eine erfrischende Zusammenführung von analytischen Konzepten der linken Gehirnhälfte, einschließlich Prozesskostenrechnung, Balanced Scorecards und Leistungszielen, mit wichtigen Sensibilitäten der rechten Gehirnhälfte in Bezug auf Motivation und Führung organisatorischer Veränderungen.

Ich habe Bjarte bei vielen Gelegenheiten sprechen hören. Der Enthusiasmus, die Leidenschaft und die Überzeugungskraft, die er persönlich ausstrahlt, kommen auch in seinen Schriften zum Ausdruck. Managerinnen und Manager, die nach neuen Wegen suchen, ihre Angestellten zu motivieren und zu bewerten, werden ihn inspirierend, erfrischend, praktisch und sogar unterhaltsam finden – Begriffe, die normalerweise nicht auf Autoren von Büchern über Managementkontrolle angewandt werden.

*Robert S. Kaplan*  
Harvard Business School  
Boston, Massachusetts