

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Probleme mit dem traditionellen Management</b>	<b>1</b>
1.1	Einleitung	1
1.2	Welchen Weg geht man in einem neuen Geschäftsumfeld?	3
1.3	Das Problem von Vertrauen und Transparenz	6
1.4	Das Problem des Kostenmanagements	11
1.5	Das Problem der Kontrolle	17
1.6	Das Zielsetzungsproblem	20
1.7	Das Problem der Leistungsbewertung	23
1.8	Das Bonusproblem	26
1.9	Das Rhythmusproblem	34
1.10	Das Qualitätsproblem	37
1.11	Das Effizienzproblem	39
<b>2</b>	<b>Beyond Budgeting</b>	<b>43</b>
2.1	Die Philosophie	43
2.2	Der Beyond Budgeting Roundtable	51
2.3	Die Beyond Budgeting-Prinzipien	54
	Führungsprinzipien	54
	Managementprozesse	55
2.4	Handelsbanken – Der Pionier	57
2.5	Miles – ein Meister des Servant Leadership	63
2.6	Die Reitan Group – Werte im Mittelpunkt	66

<b>3</b>	<b>Das Fallbeispiel Borealis</b>	<b>71</b>
3.1	Einführung .....	71
3.2	Die Gründung von Borealis .....	71
3.3	Die Reise beginnt .....	73
3.4	Das Borealis-Modell .....	77
	Rollierende Fünf-Quartals-Prognosen .....	79
	Die Balanced Scorecard .....	79
	Von der absoluten zur relativen Leistung .....	80
	Trendberichte .....	84
	Leistungsrechnung .....	85
	Investitionsmanagement .....	90
	Beurteilungen und Belohnungen .....	91
3.5	Erfahrungen mit der Implementierung und Lessons Learned ...	92
3.6	Borealis heute .....	94
<b>4</b>	<b>Das Fallbeispiel Statoil</b>	<b>97</b>
4.1	Einführung .....	97
4.2	Die Grundlage schaffen .....	99
4.3	Die Anfänge .....	102
4.4	Das Statoil-Modell .....	105
	Einführung .....	105
	Trennung der Budgetzwecke .....	109
	Ambition to Action (Ehrgeiz zum Handeln) .....	112
	Der Prozess von Ambition to Action .....	117
	Strategieumsetzung und Zielsetzung .....	117
	Planung: Maßnahmen und Prognosen .....	125
	People@Statoil – meine oder unsere Leistungsziele .....	130
	Dynamische Ressourcenzuweisung .....	132
	Geschäftsnachverfolgung .....	142
	Leistungsbewertung und Belohnungen .....	144
4.5	Eine dynamische Ambition to Action .....	149
4.6	Was könnte der nächste Schritt sein? .....	155
	Finanzen und HR: Zeit für eine neue Partnerschaft? .....	160
4.7	Das Beyond Budgeting-Forschungsprogramm .....	163
4.8	Wie machen wir uns? .....	164
4.9	Ein neuer Beginn für Statoil? .....	168

---

<b>5</b>	<b>Beyond Budgeting und Agile</b>	<b>171</b>
<b>6</b>	<b>Den Wandel vollziehen: Ratschläge zur Umsetzung</b>	<b>181</b>
6.1	Begründen Sie den Wandel . . . . .	183
6.2	Mit Widerständen umgehen . . . . .	188
6.3	Entwerfen Sie zu 80 Prozent und wagen Sie den Schritt ins Ungewisse . . . . .	189
6.4	Behalten Sie die Kosten im Blick . . . . .	190
6.5	Beginnen Sie nicht nur mit rollierenden Prognosen . . . . .	191
6.6	Beziehen Sie die Personalabteilung und die agilen IT-Teams mit ein . . . . .	192
6.7	Sie können Command & Control nicht durch Command & Control loswerden . . . . .	194
6.8	Werden Sie nicht zum Fundamentalisten . . . . .	196
6.9	Die Fallstricke der Balanced Scorecard . . . . .	196
	Eine neue Kiste auf alten Kisten . . . . .	197
	Es dreht sich alles um KPIs . . . . .	199
	Nur ein weiteres Command & Control-Instrument . . . . .	200
	Nur eine Scorecard an der Spitze . . . . .	201
	Ein lähmendes Gleichgewicht . . . . .	202
	Es ist eine Sache der Finanzen . . . . .	202
	Es ist eine manuelle Angelegenheit . . . . .	203
6.10	Revolution oder Evolution? . . . . .	204
<b>7</b>	<b>Schlussbemerkung</b>	<b>207</b>
	<b>Index</b>	<b>209</b>