



Bjarte Bogsnes

Implementierung von Beyond Budgeting

Mehr Business-Agilität durch innovative
Führungsprinzipien und Managementprozesse

→ Mit einem Geleitwort von Robert S. Kaplan

→ Übersetzung der 2. englischen Auflage von Sohrab Salimi und Helen Schrader

dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

Widmung

Geleitwort von Robert S. Kaplan

Einführung

Danksagungen

Vorwort des Übersetzerteams

Inhaltsverzeichnis

1 Probleme mit dem traditionellen Management

1.1 Einleitung

1.2 Welchen Weg geht man in einem neuen Geschäftsumfeld?

1.3 Das Problem von Vertrauen und Transparenz

1.4 Das Problem des Kostenmanagements

1.5 Das Problem der Kontrolle

1.6 Das Zielsetzungsproblem

1.7 Das Problem der Leistungsbewertung

1.8 Das Bonusproblem

1.9 Das Rhythmusproblem

1.10 Das Qualitätsproblem

1.11 Das Effizienzproblem

2 Beyond Budgeting

2.1 Die Philosophie

2.2 Der Beyond Budgeting Roundtable

2.3 Die Beyond Budgeting-Prinzipien

Führungsprinzipien

Managementprozesse

2.4 Handelsbanken – Der Pionier

2.5 Miles – ein Meister des Servant Leadership

2.6 Die Reitan Group – Werte im Mittelpunkt

3 Das Fallbeispiel Borealis

3.1 Einführung

3.2 Die Gründung von Borealis

3.3 Die Reise beginnt

3.4 Das Borealis-Modell

Rollierende Fünf-Quartals-Prognosen

Die Balanced Scorecard

Von der absoluten zur relativen Leistung

Trendberichte

Leistungsrechnung

Investitionsmanagement

Beurteilungen und Belohnungen

3.5 Erfahrungen mit der Implementierung und Lessons Learned

3.6 Borealis heute

4 Das Fallbeispiel Statoil

4.1 Einführung

4.2 Die Grundlage schaffen

4.3 Die Anfänge

4.4 Das Statoil-Modell

Einführung

Trennung der Budgetzwecke

Ambition to Action (Ehrgeiz zum Handeln)

Der Prozess von Ambition to Action

Strategieumsetzung und Zielsetzung

Planung: Maßnahmen und Prognosen

People@Statoil – meine oder unsere Leistungsziele

Dynamische Ressourcenzuweisung

Geschäftsnachverfolgung

Leistungsbewertung und Belohnungen

4.5 Eine dynamische Ambition to Action

4.6 Was könnte der nächste Schritt sein?

Finanzen und HR: Zeit für eine neue Partnerschaft?

4.7 Das Beyond Budgeting-Forschungsprogramm

4.8 Wie machen wir uns?

4.9 Ein neuer Beginn für Statoil?

5 Beyond Budgeting und Agile

6 Den Wandel vollziehen: Ratschläge zur Umsetzung

6.1 Begründen Sie den Wandel

6.2 Mit Widerständen umgehen

6.3 Entwerfen Sie zu 80 Prozent und wagen Sie den Schritt ins Ungewisse

6.4 Behalten Sie die Kosten im Blick

6.5 Beginnen Sie nicht nur mit rollierenden Prognosen

6.6 Beziehen Sie die Personalabteilung und die agilen IT-Teams mit ein

6.7 Sie können Command & Control nicht durch Command & Control loswerden

6.8 Werden Sie nicht zum Fundamentalisten

6.9 Die Fallstricke der Balanced Scorecard

Eine neue Kiste auf alten Kisten

Es dreht sich alles um KPIs

Nur ein weiteres Command & Control-Instrument

Nur eine Scorecard an der Spitze

Ein lähmendes Gleichgewicht

Es ist eine Sache der Finanzen

Es ist eine manuelle Angelegenheit

6.10 Revolution oder Evolution?

7 Schlussbemerkung

Index

4 Das Fallbeispiel Statoil

»Die Art und Weise, wie wir liefern, ist genauso wichtig wie das, was wir liefern.«

Aus dem Statoil-Buch

4.1 Einführung

Das Fallbeispiel Statoil Ihnen zu schildern, ist etwas ganz anderes, als es beim Beispiel Borealis war. Es ist ein großer Unterschied, ob man zum ersten Mal die Chance bekommt, etwas zu verändern, oder ein zweites Mal. Ich bin sehr dankbar für diese Gelegenheit. Der Weg bei Statoil hat mir geholfen, den Weg bei Borealis besser zu verstehen: was wir getan haben, was wir nicht getan haben und was wir hätten anders machen können. Damals gab es noch keinen Beyond Budgeting-Leitfaden, der uns geholfen hätte, die Dinge ins rechte Licht zu rücken.

Die Tage bei Borealis liegen lange genug zurück, um die notwendige Reflexion und das Lernen zu ermöglichen. Die Entwicklung bei Statoil befindet sich immer noch in einem fortlaufenden Prozess. Obwohl wir nun schon seit mehr als zehn Jahren auf unserer Beyond Budgeting-Reise unterwegs sind, sind wir immer noch dabei, uns weiterzuentwickeln, während ich schreibe und wahrscheinlich auch, während Sie dies lesen.

Statoil wurde 1972 als nationales Ölunternehmen gegründet, nachdem in den späten 1960er-Jahren auf dem norwegischen Festlandssockel bedeutende Öl- und Gasreserven entdeckt worden waren, Norwegen gehört zu den wenigen Ländern der Welt, in denen große natürliche Ressourcen ein Segen und kein Fluch sind. Selbst die Niederländer haben es vermasselt, als das Land vor vielen Jahren große Gasreserven entdeckte. Kluge norwegische Politiker haben nicht nur für eine gerechte Verteilung des neuen Reichtums gesorgt, sie haben auch der Versuchung widerstanden, gleich alles auszugeben. Der staatliche

Pensionsfonds hat jetzt fast eine Billion Dollar in der ganzen Welt investiert, fast 200.000 Dollar pro Norweger.¹

Statoil startete direkt durch und wuchs in den 1970er- und 1980er-Jahren sehr schnell. Die internationalen Aktivitäten wurden in den 1990er-Jahren durch eine Allianz mit BP angekurbelt. Im Jahr 2001 ging das Unternehmen mit einer Börsennotierung in New York und Oslo an die Börse, obwohl der Staat die Mehrheit der Anteile behielt. Statoil wurde schnell zu einer attraktiven Investition, da das Unternehmen eine Erfolgsbilanz bei Wachstum und Rentabilität vorweisen konnte.

2007 fusionierte Statoil mit der Öl- und Gassparte von Hydro, einem norwegischen Mitbewerber. Das neue Unternehmen erhielt den Namen Statoil-Hydro, um zu unterstreichen, dass es sich um eine Fusion unter Gleichen handelte, obwohl das Öl- und Gasgeschäft von Hydro viel kleiner war. Der Name sollte auch eine potenziell hitzige Diskussion entschärfen. Nach einigen Jahren wurde der Name in aller Stille wieder in Statoil geändert, ohne dass die ehemaligen Beschäftigten von Hydro groß darauf reagiert hätten.

Statoil ist heute das größte Unternehmen Skandinaviens mit mehr als 20.000 Beschäftigten in weit über 30 Ländern weltweit (Abb. 4-1).²

Der Umsatz und die Marktkapitalisierung belaufen sich auf rund 100 Milliarden Dollar, was natürlich vom Ölpreis abhängt. Das Unternehmen ist der weltweit größte Offshore-Betreiber, der zweitgrößte Gaslieferant für Europa und ein führender internationaler Ölvermarkter. Statoil ist auch im Bereich der erneuerbaren Energien tätig, vor allem durch Offshore-Windkraftanlagen, bei denen wir auf unserer Offshore-Kompetenz aufbauen können.

Die Geschichte von Statoil hat nicht das gleiche Tempo und die gleichen entscheidenden Momente, wie wir sie bei Borealis erlebt haben. Statoil ist ein viel größeres Unternehmen. Obwohl es im Vergleich zu den meisten Mitbewerbern noch jung ist, hatte es bereits eine Geschichte und ein Vermächtnis, das die neugeborene Borealis mit ihrem Schlüsselwort »Ein Unternehmen – neu, anders und besser« nicht hatte.

Am 9. Mai 2005 beschloss der Vorstand von Statoil formell, die traditionelle Budgetierung abzuschaffen. Bis zu diesem Zeitpunkt war es ein schrittweiser und stetiger Veränderungsprozess gewesen.

In den 1990er-Jahren war Stein für Stein ein Fundament gelegt worden, das schließlich stabil genug war, um das Gewicht eines radikaleren Wandels zu tragen. Von nun an beschleunigten wir die Bauaktivitäten erheblich. Auch unsere Vision von dem, was wir bauen wollten, wurde mit jedem Schritt ehrgeiziger.

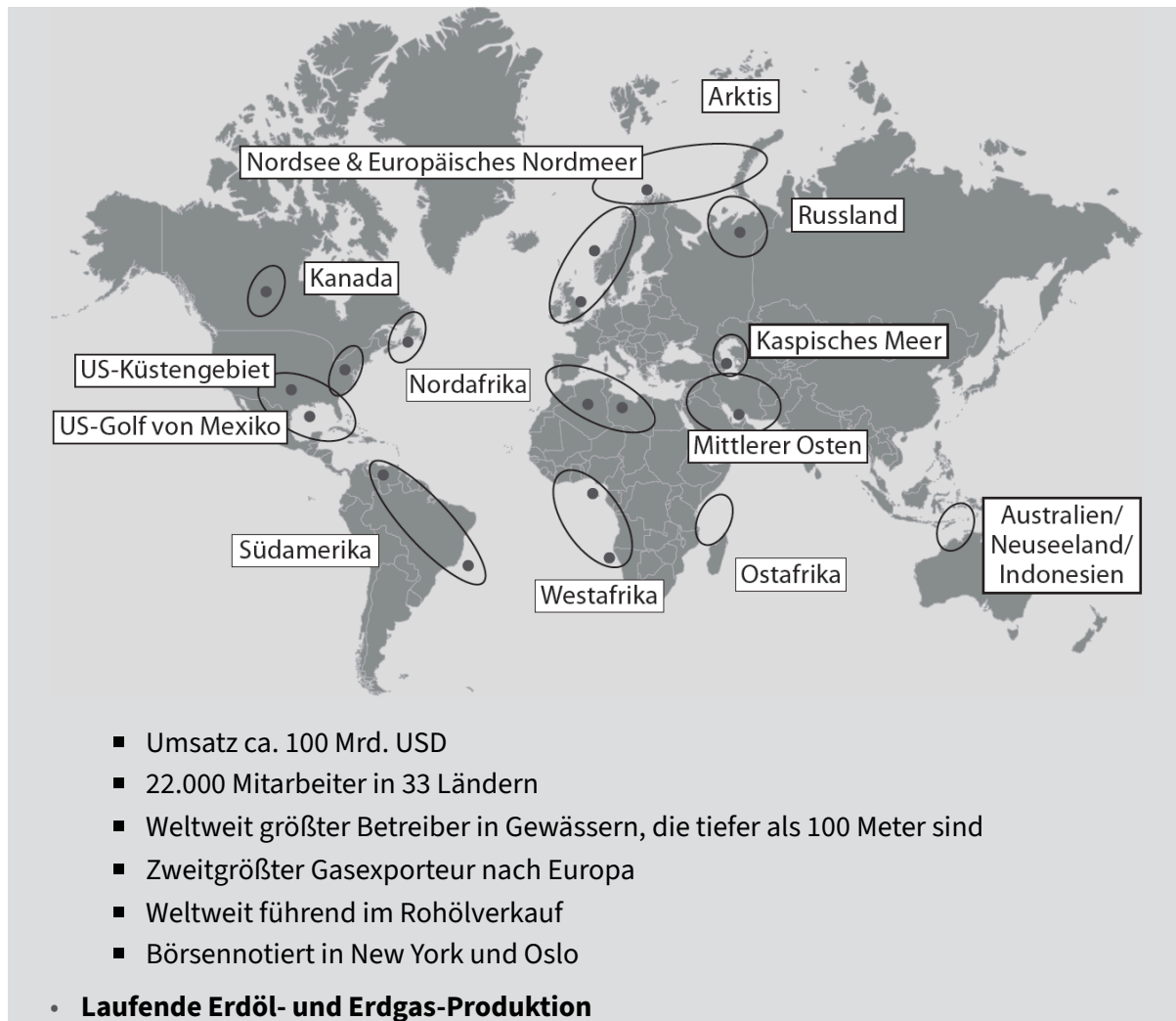


Abb. 4-1 Statoil im Überblick

4.2 Die Grundlage schaffen

In den 1990er-Jahren unternahm Statoil mehrere wichtige Schritte, die zusammen den Weg für die Entscheidung im Jahr 2005 ebneten. Die meisten dieser Schritte fanden unter der Leitung und Führung von Eldar Sætre statt, der mehrere Schlüsselpositionen im Finanzbereich innehatte, bevor er CFO und, nachdem er einige Jahre lang einen der Geschäftsbereiche geleitet hatte, 2015 CEO wurde. Ich berichtete Eldar in meiner ersten Führungsposition bei Statoil im Jahr 1984 als Leiter der Finanzabteilung, in der ich seit einem Jahr tätig war.

Ich war bei Borealis beschäftigt, als viele dieser Veränderungen stattfanden. Die Schritte reichten von Kultur und Kompetenz bis hin zu Prozessen und Systemen. Es wurde ein starkes und professionelles Finanznetzwerk aufgebaut. Das Netzwerk wurde durch gemeinsame und konzernweite Finanzsysteme und -prozesse, regelmäßige Netzwerktreffen und Konferenzen, die Entwicklung funktionaler Kompetenzen und einer starken Beteiligung des Unternehmens bei

der Besetzung von Schlüsselpositionen im Finanzbereich zusammengehalten. Ein wichtiger Schritt war die Neudefinition der Rolle des Controllers in Richtung eines aktiven Partners, Beraters und Herausforderers der Geschäftsteams. Um diese neue Rolle zu unterstützen, wurden die meisten transaktionalen Aufgaben zu Global Business Services, dem Shared Service Center von Statoil, verlagert. Die Controller der jeweiligen Geschäftsbereiche mussten sich nicht mehr mit der Datenproduktion und einem Großteil der grundlegenden Datenanalyse befassen.

1997 entschied sich Statoil für eine groß angelegte SAP-Implementierung. Zu dieser Zeit war es eines der größten SAP-Projekte in Europa. Im Vergleich zu vielen anderen ähnlichen Projekten war es ein Erfolg. Außerdem wurde etwas geschaffen, das für spätere Entwicklungen entscheidend wurde: ein gemeinsamer Satz von finanziellen und nicht finanziellen Geschäftsdaten im Data-Warehouse-Modul von SAP.

Bereits zu dieser Zeit gab es Überlegungen, etwas am Budgetprozess zu ändern. Aus verschiedenen Gründen endeten die Bemühungen jedoch nur mit einer Vereinfachung und wenig wirklichen Veränderungen. Das Budgetproblem war noch nicht vollständig verstanden worden. Nur einige wenige Unternehmen hatten dem Budget bislang den Kampf angesagt. Es gab auch eine entsprechende Balanced-Scorecard-Initiative, die aber nicht so richtig in Schwung kam. Es handelte sich um einen manuellen Prozess, der sich auf die Ebene der Konzerne und Geschäftsbereiche konzentrierte. Es war ein Anfang, aber zunächst kein Erfolg. Auch das Budget blieb weitgehend unangetastet. »Wir waren einfach noch nicht so weit«, wie Eldar Sætre es ausdrückte. Im Jahr 2000 begann ein weiteres Balanced-Scorecard-Projekt, dieses Mal an einem ganz anderen Ort. Bei einer der Offshore-Produktionseinheiten, dem gigantischen Troll-Feld, bestand der starke Wunsch nach besseren Informationen und Unterstützung für den täglichen Betrieb.

Dieses branchenorientierte Projekt war der Startschuss des Management Information System (MIS) bei Statoil. Es handelte sich um eine interne Anwendung, eine Webschnittstelle, die auf dem SAP Data Warehouse aufbaute. Der Hauptzweck bestand damals darin, den Teams an der Basis bessere Informationen zur Verfügung zu stellen, in erster Linie über operative Indikatoren, und ihnen dabei zu helfen, ihr eigenes Geschäft mit schnelleren und relevanteren Daten zu verwalten, ohne dabei auf externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen zu sein.

Die meisten Scorecard-Implementierungen beginnen an der Unternehmensspitze und werden kaskadenartig in die Organisation übertragen. Dabei geht es hauptsächlich um die Übertragung und Kommunikation von

Konzernstrategien. Die frühere Corporate-Scorecard-Initiative gehörte zu dieser Top-down-Kategorie. Die Idee einer weniger zentralen Kontrolle war nicht sehr ausgeprägt. Die Berichte an den Exekutivausschuss und den Vorstand enthielten zwar KPIs, konnten aber kaum als vollständige Scorecard bezeichnet werden. Die ursprünglich guten Absichten dieses Projekts hatten sich langsam verflüchtigt.

MIS war eher ein Bottom-up-Phänomen. Die TROLL-Implementierung war ein großer Erfolg. Das sprach sich herum, und andere Einheiten zeigten auch Interesse. Nach einiger Zeit beschloss der gesamte Geschäftsbereich »Exploration und Produktion Norwegen«, MIS einzuführen. Es dauerte nicht lange, bis andere Geschäftsbereiche folgten. Bald setzten alle MIS ein. Im Jahr 2004 wurde die naheliegende Entscheidung getroffen, dass MIS im ganzen Unternehmenssystem implementiert werden würde, eine natürliche Folge des erfolgreichen Wachstums von der ersten Stunde an.

Gleichzeitig wurde der Umfang von MIS immer größer. So entstand die Vision, es zum »Managementportal« von Statoil zu machen. Ständig wurden neue Berichte und Informationen hinzugefügt: Benchmarking-Daten, Aktionsplanung und Nachverfolgung sowie verschiedene Monitoringberichte.

Auf diese Weise entstand »Ambition to Action«. Es war gedacht als Ort im MIS, an dem strategische Ziele, KPIs und Aktionen für lokale Einheiten dokumentiert wurden. Zunächst war es ein »totes« Dokument und eine freiwillige Möglichkeit, die den Teams helfen sollte, ihre KPIs zu entwickeln und die Arbeit zu dokumentieren. Es wurde bei keiner der Folgemaßnahmen verwendet und erst einige Jahre später mit Leben gefüllt. In Kürze werden Sie noch viel mehr über Ambition to Action hören.

Mein Kollege, Arvid Hollevik, war die treibende Kraft hinter dem MIS-System. Er war überall in der Organisation präsent, predigte, lehrte, begeisterte die Leute und führte sie in die Denkweise und das System ein. Er war auch die treibende Kraft bei der Erweiterung der Systemfunktionalitäten, war immer einen Schritt voraus und sah neue Möglichkeiten und Bereiche, in denen das System eingesetzt werden konnte. Ohne die MIS-Plattform und die Arbeit von Arvid und seinem Team hätten wir Beyond Budgeting niemals dorthin bringen können, wo wir heute stehen. Wir haben eng zusammengearbeitet. Man sagt, wir seien recht unterschiedlich, was wahrscheinlich der Grund dafür ist, dass wir uns so gut ergänzt haben. Niemand hat mich jemals stärker herausgefordert, auf nur einer Seite ein einfaches Bild zu erstellen, das erklärt, worum es bei Beyond Budgeting geht! Arvid hat sich inzwischen bei Statoil zur Ruhe gesetzt, ist aber immer noch damit beschäftigt, den Status quo infrage zu stellen. Danke, Kumpel!

Nach mehreren Jahren des kontinuierlichen Aufbaus und der Stärkung der Performance-Management-Plattform war die Situation im Jahr 2004 sehr gut:

- Ein kompetentes und vereintes Finanznetzwerk
- Gemeinsame Datendefinitionen in der gesamten Gruppe, vom Kontenplan bis hin zu KPIs
- Ein konzernweites und gemeinsames SAP-System
- Ein Scorecard-Prozess, der über mehrere Jahre von unten aufgebaut wurde, unterstützt durch ein hervorragendes MIS
- Eine aufstrebende Allianz zwischen der Finanzabteilung und dem Personalwesen
- Und nicht zuletzt eine Statoil-Organisation mit einer offenen Kultur und starken Werten, darunter mein persönlicher Favorit: »Hinterfrage akzeptierte Wahrheiten und betrete ungewohntes Terrain.«

Der letzte Punkt ist wichtig. Statoil war schon immer ein wertorientiertes Unternehmen, auch wenn diese Werte erst Ende der 1980er-Jahre zu Papier gebracht wurden. Seitdem gab es einige Aktualisierungen, aber alle Versionen betonten Transparenz, Vertrauen und Autonomie, kombiniert mit einer starken Ermutigung zu Veränderung und Verbesserung. Diese Werte haben ein Umfeld geschaffen, in dem die Infragestellung des Status quo erwartet und akzeptiert wird.

Statoil hat eine lange Tradition darin, seinen Beschäftigten schon zu einem frühen Zeitpunkt große Verantwortung und anspruchsvolle Aufgaben zu übertragen. Dies war einfach eine Notwendigkeit, da sich das Unternehmen so schnell entwickelte. Innerhalb von zehn Jahren nahm das junge und schnell wachsende Unternehmen Herausforderungen an, für die viele andere Ölkonzerne viel länger brauchten, um sie zu meistern. Das Vertrauen und die Autonomie aus diesen frühen Tagen haben die Kultur von Statoil entscheidend geprägt. Ich glaube auch, dass das Unternehmen dadurch besser auf den Weg hin zu Beyond Budgeting vorbereitet war als viele seiner Mitbewerber.

Im Jahr 2004 kam ein neuer CEO, Helge Lund, an Bord (damals 42 Jahre alt). Er holte sich Eldar Sætre als CFO. Ein neuer Personalchef, Jens R. Jenssen, wurde ebenfalls eingestellt. Die Weichen waren gestellt. Statoil war bereit, seine Managementprozesse auf die nächste Stufe zu heben.

4.3 Die Anfänge

Ich kehrte 2002 von Borealis zurück und begann als Corporate Controller (*diesen* Titel habe ich mir nicht selbst ausgesucht!), angesiedelt in der CFO-Organisation, aber mit Eldar Sætre als meinem Manager auch zuständig für den

Geschäftsbereichs »International Exploration and Production (INT)«. Es war ein toller Job und eine schöne Zeit, trotz des Titels. Das Wachstum von Statoil musste international erfolgen. Der norwegische Kontinentalschelf ist eine relativ ausgereifte Öl- und Gasregion. Hier ist es die wichtigste Aufgabe, die Stellung zu halten und das aktuelle Produktionsniveau aufrechtzuerhalten. INT wurde daher damit beauftragt, diese Wachstumsambitionen zu verwirklichen. Der Geschäftsbereich hatte sich durch die inzwischen beendete Allianz mit BP bereits beträchtliche internationale Flächen und Fördermengen gesichert.

INT war ein sehr projektorientierter Geschäftsbereich, der Wachstumsmöglichkeiten auf der ganzen Welt verfolgte. Meine Aufgabe bestand darin, neue Projekte und Geschäftsmöglichkeiten zu prüfen und zu empfehlen. Außerdem koordinierte ich den Budgetierungs- und Planungsprozess zwischen dem Corporate Center und INT. Im Vergleich zu der für den norwegischen Kontinentalschelf zuständigen Geschäftseinheit operierte INT in einem noch dynamischeren und unvorhersehbareren Umfeld. Dies lieferte uns eine Fülle von eindrucksvollen Beispielen und Beweisen dafür, warum die traditionelle Budgetierung und Planung ein fehlerhafter Prozess ist. INT hatte keine Angst davor, sich hohe Ziele zu setzen und herausfordernde Aufgaben zu übernehmen. Die Sicherung des Zugangs zu Kapital und internen Ressourcen hatte eine hohe Priorität. Das beeinflusste eindeutig die geplanten Budget- und Planungszahlen, und zwar nur in eine Richtung.

Ich erinnere mich an ein Jahr, als die ersten Angaben zu den langfristigen Produktionsprofilen und den erforderlichen Investitionen sehr hoch waren. Wir alle wussten, dass diese Zahlen nicht einmal annähernd das erwartete Ergebnis widerspiegeln. Als herausforderndes Ziel wären sie daher viel sinnvoller gewesen, weil sie die Organisation anspornten und beflügelten. Aber der Prozess ließ nur die Angabe einer Zahl zu, die sowohl ein ehrgeiziges Ziel als auch ein realistisches erwartetes Ergebnis darstellen konnte. Das war hier einfach unmöglich. Es überrascht nicht, dass das Ergebnis ein ausgehandelter Kompromiss war, eine »Quersumme«, mit der niemand besonders glücklich war.

Eine weitere beliebte Diskussion waren die Kosten für die lokalen Büros in den verschiedenen Ländern. Zu dieser Zeit waren die meisten Büros Kostenstellen, ein »Hotel« und ein Dienstleister für die Geschäftsbereiche, die in dem Land tätig waren. Alle Geschäftseinheiten wollten, dass die Büros durch detaillierte Kostenbudgets straff geführt werden, weil sie die Rechnung dafür bezahlen mussten. Jedes Jahr wurde viel Zeit und Energie darauf verwendet, das Kostenbudget und die detaillierten Verteilungsschlüssel auszuhandeln, oft unter Beteiligung der Führungskräfte der »Hotelgäste«.

Dann begann das Jahr und die Realität kam zum Vorschein. Plötzlich ergab sich eine Geschäftsmöglichkeit. Diese kam oft aus heiterem Himmel und war selten planbar. Ich war immer wieder beeindruckt, wie schnell und professionell das Unternehmen diese Gelegenheiten ergriff, die oft mit erheblichen Kosten und Aktivitätsspitzen auch für das eigentliche Länderbüro verbunden waren. Jetzt waren die Budgetverhandlungen des letzten Jahres völlig vergessen. Der Fokus lag dort, wo er hingehörte: auf den richtigen und notwendigen Anstrengungen, um das Geschäft zu sichern und einen Mehrwert zu schaffen, auch wenn dies mit Kosten verbunden war, die über die vereinbarten Budgets hinausgingen. Aber als der Herbst kam, ging es zurück an den Verhandlungstisch, um wieder über das Budget und die Verteilungsschlüssel für das nächste Jahr zu streiten.

Ein weiterer Favorit von mir war das Budget für die Geschäftseinheit Exploration. Bei dieser geht es darum, neue Öl- und Gasreserven aufzufinden. Bevor ich diese Geschichte erzähle, möchte ich betonen, dass ich das Managementteam dieser Geschäftseinheit nicht kritisiere. Es waren (und sind) vortreffliche Menschen, und ich respektiere sehr die Arbeit, die sie leisten. Ich kritisiere das System, das wir ihnen auferlegt haben. Sie haben es nicht erfunden, das waren wir.

Die Liste der Argumente, warum das Budget der Geschäftseinheit Exploration im nächsten Jahr größer sein musste als im aktuellen Jahr, war immer lang und überzeugend. Aber es war mehr die Regel als die Ausnahme, dass die Geschäftseinheit am Jahresende verkündete, dass sie »dem Unternehmen Geld zurückgeben« würde. Das Budget, für das das Team so hart gekämpft hatte, war nicht ausgegeben worden. Wie Sie sich erinnern werden, hatten wir zu dieser Zeit auch Balanced Scorecards im Einsatz. Diese waren sehr stark von KPIs geprägt. Ein wichtiger KPI auf der Exploration-Scorecard war »Explorationskosten im Vergleich zum Budget«. Selbst ich, der mit Farben und der Unterscheidung von Rot und Grün Schwierigkeiten hat, konnte sehen, dass dieser KPI fast immer grün leuchtete. Die Scorecard war auch mit dem Bonussystem verknüpft: je grüner die KPIs, desto höher der Bonus.

Es war nicht schwer zu verstehen, warum das Exploration-Budget nicht ausgegeben worden war. Es lag nicht unbedingt an den Boni. Oft ging es darum, dass neue Explorationsgebiete nicht wie geplant erschlossen werden konnten (was teuer werden kann), und um Verzögerungen bei Explorationsbohrungen. Nichts davon konnte man wirklich als gute Leistung bezeichnen, obwohl einige der Gründe außerhalb der Kontrolle des Unternehmens lagen. Dennoch haben wir es geschafft, all dies in eine gute Leistung umzuwandeln, und zwar durch den nicht sehr aussagekräftigen KPI »Explorationskosten im Vergleich zum Budget«.

Meine Kolleginnen und Kollegen brachten ähnliche Geschichten aus anderen Geschäftsbereichen mit. Wir verbrachten mehr und mehr Zeit damit, darüber zu diskutieren, was wir beobachtet hatten und *warum* dies alles geschah. In diesen Diskussionen verwies ich oft auf das, was wir bei Borealis getan hatten. Damit hätte ich allerdings schon viel früher aufhören sollen. Es muss für die anderen sowohl irritierend als auch ermüdend gewesen sein, mir dabei zuzuhören, wie ich über die Geschichte von Borealis schwadronierte, einem Unternehmen, zu dem sie wenig Bezug hatten. Rückblickend wird mir klar, wie geduldig sie mit mir waren. Ich hatte einen wichtigen Grundsatz vergessen: Jeder braucht seine eigene Reise. Wären die Rollen getauscht worden, hätte ich wahrscheinlich den Typen gebeten, den Mund zu halten, oder sogar versucht, ihn rauszuschmeißen, wenn ich es gekonnt hätte. Also nochmals vielen Dank für die Geduld. Wir hatten einige großartige Diskussionen!

All dies setzte sich in den Jahren 2003 und 2004 fort. Allmählich entwickelte sich ein gemeinsames Verständnis für die zugrunde liegenden Probleme und es entstanden auch Entwürfe von möglichen Alternativen. Der Appetit, die Probleme auf radikale Weise anzugehen, wuchs. Das Team wurde immer zuversichtlicher, dass es eine Alternative gab, ein anderes Modell, das tatsächlich funktionieren würde. Anfang 2005 waren wir bereit, uns an den Exekutivausschuss zu wenden.

Unser Vorschlag war zweigeteilt: Zunächst sollten wir die verschiedenen Budgetzwecke *trennen* und *verbessern*. So wie wir es bei Borealis getan hatten. Darüber hinaus würden wir die von 2000 bis 2004 eingeführten Scorecards unter dem Namen »Ambition to Action« zum neuen Eckpfeiler des Managementprozesses machen. Letzteres schuf auf jeden Fall Vertrauen und half, ein *Ja* zu sichern. Es würde kein großes schwarzes Loch mehr geben an der Stelle, an der sich das Budget befunden hatte. Der Vorschlag würde auch ein anderes Problem lösen, nämlich den Konflikt zwischen Scorecards und Budgets. Wie wir in Kapitel 6 erörtern werden, gehen von beiden häufig widersprüchliche Signale aus. Fast immer siegt das Budget, wodurch die Bedeutung der Scorecard ausgehöhlt wird. Die Abschaffung des Budgets bei gleichzeitiger Fortführung der Scorecards beflügelte das Konzept auf eine neue und bessere Art und Weise.

Am 9. Mai bekamen wir grünes Licht mit starker Rückendeckung durch den CEO und den CFO. Eldar Sætre war natürlich sehr zufrieden mit dem Vorschlag, da er maßgeblich am Aufbau der Plattform beteiligt war und aktiv an unseren Diskussionen teilgenommen hatte. Von dem neuen CEO, Helge Lund, war es ein weitaus größerer Vertrauensvorschuss. Er bewies großes Vertrauen, sowohl gegenüber seinem Finanzvorstand als auch gegenüber uns und dem Rest des Unternehmens.

Einige Jahre später erzählte Helge von seinen damaligen Gedanken, als er ein Beyond Budgeting-Forschungsprojekt an der Norwegian School of Economics, NHH startete (mehr über dieses großartige Projekt später). Er beschrieb, wie er mit einer ziemlich langen To-do-Liste zu Statoil gekommen war. »Das Letzte, was ich brauche, ist ein weiterer Punkt auf dieser Liste«, war seine unmittelbare Reaktion, als wir mit ihm die Idee testeten, die Budgets zu streichen. Auch er wusste, dass es ein fehlerhaftes Verfahren war. Er verstand nicht unbedingt, wie die Dinge funktionieren würden (wir auch nicht!). »Aber die Ideen gefielen mir«, sagte er, »also beschloss ich, der Sache eine Chance zu geben.« Danke dafür, Helge! Mit einem weniger vertrauensvollen und mutigen CEO hätte dieses Kapitel des Buches nicht geschrieben werden können.

Kurz darauf übernahm ich eine Vollzeitstelle für die Implementierung von Beyond Budgeting. Steve Morlidge, der einst eine ähnliche Funktion bei Unilever innehatte, behauptet, dass es zu dieser Zeit nur drei von uns in solchen Funktionen gab. Der dritte war bei der Weltbank in New York. Zum Glück ist diese Zahl jetzt deutlich höher!

4.4 Das Statoil-Modell

Einführung

Bevor wir uns dem Statoil-Modell zuwenden, möchte ich daran erinnern, dass es sich bei den folgenden Ausführungen um eine Beschreibung handelt, wie das Modell funktionieren soll. All das ist auch im sogenannten Statoil-Buch nachzulesen. Der Vorstand hat seit 2005 kein Budget mehr genehmigt. Das bedeutet nicht, dass dies bei allen und in jeder Ecke von Statoil angekommen ist. Viele aus dem Management empfinden das neue Modell als recht anspruchsvoll, vor allem in Bezug auf die Führung. Wie weit wir gekommen sind, hängt davon ab, welche Brille Sie aufsetzen und wo Sie in der Organisation stehen. Wir haben immer noch Managerinnen und Manager, die mit einem Fuß in der alten Welt stehen, oder auch solche, die mit ihrem ganzen Körper und ihrer Denkweise fest in der Vergangenheit verwurzelt sind. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass sie die neuen Werkzeuge und Prozesse nicht nutzen. Es ist vielmehr die *Art und Weise*, wie diese eingesetzt werden, die manchmal mehr dem traditionellen Management ähnelt als Beyond Budgeting.

Ich werde also keine Geschichte erzählen, in der alles gelöst und alles perfekt ist. Solche Fälle gibt es vielleicht in ausgefeilten Fallstudien und in Hochglanzpräsentationen auf Konferenzen, aber nur selten in der realen Welt. Zumal wir es im Vergleich zu den meisten anderen Unternehmen oder zu unseren Anfängen im Jahr 2005 dennoch sehr weit gebracht haben. Ich möchte

auch betonen, dass das, was Sie jetzt lesen werden, *unsere Art* der Umsetzung von Beyond Budgeting ist. Es ist nicht der *einzig*e Weg. Andere Unternehmen haben andere Wege gefunden.

Wenn die Leute hören, dass wir die traditionelle Budgetierung abgeschafft haben, lautet die unmittelbare Frage oft: »Was machen Sie stattdessen?« Ich antworte nur ungern, bevor ich nicht die Gelegenheit hatte, zu erklären, wovon wir wegkommen wollten und, was noch wichtiger ist, die Philosophie hinter unserem Modell. Es kann nur dann vollständig verstanden werden, wenn dieser Hintergrund und auch die Beyond Budgeting-Ideen verstanden werden.

In Kapitel 1 haben wir bereits eine lange Liste von Budgetproblemen identifiziert: schwache Verbindungen zur Strategie, ein zeitraubender Prozess, unethische Verhaltensweisen, überholte Annahmen, Illusionen über die Kontrolle, Entscheidungen, die zu früh und zu weit oben getroffen werden, Budgetierung, als ob die Welt am 31. Dezember endet, und Budgets, die sich schlecht für die Leistungsbewertung eignen. Bei Statoil konnten wir jedes einzelne dieser Probleme abhaken und wir wollten sie alle dauerhaft lösen. Wir brauchten jedoch mehr als nur diese Problemlisten. Wir mussten die Grundsätze eines neuen Modells beschreiben, am besten auf einer Seite, wie Arvid es von uns gefordert hatte.

Einer unserer Versuche ist in Abbildung 4–2 dargestellt. *Ambition to Action*, über die Sie später noch mehr hören werden, ist unsere Version der Balanced Scorecard und auch der Name unseres Managementprozesses.

Ambition to Action – die wichtigsten Grundsätze

- Bei Leistung geht es darum, besser zu sein als diejenigen, mit denen wir uns vergleichen.
- Tun Sie in der jeweiligen Situation das Richtige und lassen Sie sich dabei vom Statoil-Buch, Ihrer *Ambition to Action*, den Entscheidungskriterien und -befugnissen sowie einem soliden geschäftlichen Urteilsvermögen leiten.
- Innerhalb dieses Ausführungsrahmens werden Ressourcen zur Verfügung gestellt oder von Fall zu Fall zugewiesen.
- Die Geschäftsnachverfolgung ist vorausschauend und handlungsorientiert.
- Die Leistungsbewertung umfasst eine ganzheitliche Beurteilung von Leistung und Verhalten.

Abb. 4–2 *Ambition to Action – wichtige Grundsätze*

Sie werden den Gedanken, der hinter vielen dieser Aussagen steht, wiedererkennen, und auch die Inspiration von Beyond Budgeting. Bei »das Richtige tun« geht es darum, den Handlungs- und Leistungsspielraum zu vergrößern, aber nicht ohne Grenzen. Es gibt immer noch feste Wände in diesem

Raum. Wir nennen ihn den »Ausführungsrahmen«, der in Abbildung 4-3 dargestellt ist.



Die erste Wand in dem größeren Raum ist das Statoil-Buch (eine Broschüre), die alle Beschäftigten des Unternehmens erhalten und in der es darum geht, wer wir sein wollen und wie wir die Dinge bei Statoil angehen. Es beginnt folgerichtig mit Werten und Führungsprinzipien. Dann wird unser Betriebsmodell beschrieben, einschließlich des Prozesses *Ambition to Action*. Das Statoil-Buch enthält auch einige wichtige Unternehmensrichtlinien, aber es ist kein umfangreicher Leitfaden. Es bietet Anleitung und Orientierung, keine Mikroanweisungen.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Anforderungen an die Arbeitsprozesse des Unternehmens. Diese wurden von Prozessverantwortlichen entwickelt, die für die Gestaltung und die Standards innerhalb ihres eigenen Prozesses verantwortlich sind, und im Managementsystem Aris dokumentiert. Sie werden später mehr darüber erfahren, wie diese Anforderungen radikal vereinfacht wurden und die Verantwortung auf die Linie verlagert wurde.

Es war eine kluge Entscheidung, das Statoil-Buch in gedruckter Form herauszugeben, um es von allem anderen, was online zu finden ist, abzuheben (Abb. 4-4). Es ist schön zu sehen, wie viele das Buch auf ihrem Schreibtisch liegen haben. In Besprechungen und Diskussionen hört man oft: »Im Statoil-Buch steht ...«

Die *zweite* Wand ist die *Ambition to Action* der einzelnen Abteilungen, die durch strategische Ziele, KPIs und Aktivitäten eine konkretere Anleitung und Richtung vorgibt.

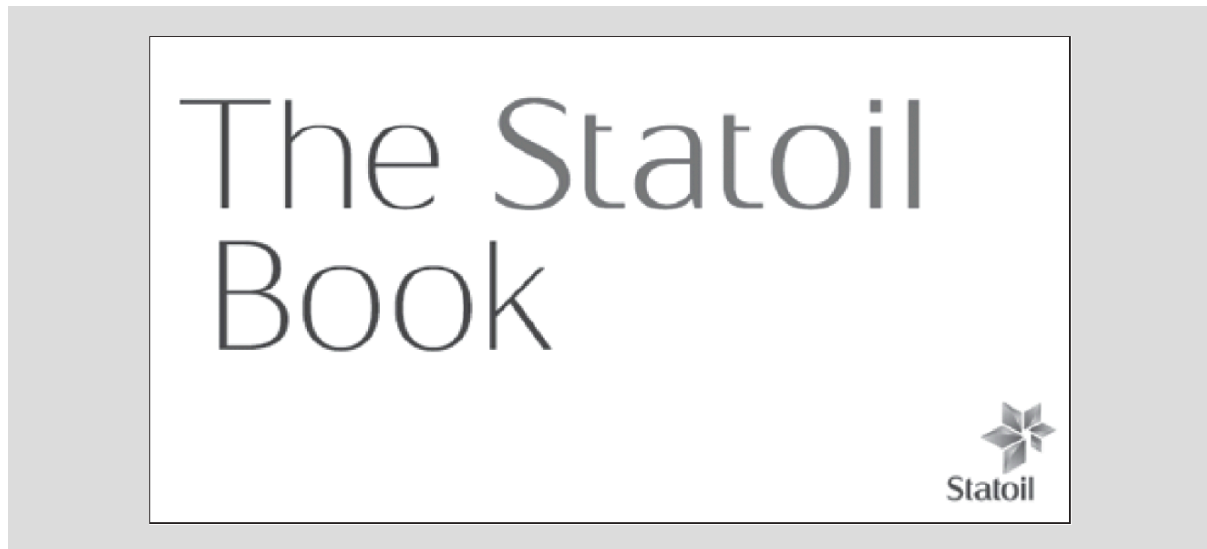


Abb. 4-4 Das Statoil-Buch

Die *dritte* Wand besteht aus einer Reihe von finanziellen und nicht finanziellen Entscheidungskriterien, kombiniert mit einer Reihe von Entscheidungsbefugnissen, die angeben, wie weitreichend eine einzelne Entscheidung einer Führungsperson sein darf, bevor sie sich an eine Ebene höher wenden muss. Diese Wand hat es schon immer gegeben. Neu ist, dass es keine »doppelte Entscheidungsfindung« mehr gibt, wenn es z.B. um die Genehmigung der jährlichen Investitionsbudgets geht.

Die *vierte* Wand ist ein fundiertes Urteilsvermögen. Die Macht des gesunden Menschenverstands sollte niemals unterschätzt werden. Ich misstrauere jedem Modell, in dem diese wichtige Komponente fehlt.

Innerhalb dieses Rahmens werden die Ressourcen von Fall zu Fall zur Verfügung gestellt oder zugewiesen. Alle Prinzipien werden später ausführlicher erläutert, einschließlich der dynamischen Ressourcenzuweisung, der vorwärts- und handlungsorientierten Geschäftsnachverfolgung und der ganzheitlichen Leistungsbewertung.

Vielleicht sind Sie enttäuscht von unserem einfachen Modell, das viele Elemente enthält, die vielleicht schon in Ihrer eigenen Organisation existieren. Ein Großteil des Unterschieds liegt in der Art und Weise, wie wir das handhaben, was man als Standardkomponenten in einem Managementprozess ansehen könnte. Eine Balanced Scorecard zum Beispiel ist keineswegs einzigartig. Die Vorgehensweise, wie sie implementiert und betrieben wird, macht jedoch einen großen Unterschied. Eine Scorecard kann ein Befehls- und Kontrollsystem

schützen und verstärken, oder sie kann das Gegenteil bewirken. Zu viele Unternehmen gehören zu der ersten Kategorie. Unser Ziel ist die zweite Kategorie.

Die Art und Weise, wie alles zusammenhängt und wie wir die verschiedenen Schritte im Managementprozess integriert haben, macht ebenfalls einen Unterschied. Die Teile sind nicht einzigartig, aber sie sind gut miteinander verbunden, von der Strategie bis zu den Menschen, vom Unternehmen bis zur Basis.

Vielleicht sind Sie trotzdem enttäuscht. Und das ist auch in Ordnung, denn dahinter steckt keine Raketenwissenschaft, sondern nur eine Menge gesunder Menschenverstand und harte Arbeit über viele Jahre hinweg.

Wie bereits erwähnt, waren die Trennung des Budgetzwecks und die Einführung von Ambition to Action die beiden Schritte, mit denen wir begonnen haben. Schauen wir uns zunächst die Trennung an.

Trennung der Budgetzwecke

In früheren Kapiteln haben wir die verschiedenen Zwecke eines Budgets – Zielsetzung, Prognose und Ressourcenzuteilung – erörtert und erklärt, warum die Kombination dieser drei Zwecke ernsthafte Probleme verursacht. Lassen Sie uns kurz rekapitulieren.

Jeder einzelne dieser Zwecke stellt kein Problem dar, solange alle auf sinnvolle Weise durchgeführt werden. Das Problem entsteht, wenn die drei Zwecke in einem Prozess kombiniert werden, der nur einen Satz von Zahlen zulässt, nämlich die Budgetzahlen. Dieses »Überraschungsei« des Managements mag sehr effizient erscheinen: drei Dinge zur gleichen Zeit! Diese Effizienz hat jedoch einen hohen Preis, denn die drei Zwecke haben unterschiedliche und oft widersprüchliche Ziele. Nehmen Sie Zielsetzung und Prognosen. Ein Ziel ist ein *Bestreben*, also das, was wir erreichen *wollen*. Eine Prognose ist eine *Erwartung*, also das, was wir *glauben*, was passieren wird. Eine gute Umsatzprognose kann nicht gleichzeitig ein ehrgeiziges Umsatzziel sein. Prognosen, die gleichzeitig Anträge für Ressourcen sind, neigen dazu, systematisch »zu hoch« zu sein, da das Management hortet und sich Verhandlungsspielraum sichert, bevor es die Axt ansetzt.

Wie wir bei Borealis gelernt haben, gibt es glücklicherweise eine sehr einfache Lösung. Wir können und sollten mit diesen drei Managementaktivitäten fortfahren, aber in getrennten und unterschiedlichen Prozessen, die unterschiedliche Zahlen zulassen. Wir können sie sogar zu unterschiedlichen Zeiten und mit unterschiedlichen Zeithorizonten durchführen.

Sobald die drei Ziele aus der Zwangsjacke befreit sind, eine einzige Zahl in einem einzigen Prozess produzieren zu müssen, eröffnen sich enorme Verbesserungsmöglichkeiten. Wenn wir jeden Zweck einzeln betrachten, können wir uns von geschäftlichen und menschlichen Gegebenheiten inspirieren lassen und unsere Gestaltung vorantreiben. Wir können die Realität ernst nehmen und nicht nur als VUCA-Welt bezeichnen. Wir sollten auch unsere Überzeugungen über Menschen in unsere Entscheidungen einfließen lassen. Wenn das die Theorie Y ist (hoffentlich ist sie das), hat das erhebliche Konsequenzen. Hier sind einige wichtige Fragen, die wir uns jetzt stellen sollten:

- Wie können wir Ziele setzen, die die Menschen inspirieren und motivieren, die sie fordern, ohne dass sich jemand überfordert fühlt? Wie können wir Ziele setzen, die robuster gegen all die VUCA da draußen sind?
- Wie können wir schnell eine Reihe von unvoreingenommenen Prognosezahlen auf den Tisch legen, ohne eine Unmenge Details, von denen wir wissen, dass wir ihnen vertrauen können, weil wir die Gründe für das Spiel mit den Zahlen beseitigt haben?
- Wie können wir effektivere und intelligenter Wege finden, die Kosten zu verwalten und die knappen Ressourcen zu optimieren, als es das traditionelle Budget bietet?

Vielleicht erinnern Sie sich an das Bild, das wir in Borealis erstellt haben, um die Trennung dieser Zwecke zu erklären (Abb. 3–4). Bei Statoil haben wir versucht, die Botschaft weiter zu verfeinern und zu schärfen. In Abbildung 4–5 sehen Sie, wie es heute aussieht und wo wir uns auf unserer Reise befinden.

Organisationen gehen bei der Erkundung von Verbesserungsmöglichkeiten unterschiedlich weit, und das sollte auch so sein. Einige gehen nur wenig über die Trennung hinaus, was immer noch große Vorteile mit sich bringt. Andere gehen noch weiter und stellen fest, dass sie jeden Prozess radikal verbessern können. Einige entscheiden sich für die ultimative Vereinfachung, indem sie keine oder nur wenige Ziele setzen und auch die Prognosen fallen lassen. Auch hier gibt es nicht die eine richtige Antwort, sondern eine Menge guter Alternativen, die zur Auswahl stehen oder noch entdeckt werden müssen. Viele stellen auch fest, dass sie im Laufe der Zeit mutiger werden und sich für radikalere Veränderungen entscheiden, nachdem sie eine Zeit lang nur mit getrennten Zahlen gearbeitet haben.

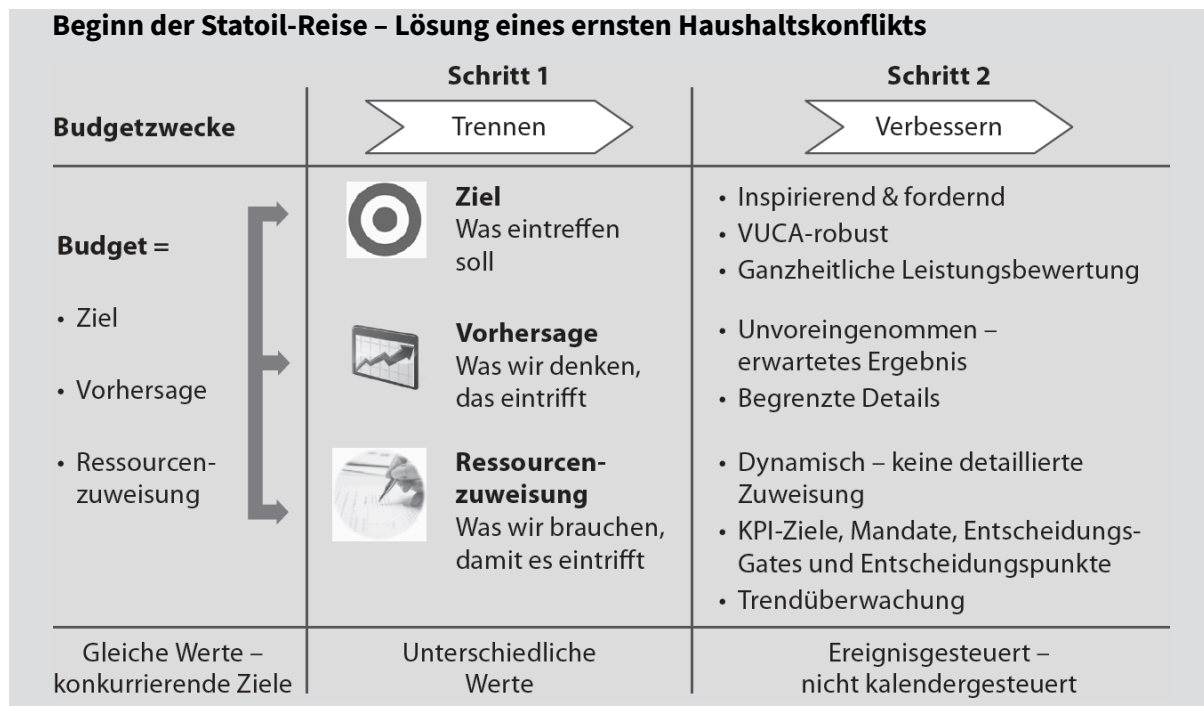


Abb. 4-5 Trennung von Budgetzielen

Hier ist eine Möglichkeit, Zielsetzung und Prognose voneinander zu trennen: Legen Sie zuerst die Ziele fest, und zwar auf der Grundlage eines Blicks von außen auf das, was möglich ist. Was haben andere geschafft? Was bedeutet großartig? Es geht um hohe Ambitionen, um Streben und darum, was wir erreichen wollen. Sobald dies feststeht, können wir darüber nachdenken, wie wir diese Ziele erreichen können. Es geht zunächst um die Planung von Maßnahmen und darum, die Folgen unseres Handelns durch Prognosen zu verstehen. Werden sie uns zu unseren Zielen führen?

Die Fusion von Statoil und Hydro war ein Beispiel für die Anwendung dieses Prinzips. Als die Fusion im Dezember 2006 angekündigt wurde, wurde versprochen, dass das neue Unternehmen bis Oktober 2007 einsatzbereit sein würde. Zu diesem Zeitpunkt gab es noch keinen Plan, wie das geschehen sollte. Damals durften wir uns noch nicht austauschen. Der Plan kam erst später, angetrieben von diesem ehrgeizigen Ziel. Aber wir haben es geschafft. Wäre es andersherum gelaufen, d.h., wären keine Startverpflichtungen eingegangen worden, bevor ein vollständiger Masterplan vorlag, hätten wir vielleicht immer noch im Oktober starten können, aber wahrscheinlich erst im Jahr 2008.

Ich kann nicht genug betonen, wie wichtig und effektiv eine Trennung der einzelnen Budgetzwecke für den Einstieg in eine Beyond Budgeting-Reise sein kann. Die daran anschließenden Verbesserungsdiskussionen führen oft zu größeren und grundlegenderen Diskussionen, bei denen die Beyond Budgeting-Prinzipien auf eine weniger beängstigende Weise Anleitung und Ratschlag

darstellen. Der Schwerpunkt liegt zunächst auf den Managementprozessen, geht dann aber ganz natürlich zu den größeren Themen Menschen und Führung über.

Diese Trennung beruhigt auch die Ängstlichen. Es wird immer Managerinnen und Manager geben, die sich vor der Abschaffung von Budgets fürchten. Durch die Trennung und anschließende Verbesserung können wir ihnen versichern, dass wir weiterhin das tun werden, was das Budget für uns zu tun versucht hat, nur auf viel bessere Weise. Das klingt doch nicht allzu beängstigend, oder?

Lassen Sie uns nun zu Ambition to Action übergehen, dem Prozess, in dem unter anderem die drei Aktivitäten stattfinden. Wir hätten auch ohne Ambition to Action lediglich eine Trennung vornehmen und trotzdem erhebliche Vorteile erzielen können, wie es in vielen Beyond Budgeting-Unternehmen der Fall ist. Ambition to Action fügt unserem Modell allerdings wichtige neue Dimensionen hinzu und macht es noch leistungsfähiger.

Ambition to Action (Ehrgeiz zum Handeln)

Ambition to Action ist eine Kombination aus Beyond Budgeting und der Balanced Scorecard. Auch wenn es wie eine Standard-Balanced-Scorecard aussieht, gibt es mindestens vier Gründe, warum Ambition to Action mehr zu bieten hat als die typische Scorecard:

1. Wir haben sie nicht einfach auf das aufgesetzt, was wir bereits hatten. Wir haben auch etwas entfernt. Das Budget war ein ernst zu nehmender Konkurrent, der fast immer gewann, wenn die beiden Konzepte aufeinandertrafen. Die Abschaffung der Budgets war ein deutliches Signal an die Organisation, dass wir es mit Ambition to Action ernst meinten, denn das ist alles, was es gibt.
2. Wir haben hart daran gearbeitet, Ambition to Action zu einem Prozess zu machen, der den Teams hilft, ihr eigenes Geschäft zu managen, und nicht nur ein weiteres Befehls- und Kontrollinstrument an der Spitze geschaffen.
3. Als die Scorecards bei Statoil eingeführt wurden, ging es nur um KPIs. Es entwickelte sich ein müder Zynismus gegenüber diesen KPIs, weil wir sie mehr förderten, als sie es verdienten. Indem wir neben den KPIs auch strategische Ziele und Maßnahmen aufstellten, bekamen wir eine breitere und aussagekräftigere Leistungssprache. Wir wurden weniger abhängig von den KPIs und Ambition to Action wurde zu einem Prozess, der die geschäftlichen Realitäten und die tatsächliche Funktionsweise des Unternehmens besser widerspiegelte.
4. Wir haben Ambition to Action genutzt, um Brücken zu bauen, nicht nur zum Strategieprozess, sondern auch zur Personalabteilung und zum

Personalprozess. Die Fokussierung auf ein *integriertes* Performance Management ist in der Organisation sehr gut aufgenommen worden, auch weil es die Realität, wie die Dinge in der Linie tatsächlich funktionieren, besser wiedergab. Diese Integration hat zu Synergieeffekten geführt, die unsere Erwartungen weit übertroffen haben. *Ambition to Action* ist jetzt sowohl in der Strategie als auch in der Personalabteilung ein gängiger Begriff.

Abbildung 4–6 zeigt das Konzept »Ambition to Action« in Kurzform.

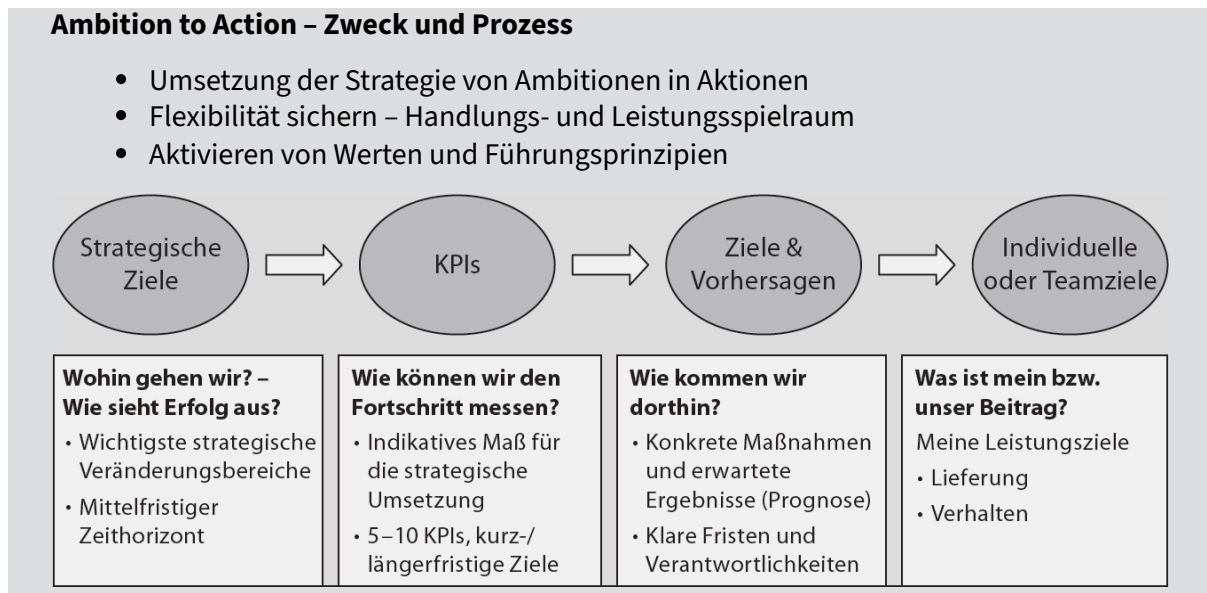


Abb. 4–6 Ambition to Action

Ambition to Action hat drei Ziele:

- Umsetzung der Strategie von Ambitionen in Aktionen
- Sicherung von Flexibilität – Handlungs- und Leistungsspielraum
- Aktivierung von Werten und Führungsprinzipien

Der Ausgangspunkt für *Ambition to Action* ist die festgelegte Strategie. Bei der Strategie geht es darum, Entscheidungen zu treffen. Wer niemals *Nein* sagt, hat keine Strategie. Wenn Sie also das nächste Mal jemandem zuhören, der seine Strategie vorstellt, fragen Sie ihn, wozu er *Nein* gesagt hat. Wenn er das nicht beantworten kann, gibt es keine Strategie. Keine noch so ausgefallene Präsentation kann das ändern. Aber *Nein* zu sagen ist nicht genug. Wir müssen auch in der Lage sein, das auszuführen, wozu wir *Ja* gesagt haben. An diesem Punkt setzt *Ambition to Action* an und hilft dabei, strategische Entscheidungen durch eine *horizontale* Übersetzung auf jeder Organisationsebene zu implementieren:

- Wohin gehen wir und wie sieht der Erfolg aus? (Ambitionen und strategische Ziele)

- Wie kommen wir dorthin? (Aktionen)
- Wie messen wir den Fortschritt? (KPIs)

Wir stellen diese Fragen innerhalb jeder der vier Standardperspektiven der Balanced Scorecard: Finanzen, Markt, Betrieb sowie Menschen und Organisation. Wir haben eine fünfte hinzugefügt: Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (Health, Security, Environment – HSE), da diese Dimension in unserer Branche extrem wichtig ist.

Schließlich gibt es noch die *vertikale* Übersetzung zwischen den Organisationsebenen. Dies soll die notwendige Abstimmung in der gesamten Organisation sicherstellen, vom Unternehmen bis zu den Teams an der Basis. Wir dürfen jedoch nicht so viel Klebstoff zur Sicherung dieser Ausrichtung verwenden, um nicht das zu verlieren, was genauso wichtig ist: Eigenverantwortung und Engagement sowie die Autonomie und Flexibilität, um etwas zu erkennen und darauf zu reagieren. Bei *Ambition to Action* geht es auch darum, den Teams an der Basis dabei zu helfen, ihre täglichen Aufgaben zu erfüllen und Ergebnisse zu erzielen. Es ist wichtig, das richtige Gleichgewicht zwischen beiden zu finden, da die Teams manchmal in unterschiedliche Richtungen zielen.

Der Prozess sollte eher eine *Strategieübersetzung* als eine *Kaskadierung* sein, wobei jede Ebene interpretiert und übersetzt, was andere relevante *Ambition-to-Action*-Ebenen um sie herum für sie bedeuten sollten. Sie müssen auf die übergeordnete Einheit blicken und vielleicht noch weiter nach oben, manchmal sogar bis hinauf zum Unternehmensziel »*Ambition to Action*«. Es kann auch notwendig sein, nach links und rechts zu schauen, wenn es Schnittstellen zu benachbarten Einheiten gibt. Darüber hinaus sollte jede Einheit bei Bedarf ihren eigenen Strategieprozess durchführen. Dadurch können Themen und Ziele hinzugefügt werden, die nicht aus den Meldungen von oben herausgelesen werden können. Dabei können auch neue strategische Fragen aufgeworfen werden, die die übergeordneten Strategien beeinflussen könnten. Für die Eigenverantwortung und das Engagement ist es entscheidend, dass die Teams das Gefühl haben, nicht nur passive Beifahrer zu sein, wenn ihre eigene *Ambition to Action* entwickelt wird. Das ist durchaus möglich, auch wenn es klare Vorgaben und Anweisungen von oben gibt.

Wir haben viele Diskussionen über die richtige Reihenfolge bei der Einführung von *Ambition-to-Action*-Prozessen geführt. Einige plädieren für einen strikt sequenzierten Prozess, bei dem keine Ebene beginnt, bevor die darüber liegende Ebene abgeschlossen ist. Heute ist dieser Teil des Prozesses recht fließend und wird kaum von oben orchestriert. Je mehr sich der Prozess selbst reguliert, desto besser. Die Abkehr von den jährlichen Versionen im Jahr 2010

hat den Prozess noch kontinuierlicher gemacht, wie wir später noch erläutern werden.

Ambition to Action konzentriert sich offensichtlich auf wichtige Bereiche, in denen wir *Veränderungen* anstreben. Es kann jedoch auch wichtige Bereiche geben, in denen wir keine Veränderungen wollen, weil die Situation in Ordnung ist. In diesem Fall haben wir im MIS außerhalb von Ambition to Action einen Monitoringbereich eingebaut, in dem wir die Entwicklung der »wichtigen, aber in Ordnung« befindlichen Bereiche überwachen können. Wenn einer dieser Bereiche eine negative Entwicklung zeigt und sich zu einem Problem entwickelt, können wir ihn in Ambition to Action mit entsprechenden Maßnahmen aufnehmen, bis das Problem wieder gelöst ist.

Vor einigen Jahren haben wir die herkömmliche Reihenfolge der fünf Perspektiven umgedreht. Die meisten Scorecards beginnen mit der Finanzperspektive. Wir beginnen nun mit Menschen und Organisation, gefolgt von HSE und enden mit den Finanzen. Wir haben umgeschaltet, weil wir gesehen haben, was in Besprechungen zur Unternehmensbewertung passiert, wenn die Tagesordnung knapp und die Zeit begrenzt ist. »Lassen Sie uns beim nächsten Mal auf Menschen und Organisation zurückkommen ...« Dahinter steckte kein böser Wille, aber das sind nicht die Signale, die wir aussenden sollten, wenn wir eine Organisation sein wollen, in der der Mensch im Mittelpunkt steht. Also haben wir Menschen und Organisation an die Spitze gesetzt. Eine weitere kleine Lücke zwischen dem, was wir sagen, und dem, was wir tun, wurde somit geschlossen.

In letzter Zeit haben wir weitere Anpassungen vorgenommen. Wir haben festgestellt, dass viele die Finanzperspektive für alles verwenden, was mit Geld zu tun hat, z.B. für Kosten-KPIs, die normalerweise in die Betriebsperspektive gehören. Daher haben wir Finanzen in Ergebnisse umbenannt. Das entspricht eigentlich der Intention einer Balanced Scorecard: Ursache und Wirkung zu verbinden, indem wir in den anderen Perspektiven ansprechen, worin wir gut sein müssen, um Ergebnisse und einen Wert zu schaffen. Bei Profitcentern funktioniert das ganz gut. Da wir eine Organisation mit einer Wertschöpfungskette sind, haben viele Geschäftseinheiten keine wirkliche Verantwortung für das Endergebnis, wie zum Beispiel unsere Geschäftsbereiche Technologie und Projektentwicklung, die den anderen Geschäftsbereichen dienen. Jede Einheit sollte jedoch darüber nachdenken, warum sie existiert, welchen Beitrag sie leisten und welche Ergebnisse sie erzielen sollte, auch wenn sich diese nicht immer direkt in der Gewinnspanne definieren lassen.

Darüber hinaus haben wir den Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (HSE) in Sicherheit, Schutz und Nachhaltigkeit umbenannt und an die erste

Stelle gesetzt, ohne die Bedeutung von Menschen und Organisation zu schmälern. Das Thema Sicherheit wurde nach einem Terroranschlag auf unsere Betriebe in Algerien im Jahr 2013, bei dem fünf Statoil-Mitarbeiter ums Leben kamen, deutlich nach oben auf die Tagesordnung gesetzt.

Abbildung 4–7 zeigt ein Beispiel für eine Ambition to Action, nämlich einen Screenshot direkt aus dem MIS. Er ist schon ein paar Jahre alt, spiegelt also nicht die jüngsten Anpassungen wider.

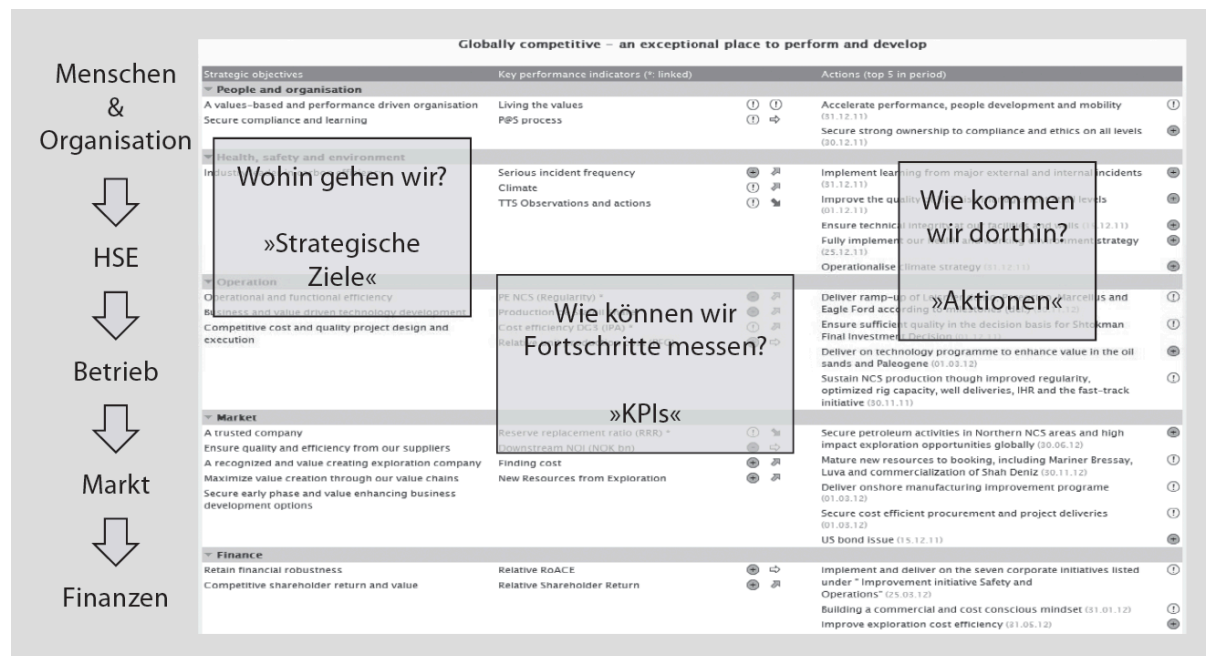


Abb. 4-7 Beispiel für Ambition to Action

Jede Ambition to Action beginnt mit einer Aussage zu den Zielen. Auf Unternehmensebene wäre dies unsere Vision von »Die Zukunft der Energie gestalten«. Die Diskussion über die korrekte Verwendung von *Ambitionen*, *Missionen* und *Visionen* taucht immer wieder auf. Mir ist es eigentlich egal, wie wir es nennen. Wichtig ist, dass wir etwas Sinnvolles über den Gesamtzweck oder die Richtung sagen, etwas, das die Menschen bewegt und eine Orientierung für den Rest von Ambition to Action bietet. Ich glaube, den meisten Beschäftigten ist der Unterschied zwischen Mission und Vision völlig egal. Sie wollen einfach nur abgeholt und inspiriert werden! Heute gibt es etwa 800 Ambition-to-Action-Initiativen im Unternehmen. Es waren sogar mal mehr, aber die Geschäftsbereiche haben schon vor einiger Zeit aufgeräumt, da es wahrscheinlich mehr waren als nötig. Die meisten Organisationseinheiten ab einer gewissen Größe haben jedoch ihre eigenen. Die Ambition to Action von Statoil hat der Vorstand anstelle eines Budgets bewilligt. Darüber hinaus genehmigt der Vorstand natürlich auch unsere größten Projekte, aber kontinuierlich und nicht durch ein jährliches Investitionsbudget.

Es ist nicht zwingend erforderlich, eine *Ambition to Action* zu haben. Führungskräfte fragen uns oft, ob ihr Team eine haben sollte. Wir empfehlen auf jeden Fall, es auszuprobieren, raten aber nur dann zu einem Ja, wenn es das Team selbst als eine sinnvolle und wertschöpfende Art der Selbstverwaltung erlebt. Wenn nicht, ist es ohne besser dran. Die Aufgabe des Managements muss aber immer noch erledigt werden: die Richtung vorgeben, Maßnahmen planen und ausführen sowie messen, ob sich die Dinge in die richtige Richtung bewegen. Wenn das Team aber Power-Point, Word und Excel bevorzugt, ist das seine Entscheidung.

Einige Managerinnen und Manager glauben immer noch, dass sie eine *Ambition to Action* haben müssen, was oft zu einer geringen Eigenverantwortung führt. Das beste Anzeichen für fehlende Eigenverantwortung ist, wenn die *Ambition to Action* nur vor den Geschäftsbesprechungen mit der übergeordneten Ebene aktualisiert wird. Wir sind sogar auf einen Manager gestoßen, der glaubte, er müsse sie haben, um am Bonussystem teilnehmen zu können. Ich kann mir kaum eine schlechtere Motivation vorstellen.

Es besteht natürlich die klare Erwartung, dass das Konzept auf den höheren Ebenen der Geschäftsbereiche und -einheiten Anwendung findet, aber ich glaube nicht, dass sich hier jemand dazu gezwungen fühlt. Eine Reihe von Stabsstellen hat sich ebenfalls für *Ambition to Action* entschieden. In der Abteilung »Performance Management and Risk«, in der ich tätig bin, verfügen wir schon seit einigen Jahren über ein solches Konzept. Es gibt zwar nur wenige KPIs, aber es funktioniert trotzdem, weil wir klare und aussagekräftige strategische Ziele und Maßnahmen haben.

Alle *Ambition-to-Action*-Prozesse werden im MIS-System eingerichtet, nachverfolgt und gepflegt. Wir werden später noch ausführlicher auf das MIS und die Geschäftsnachverfolgung eingehen.

Wie in den meisten Organisationen entstehen auch bei Statoil Akronyme. Es hat nicht lange gedauert, bis *AtA* aufgetaucht ist. Dann kam *A2A*, und ich habe auch *AtoA* gesehen. Ich persönlich bin der Meinung, dass es einige Dinge gibt, die es verdienen, vollständig ausgeschrieben zu werden. Niemand hat zum Beispiel die Werte von Statoil oder unsere Führungsprinzipien abgekürzt. Es ist kein Zufall, dass im Statoil-Buch nur von *Ambition to Action* die Rede ist. Früher habe ich die Leute darauf hingewiesen, aber ich habe es aufgegeben. Sie sollten sich Ihre Konflikte selbst aussuchen. Nicht alle sind es wert, ausgefochten zu werden!

Der Prozess von Ambition to Action

Abbildung 4–8 zeigt, wie Ambition to Action im Statoil-Buch dargestellt wird. Gehen wir den Prozess Schritt für Schritt durch.

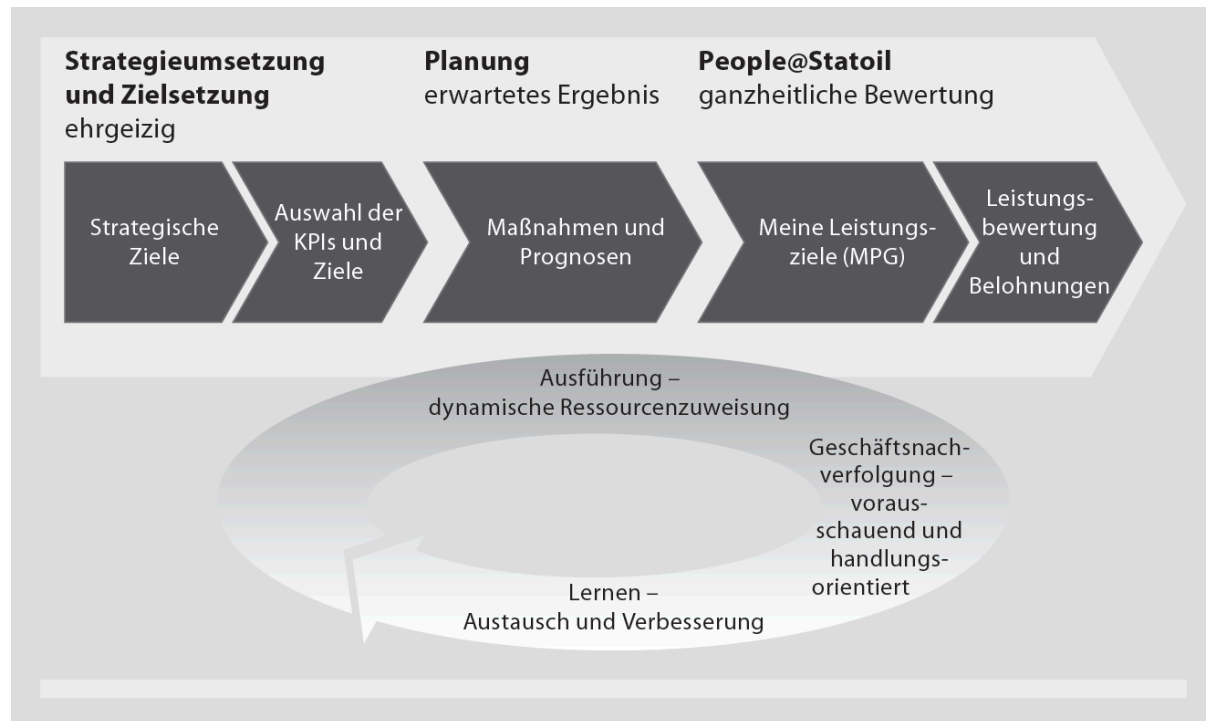


Abb. 4–8 Der Ambition-to-Action-Prozess

Strategieumsetzung und Zielsetzung

Strategische Ziele

Der erste Teil von Ambition to Action, die strategischen Ziele, entsteht im Rahmen des Strategieprozesses und könnte im Sinne der Balanced Scorecard als unsere Strategielandkarte bezeichnet werden. Der Strategieprozess ist innerhalb des Unternehmens etwas unterschiedlich. Auf Konzernebene handelt es sich eher um einen kontinuierlichen und themenorientierten Prozess, bei dem strategische Themen je nach Bedarf oder in regelmäßigen und längeren Strategiesitzungen des Exekutivausschusses, in der Regel alle sechs Monate, besprochen werden.

Die strategischen Ziele beschreiben, wie der Erfolg in einem mittelfristigen Zeithorizont aussieht. Wie lang dieser ist, hängt vom Rhythmus des aktuellen Geschäfts ab. Einmal festgelegt, bleiben die strategischen Ziele relativ stabil, es sei denn, es kommt zu größeren Änderungen in der strategischen Ausrichtung.

Im Folgenden finden Sie einige Fragen, die wir Teams bei der Entwicklung und Überprüfung der Qualität ihrer strategischen Ziele empfehlen:

- Entsprechen sie der Ambition und der Strategie, und enthalten sie Bereiche, die sowohl wichtig sind als auch verändert werden müssen?
- Bieten sie eine klare Orientierung und Richtung?
- Sind sie in einer Sprache geschrieben, die die Menschen ohne zu viele Schlagworte anspricht?
- Unterstützen sie sich gegenseitig (Ursache und Wirkung durch die fünf Perspektiven)?
- Stimmt der Zeithorizont, spiegelt dieser eine relevante Lieferfrist wider?

Die Bedeutung von Ton und Sprache, die bei der Formulierung von Zielen verwendet werden, wird oft unterschätzt. Strategische Botschaften können sich leicht in zu vielen Worten verlieren, wobei »korrekt und präzise« über »spricht die Leute an« siegt. Die Sprache der Berater ist voll von Wörtern, die man vermeiden sollte, weil sie die Menschen nicht so erreichen, wie wir es denken. Nehmen Sie zum Beispiel die beliebte *Excellence*. Es ist ein abgenutzter Begriff, der meiner Meinung nach mehr Menschen abschreckt als anspricht. *Weltklasse* könnte in eine ähnliche Kategorie fallen. Tatsächlich würde es viele mehr begeistern, wenn es hieße: »Überragen wir die Konkurrenz haushoch!« Welche Sprache Sie auch immer verwenden, bemühen Sie sich um das Einfache und Natürliche, aber malen Sie große Bilder, die fesseln und mit denen die Menschen etwas anfangen können und an die sie glauben. Welche Art von Sprache ist es, die Sie anspricht? Vertrauen Sie mehr auf Ihren Instinkt als auf Schlagworte. Fordern Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf, Bullshit-Bingo zu spielen. Sie haben es richtig gemacht, wenn die Leute reagieren mit einem lauten »Ja, das ist eine Reise, bei der ich dabei sein möchte!«.

Manche Managementteams werden bei der Arbeit an strategischen Zielen ungeduldig. Sie wollen zu den KPIs und Maßnahmen übergehen, die sie im Vergleich zu den längerfristigen strategischen Zielen als konkreter und greifbarer empfinden. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, sich ausreichend Zeit für die Entwicklung strategischer Ziele zu nehmen, und dies muss gemeinsam geschehen. In diesen Diskussionen, in denen Strategien geschärft und herausgearbeitet werden, kommen oft unterschiedliche Interpretationen der strategischen Ausrichtung auf den Tisch, die sonst vielleicht unbemerkt und unbehandelt geblieben wären. Dag Larsson, Mitglied des BBI-Kernteam, drückt es so aus: »Geschwindigkeit kann niemals die Richtung ersetzen.«

Es ist auch viel schwieriger, gute KPIs zu identifizieren, wenn die Vorarbeit für die strategischen Ziele nicht geleistet wurde. Denken Sie daran, dass der Hauptzweck eines KPIs darin besteht, zu messen, dass wir uns auf diese Ziele hinbewegen. Wenn wir direkt zu den KPIs übergehen, ohne uns darüber im Klaren zu sein und uns darauf zu einigen, was diese sind, wie können wir dann wissen, welche wir auswählen sollen?

Aus der Konzernperspektive werden die strategischen Ziele immer operativer, je näher wir an die Basis kommen. Das ist genau das, was wir wollen, eine Übersetzung in etwas Konkretes und »Ausführbares«. Die Beschäftigten an der Basis sehen ihre Ziele immer noch als strategisch an und geben ihnen eine Richtung vor. Wir haben einmal erwogen, die Bezeichnung »strategische Ziele« in diesem Teil der Organisation in etwas Operatives zu ändern. Aber wo sollten wir das ändern und wie sollten wir das erklären? »Ihr solltet euch auf das Heute konzentrieren und die Richtung und das Morgen vergessen.« Ich bin froh, dass wir diese Idee nicht aufgegriffen haben.

Key Performance Indicators: Auswahl und Zielsetzung

Es ist mehr als 20 Jahre her, dass wir bei Borealis als eines der ersten europäischen Unternehmen Balanced Scorecards eingeführt haben. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie aufgeregt ich war, als ich dieses neue Managementtool entdeckte. Besonders fasziniert war ich von dem KPI-Teil. Endlich würden wir in der Lage sein, alle wahren Leistungsfaktoren in unserem Unternehmen zu verstehen. Wir hätten wissen müssen, dass es nicht so einfach sein würde. Diese perfekten KPIs, die die ganze Wahrheit enthüllten, waren ziemlich schwer zu finden, zumindest wenn man sich außerhalb der Finanzperspektive bewegte. Ich kann manchmal stur sein, und meine Jagd nach diesen perfekten KPIs dauerte viele Jahre an. Irgendwann habe ich aufgegeben, weil es sie einfach nicht gibt. Noch einmal: Sie heißen nicht KPTs – Key Performance Truths. Das bedeutet **nicht**, dass sie unnützlich sind. Wir müssen uns nur an ihre Grenzen erinnern.

Wir haben bereits einige der Merkmale guter KPIs besprochen. Hier ist die Checkliste, die wir verwenden:

- Messen sie den Fortschritt in Richtung strategischer Ziele?
- Messen sie die tatsächliche Leistung?
- Gibt es eine gute Mischung aus Früh- und Spätindikatoren?
- Sprechen sie Bereiche an, in denen wir Veränderungen oder Verbesserungen anstreben (oder reicht Monitoring aus)?
- Werden die KPIs auf der Ebene, auf der sie verwendet werden, als aussagekräftig wahrgenommen?
- Können die Daten leicht erhoben werden?

Viele haben uns nach der richtigen Anzahl von KPIs in Ambition to Action gefragt. Es gibt keine richtige Antwort. Sie hängt davon ab, wie viele strategische Ziele es gibt und wie messbar das Unternehmen ist. Sie hängt auch von der Qualität der strategischen Ziele und Maßnahmen ab. Je klarer diese sind, desto weniger sind wir darauf angewiesen, zusätzlich über KPIs zu messen. Die Leute

haben immer wieder nachgefragt, und am Ende haben wir auf Erklärungen verzichtet und gesagt »zwischen 5 und 15«.

Wenn die Teams KPIs auswählen, können sie zwischen »automatischen« und »manuellen« wählen. Wir haben mehrere Hundert vordefinierte KPIs im MIS. Wenn einer davon ausgewählt wird, erhält das Team die Berichte kostenlos, da die Daten automatisch aus dem SAP Data Warehouse gezogen werden. Wenn aus irgendeinem Grund keiner dieser Werte als gut genug angesehen wird, können die Teams ihre eigenen KPIs definieren. Die Berichterstattung muss dann manuell vom Team selbst vorgenommen werden, das beurteilen muss, ob ein solcher maßgeschneiderter und manueller KPI den zusätzlichen Arbeitsaufwand rechtfertigt.

Wie bereits erwähnt, können *relative* KPIs sehr effektiv sein. Es gibt hierbei zwei Arten von relativen KPIs. Bei der ersten Art geht es um Input/Output-Relationen, z.B. um Stückkosten anstelle von absoluten Kosten; bei der zweiten geht es um Benchmarking und Vergleiche mit anderen. Die beiden können auch kombiniert werden.

Es kann manchmal schwierig sein, Vergleiche mit anderen Teams zu finden, vor allem extern, aber manchmal auch intern. Input/Output- oder Produktivitäts-KPIs sind oft einfacher zu definieren. Die besten sind oft eine Kombination: Benchmarking von Produktivitäts-KPIs. Eine Beyond Budgeting-Implementierung hängt jedoch nicht von der Suche nach solchen KPIs ab, wie einige zu glauben scheinen. Sie machen die Umsetzung nur ein wenig einfacher.

Damit Benchmarking und Ranglisten funktionieren, muss eines immer gegeben sein: Sie müssen als *fair* und *zuverlässig* angesehen werden. Wenn das nicht der Fall ist, können Sie es vergessen. Es wird endlose Diskussionen darüber geben, dass sie nicht vergleichbar sind. Ein Grund dafür können strukturelle Unterschiede zwischen den zu vergleichenden Einheiten sein, bei denen Nachzügler, die noch am Anfang stehen, nie in der Lage sein werden, die Spitzenposition zu erreichen. Nehmen Sie als Beispiel die Regelmäßigkeit der Produktion, ein wichtiger KPI sowohl für Offshore-Plattformen als auch für Onshore-Anlagen. Diese sind unterschiedlich alt, von brandneu, aber mit überstandenen Startschwierigkeiten, bis hin zu 30 Jahre alten Einrichtungen. Die Letzteren haben in der Regel mehr Probleme mit der Regelmäßigkeit der Produktion. Wie können wir also ein Benchmarking durchführen? Eine Lösung ist das »indirekte Benchmarking«: Vergleichen Sie, wie gut jede Einheit ihre eigene Leistung verbessert. So erhalten alle einen gemeinsamen und fairen Ausgangspunkt (Abb. 4–9).

Akzeptanz ist der Schlüssel – zwei Alternativen

Alternative 1 – Direkt		Alternative 2 – Indirekt	
Eigene Leistung vs. andere		Eigene Verbesserung vs. andere	
Unit C	1.6	Unit D	+20%
Unit A	1.7	Unit F	+18%
Unit D	1.9	Unit U	+15%
Unit F	1.9	Unit A	+10%
Unit G	2.0	Unit C	+2%
Unit U	2.1	Unit K	-2%
Unit M	2.3	Unit M	-4%
Unit K	2.4	Unit G	-6%

Wenn leicht zu vergleichen und hohe Akzeptanz für direkte Vergleiche besteht	Wenn schwer zu vergleichen und geringe Akzeptanz für direkten Vergleich besteht
--	---

Abb. 4-9 Direktes und indirektes Benchmarking

Die beiden wichtigsten finanziellen KPIs in Statoils Ambition to Action sind beide relativ, wobei der erste die relative Rendite auf das durchschnittlich eingesetzte Kapital (relativer RoACE) ist. Welche Rendite können wir auf das investierte Kapital erwirtschaften? Und wie sieht diese Rendite im Vergleich zu unseren Mitbewerbern aus?

Vor 2005 war dieser KPI nur relativ im ersten Sinne, d.h. nur eine absolute Prozentzahl. In einem Jahr lag das Ziel bei 12 Prozent, angepasst an die Entwicklung des Ölpreises. Die Finanzabteilung liebt solche Ziele, bei denen der monatliche Fortschritt genau angegeben werden kann. In einem Jahr kletterte der RoACE-Wert immer weiter nach oben, je näher das Jahresende rückte: 11,5, 11,7, 11,9, bis er im Dezember schließlich 12 Prozent erreichte. Yeah! Tolle Leistung! Ja, wirklich? Was wäre, wenn die Konkurrenz Renditen von 13, 14 oder 15 Prozent erzielt hätte? Oder war es vielleicht mehr als eine großartige Leistung, weil fast alle Mitbewerber schlechter abschnitten?

Wir haben daher eine Rangliste mit 11 anderen, einigermaßen ähnlichen Öl- und Gasunternehmen erstellt. Wir haben unsere eigene RoACE-Leistung mit dieser Vergleichsgruppe verglichen. Das Ziel liegt ungefähr dort, wo wir sein wollen, und das ist nicht am unteren Ende! Das Gleiche haben wir mit dem anderen finanziellen KPI, dem relativen Total Shareholder Return (TSR), gemacht, der unsere dividendenbereinigte Aktienkursentwicklung im Vergleich zur gleichen Vergleichsgruppe darstellt. Diese beiden KPI-Ziele sind die wichtigsten Finanzziele, die der Vorstand genehmigt. Es besteht keine

Notwendigkeit für ein großes jährliches Manöver. Wir nennen sie »immergrüne« Ziele. Sie haben so lange Bestand, bis sie geändert werden müssen. Seit ihrer Einführung vor fast zehn Jahren haben wir dies nur wenige Male getan. Diese beiden KPIs sind auch die Grundlage für unser Bonusprogramm für unsere Beschäftigten, auf das wir später noch eingehen werden. Alle sitzen im selben Boot; wir gegen die Konkurrenz. Keiner dieser KPIs ist perfekt; sie haben definitiv ihre Schwächen. Dies wird zum Teil dadurch ausgeglichen, dass wir auch viele andere KPIs bei Ambition to Action haben und eine ganzheitliche Leistungsbewertung vornehmen, wie später erläutert wird.

In Abbildung 4–10 ist unsere Vergleichsgruppe aufgelistet. Die Unternehmen sind nicht alle gleichartig wie Statoil. Einige von ihnen haben eher sogenannte »Down-Stream«-Aktivitäten wie Raffinerie und auch den Einzelhandel über eigene Tankstellen. Solche Geschäfte dienen in der Regel als Puffer und entwickeln sich gut, wenn die Ölpreise niedrig sind. Dennoch sind dies unsere Konkurrenten. Dieser Vergleich ist weniger präzise als ein absolutes Ziel, aber zehnmal relevanter. Diese Art der Leistungsdefinition ist zudem recht robust gegenüber einem stark schwankenden Ölpreis.

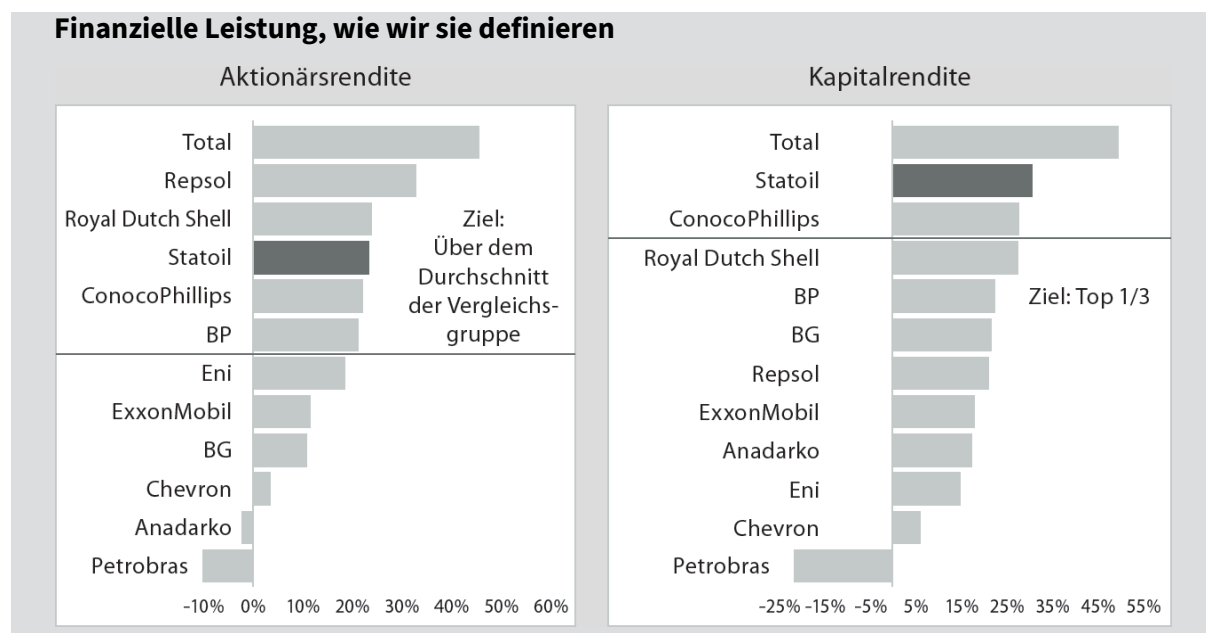


Abb. 4-10 Relative Finanzleistung

Ich habe einmal auf einer Konferenz gesprochen, als jemand im Publikum darauf bestand, dass mit diesem Bild etwas nicht stimmt: »Die Rechnung ist falsch, sie geht nicht auf!« Ich konnte einfach nicht verstehen, was er meinte, bis er auf die Spitze der beiden Rankings zeigte. Nicht jeder weiß also, dass Total ein französischer Ölkonzern ist! Es ist nur eher ein Zufall, dass er in beiden Ranglisten ganz oben steht. Im Laufe der Zeit ergibt sich ein ziemlich

dynamisches Bild, bei dem Statoil im Vergleich zu seinen Konkurrenten im Allgemeinen gut abgeschnitten hat.

Ich erinnere mich, dass unsere Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich Investor Relations ziemlich besorgt waren, als wir diese neuen Kennzahlen zum ersten Mal am Markt kommunizierten. Würden Investoren und Analysten denken, dass wir versuchen, uns ihrer strengen Prüfung zu entziehen, indem wir uns nicht mehr auf feste und konkrete Renditeziele festlegen, sondern lediglich eine wettbewerbsfähige Rendite versprechen? Sie zuckten kaum mit der Schulter. Das machen wir doch die ganze Zeit, sagten sie: Wir vergleichen die Leistung eines Unternehmens mit der anderer potenzieller Investitionskandidaten. Sie bewerten uns wahrscheinlich nach mehr Parametern als wir selbst!

Diese relativen Finanzziele werden nicht mathematisch auf die Geschäftsbereiche umgelegt, da dies weder wünschenswert noch möglich ist. Stattdessen werden sie auf verschiedene Weise umgesetzt. Ein Geschäftsbereich hat sein wichtigstes finanzielles Ziel einmal mit »RoACE auf Konzernebene« angegeben. Andere haben von Zeit zu Zeit einfach das relative RoACE-Ziel des Konzerns als Maßstab für den gemeinsamen Erfolg übernommen. Andere haben keine Gesamtrentabilitätsziele, da sie keine Profitcenter sind. Aber wenn sie ihre eigenen Ambitionen erfüllen, werden sie auf jeden Fall dazu beitragen, dass Statoil gut abschneidet und die Konkurrenz schlägt.

Fast alle unsere relativen KPIs sind intern und nicht extern wie die beiden eben genannten. Wie wir bereits besprochen haben, glauben einige Organisationen, dass sie nicht Beyond Budgeting umsetzen können, weil sie Schwierigkeiten haben, relative KPIs zu finden. Das tun wir in vielen Bereichen auch. Die meisten unserer KPIs sind in der Kategorie »absolut« angesiedelt. Wir versuchen lediglich, dort, wo es möglich und sinnvoll ist, relative KPIs zu verwenden, aber auch hier gilt, dass eine Beyond Budgeting-Reise nicht davon abhängt. Wenn absolute KPIs und Ziele verwendet werden, sind *Spannen* oder *gerundete Zahlen* in der Regel besser als Zahlen mit Dezimalstellen. Je mehr absolute KPIs und Zielvorgaben verwendet werden, desto wichtiger ist es, auch eine ganzheitliche Leistungsbewertung vorzunehmen, bei der wir uns auch ansehen, was die Messung nicht erfasst. Dazu später mehr.

Wie wir bereits besprochen haben, kann Benchmarking ein effektiver und selbstregulierender Weg sein, um die Leistung zu steigern, denn niemand ist gerne ein Nachzügler. Wir dürfen jedoch nicht den ursprünglichen Zweck des Benchmarkings vergessen, nämlich das Lernen. Es geht darum, leistungsstarke Einheiten zu identifizieren, von denen wir lernen können. Wir sollten das *Lernen*

als den wichtigsten Zweck ansehen und den sanften, aber effektiven Leistungsschub als netten und willkommenen Nebeneffekt betrachten.

Wir diskutieren ständig darüber, wie ehrgeizig unsere Ziele sein sollten. Dabei zitieren wir oft Michelangelo und seine weisen Worte, dass Ziele zu hoch gesteckt sind und verfehlt werden könnten, im Vergleich dazu, dass sie zu niedrig angesetzt sind und erreicht werden, wobei das Letztere das Problem ist, nicht das Erstere. Wir tun dies, weil wir leicht den *Zweck* von Zielen und Vorgaben vergessen. Der Zweck ist es, zu motivieren und anzuspornen, die bestmögliche Leistung zu erzielen, auch wenn diese geringer ausfällt als angestrebt. Was ist unter gleichen Umständen die beste Leistung (und hoch ist gut): 100 zu erreichen gegenüber einem Ziel von 90 oder 105 gegenüber einem Ziel von 110?

Die meisten würden zustimmen, dass eine gewisse Spanne in einem Ziel vorhanden sein muss. Die Frage ist nur, wie viel? Darauf gibt es keine einfache Antwort. Je ehrgeiziger ein Ziel ist, desto weniger darf es als von oben aufgezwungen wahrgenommen werden. Ohne Eigenverantwortung und Engagement sind ehrgeizige Ziele nichts weiter als ein Zahlenspiel. Leider scheinen der Markt und die Außenwelt diese Art der Betrachtung von Leistung und Zielen nicht immer zu schätzen. Hier kommt »niedrig angesetzt und zu erreichen« oft besser an, als ein anspruchsvolles Stretch Goal nicht zu erreichen. Manchmal scheint es sogar so, als ginge es bei der Leistung darum, die konsensualen Erwartungen der Analysten zu erfüllen, denn diese mögen keine Überraschungen. Es gibt Unternehmen, denen es gelungen ist, aus diesem Spiel auszusteigen, indem sie keine Versprechungen machen, keine Prognosen abgeben und keinen »Capital Market Day« für Investoren und Analysten abhalten. Der Weg dorthin führt nur über eine konstant gute Leistung. Der Haken an der Sache ist, dass der ganze Aufwand um Prognosen und Quartalsergebnisse die Unternehmen daran hindern könnte, das Leistungsniveau zu erreichen, das erforderlich ist, um aus dem Spiel auszusteigen.

Eine letzte Überlegung zu den Zielen. Wie bereits erwähnt, ist ein Ziel eigentlich nicht das Ziel oder der Zweck. Was wir wirklich wollen, ist *die bestmögliche Leistung unter den gegebenen Umständen*. Das Setzen von Zielen ist eine Möglichkeit, dies zu erreichen, aber es ist eine Medizin, die oft eine Reihe negativer Nebenwirkungen mit sich bringt. Dazu gehören Unterbietungen, Verhandlungen und versteckte (oder auch nicht so versteckte) Absichten, und noch mehr, wenn ein Bonus an die Zielerreichung gekoppelt ist. Der rationale (oder zynische) Manager hat überhaupt keinen Grund, sich ehrgeizige Ziele zu setzen. Im Gegenteil, es verringert nur die Chance, die anvisierte Zahl zu erreichen und die Belohnung zu erhalten.

Was wäre, wenn wir andere Wege finden könnten, um die Menschen ohne diese Nebenwirkungen zu Höchstleistungen zu bewegen? Relatives Benchmarking von KPIs ohne Zielvorgaben ist eine Alternative. Diejenigen, die in Zielvereinbarungen geübt sind, sind oft sehr wettbewerbsorientierte Menschen. Ich habe noch nie jemanden getroffen, der sagt: »Ich bin vollkommen zufrieden, wenn ich im vierten Quartal in Rückstand gerate.« Wie bereits erwähnt, legen einige Unternehmen überhaupt keine Ziele fest; sie haben andere und bessere Wege gefunden.

Lassen Sie uns diesen Abschnitt mit ein paar Worten zur Häufigkeit der Zielsetzung und zu den Zeithorizonten abschließen. Als wir 2005 angingen, haben wir Zielsetzung und Prognose zeitlich getrennt. Die strategischen Ziele und KPIs wurden vor dem Sommer überprüft und bei Bedarf angepasst. Als diese Arbeit abgeschlossen war, wurden die KPI-Ziele festgelegt, einige vor und einige nach dem Sommer. Das Wichtigste war, die Richtung vorzugeben und die Zielsetzung abzuschließen, *bevor* man im Herbst in die Planungsphase der Maßnahmen und Prognosen eintrat. Die KPI-Ziele wurden für das kommende Jahr und gegebenenfalls für längere Zeiträume festgelegt, z.B. für die Produktion.

Als wir 2010 zu einer dynamischeren und kontinuierlich aktualisierten *Ambition to Action* übergingen, wussten wir, dass wir diesen Sequenzierungsmechanismus als Möglichkeit zur Trennung von Zielsetzung und Prognosen aufgeben mussten. Der Preis war es wert, ihn zu zahlen, wie wir später noch erläutern werden.

Bei einigen KPIs haben wir rollierende Dreijahresdurchschnitte eingeführt. Dies geschah in der Regel dort, wo das Geschäft langfristig angelegt ist (z.B. bei der Geschäftseinheit Exploration). Es dauert mehrere Jahre, sich den Zugang zu einem Gebiet zu sichern, seismische Aufnahmen zu machen und zu interpretieren, zu planen, zu bohren und die Ergebnisse zu analysieren. Einjährige Zeiträume und Ziele machen hier wenig Sinn. Das Problem ist, dass wir im dritten Jahr eines dreijährigen Durchschnittsziels wissen, was im letzten Jahr erreicht werden muss. Bei einem gleitenden Durchschnitt befinden wir uns immer im letzten Jahr und wissen auch hier, was zu leisten ist. In beiden Fällen waren wir also nicht in der Lage, dem Jahresziel zu entkommen. Wenn ein längerfristiges Ziel dagegen für einen festen Zeitpunkt festgelegt wird, wird die Zeit immer kürzer, je näher wir dem Zieltermin kommen. Bei einigen KPIs haben wir einfach aufgegeben und sind zu Jahreszielen zurückgekehrt.

Planung: Maßnahmen und Prognosen

Wenn wir wissen, was wir anstreben, ist es an der Zeit zu planen, wie wir dorthin gelangen. Bei der Planung geht es um Folgendes:

- Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen, um die strategischen Zielsetzungen und KPI-Vorgaben zu erreichen?
- Was sind die erwarteten Folgen dieser Maßnahmen, ausgedrückt als Prognose, entweder im Hinblick auf KPI-Ziele oder in anderen finanziellen oder operativen Bereichen, in denen wir wissen müssen, was auf uns zukommt (z.B. Finanzkapazität)?

Bei der Planung geht es nicht um die Festlegung von Zielen, denn dies liegt bereits hinter uns. Es geht auch nicht um die Zuteilung von Ressourcen, denn dies wird in einem separaten Prozess geregelt.

Die Maßnahmen müssen ehrgeizig sein, denn was wir anstreben, ist eine Herausforderung. Die Konsequenz dieser Maßnahmen, die Prognose, muss jedoch das *erwartete Ergebnis* widerspiegeln, unabhängig davon, ob uns das, was wir sehen, gefällt oder nicht. Wir prognostizieren auch, um Probleme früh genug zu erkennen, damit wir die erforderlichen Maßnahmen ergreifen können. Es kann sinnvoll sein, zwischen diesen beiden Arten von Prognosen zu unterscheiden. Bei der letzten Kategorie geht es um »*Outside/in*«- oder externe Prognosen, d.h. wir versuchen, die Entwicklungen in unserem Umfeld und deren Auswirkungen auf uns zu verstehen. Diese Prognosen können Handlungen auslösen, deren Folgen wir ebenfalls verstehen müssen. Man könnte sie als »*Inside/out*«- oder interne Prognosen bezeichnen. Im Folgenden werden beide Arten von Prognosen behandelt.

Es ist ganz normal, dass es *Lücken* zwischen ehrgeizigen Zielen und realistischen Prognosen gibt. Das Ziel ist es natürlich, solche Lücken zu schließen, da Fristen und Liefertermine immer näher rücken. Eine Lücke ist nicht unbedingt etwas Negatives; sie zeigt nur, dass wir uns hohe Ziele setzen und gleichzeitig eine realistische Vorstellung davon haben, wo wir aus heutiger Sicht landen werden. Je früher Lücken erkannt werden, desto einfacher ist es, etwas dagegen zu unternehmen. Keine Lücken zu haben, ist eher fragwürdig, vor allem wenn die Lieferzeit in der Zukunft liegt. Dies könnte auf zu niedrige Ambitionen oder zu optimistische Prognosen hindeuten.

Wenn die Ziele jedoch zu ehrgeizig gesteckt sind, können die Lücken zu groß werden. Die Leute könnten aufgeben oder unsinnige Dinge tun, um die Ziele zu erreichen. Deshalb haben wir einen »Zielüberprüfungsmechanismus« eingerichtet. Dies ist eine Möglichkeit, die Ziele anzupassen, wenn sich herausstellt, dass es zu schwierig ist, die Lücken zu schließen. Er wird nicht sehr

oft genutzt, aber die Organisation weiß, dass es ihn gibt und dass er ernst gemeint ist. Er funktioniert in beide Richtungen; auch die Ambitionen können erhöht werden.

Es kann unangenehm sein, sich Ziele zu setzen, bevor man weiß, wie man sie erreichen kann, und das gilt umso mehr, wenn die Ziele auch noch ehrgeizig sein sollen. Wir brauchen daher Mechanismen, die für mehr *Sicherheit* sorgen. Die Zielüberprüfung ist ein solcher Mechanismus. Ein anderer ist die ganzheitliche Leistungsbewertung, bei der das Streben in Richtung Ziel belohnt anstatt bestraft wird (und umgekehrt) und Veränderungen der Annahmen berücksichtigt werden können. Wir werden manchmal gefragt, welchen Mechanismus wir anwenden sollen: eine Zielüberprüfung während der Umsetzung oder die ganzheitliche Bewertung danach? Nehmen wir an, eine Geschäftseinheit ist auf halbem Weg und die Prognose zeigt, dass sie wahrscheinlich viel besser abschneiden wird als geplant. Sollte das Ziel durch eine Zielüberprüfung erhöht werden? Das hängt von den Umständen ab. Wenn der Grund dafür positive Ereignisse sind, die unumkehrbare Auswirkungen hatten, könnte es in Ordnung sein, das Ziel auf halbem Wege anzupassen. Wenn das bevorstehende Endergebnis mit großer Unsicherheit behaftet ist, ist es vielleicht besser, die ganzheitliche Bewertung abzuwarten. Die Motivation ist eine weitere zu berücksichtigende Dimension. Wenn die Einheit sich wahrscheinlich zurücklehnt, weil das Ziel ein Kinderspiel geworden ist, ist das natürlich ein Problem. Es ist auf jeden Fall immer besser, wenn die Einheiten ihre eigenen Ziele anpassen, anstatt dass jemand anderes dies für sie tut.

Der ganzheitliche Bewertungsansatz wird später im Abschnitt »Leistungsbewertung und Belohnungen« (Seite 144) näher erläutert.

Obwohl unsere Prognoseprinzipien einfach sind, ist dies in der Praxis aus mehreren Gründen nicht unbedingt der Fall. Der erste Grund hat mit unserem Vermächtnis aus der Zeit des Budgets zu tun, die noch gar nicht so lange zurückliegt. In dem alten Prozess gab es nur »eine Zahl«. Diese wurde je nach dem Hauptzweck optimiert: in eine »hohe« Zahl, wenn der Hauptzweck darin bestand, Geld zu fordern, und in eine »niedrige« Zahl, wenn der Hauptzweck die Zielverhandlung war.

Jetzt sollte eine Prognose einfach nur eine Prognose sein und sonst nichts. Wenn Sie mit Ihrer Prognose spielen, täuschen Sie am Ende nur sich selbst. Auch wenn die meisten Menschen den Unterschied verstehen und zu schätzen wissen, sehen wir immer noch verzerrte Prognosen. Wie wir bei Borealis über Investitionsprognosen erfahren haben, braucht es Zeit, um alte Verhaltensweisen hinter sich zu lassen, und zwar viel länger, als wir denken. Einige Managerinnen und Manager lassen ihre Prognosen immer noch in die

Richtung zielen, die sich im alten System ausgezahlt hätte. Wir sehen das zwar immer weniger, aber es kommt immer noch vor. Wir sprechen hier von einer bewussten oder unbewussten *Voreingenommenheit* bei der Prognose. Dabei handelt es sich um einen systematischen Fehler. Voreingenommenheit ist etwas anderes als *Rauschen*. Als Rauschen bezeichnen wir zufällige Schwankungen oberhalb und unterhalb des tatsächlichen Ergebnisses, ohne systematische Muster. Rauschen ist unvermeidlich, und wir müssen den Unterschied zwischen den beiden kennen.

Eine Prognose ist *kein* Versprechen, nichts, was man erreichen muss. Wer diesen Ausdruck verwendet, hat den Unterschied zwischen einer Prognose und einem Ziel nicht verstanden. Noch einmal: Eine Prognose ist das, was wir glauben, was eintreten wird, eine *Erwartung*; ein Ziel ist das, was wir erreichen wollen, ein *Bestreben*. Manchmal wollen wir unsere Prognosen auf keinen Fall erreichen. Nehmen wir an, wir sind auf einem Segeltörn. Das Ziel ist klar: Wir wollen den nächsten Hafen erreichen. Unser Radarschirm liefert uns Vorhersagen über das, was vor uns liegt, und jetzt sagt er uns, dass wir auf einen Felsen auflaufen werden. Das ist definitiv keine Prognose, die wir einhalten wollen! Im Gegenteil, wir wollen alles tun, um die Kollision mit dem Felsen zu vermeiden. Wir nutzen Prognosen für unsere Entscheidungsfindung, damit wir Häfen und keine Felsen ansteuern.

Manche würden »auf Kurs, einen Felsen zu treffen« als schlechte Prognose bezeichnen. Angenommen, sie stimmt, dann ist es eine gute Prognose, auch wenn sie schlechte Nachrichten enthält. Das Einzige, was eine gute Vorhersage in eine schlechte verwandeln kann, ist, wenn wir sie zu spät erhalten und keine Zeit mehr haben, zu reagieren. Das Verhalten von Führungskräften ist oft schuld daran, dass aus guten Prognosen schlechte werden. Was für einen Empfang erleben wir in der Regel, wenn wir gute Prognosen mit schlechten Nachrichten überbringen? Es gibt selten Beifall, im Gegenteil! Solche Erfahrungen ermutigen kaum jemanden, es noch einmal zu tun, oder es eher früher als später zu tun, was oft zu spät bedeutet.

Bleiben wir auf See. Ein Supertanker braucht einen riesigen Radarschirm. Er braucht lange, um zu wenden, also ist es wichtig, Gefahren und Hindernisse frühzeitig zu erkennen. Ein Schnellboot hingegen braucht selten einen Radarschirm. Es kann in der Sekunde, in der etwas beobachtet wird, reagieren und wenden. Das Schnellboot ist viel *agiler* als der Supertanker, der seine mangelnde Wendigkeit durch Prognosen kompensiert. Vielleicht sollten Unternehmen sich weniger darum bemühen, bessere Prognosen zu erstellen, sondern mehr darum, *agiler* zu werden?

Dynamische Prognosen und dynamische Ressourcenzuweisung sind eng miteinander verbunden. Was nützt der größte Radarschirm der Welt und die Fähigkeit, etwas sofort zu erkennen und darauf zu reagieren, wenn es keine dynamische Ressourcenzuweisung gibt, die sicherstellt, dass die notwendigen Ressourcen auch sofort abgerufen oder neu zugewiesen werden können, anstatt in einem detaillierten Jahresbudget festgeschrieben zu sein?

Viele versuchen, die Qualität oder *Genauigkeit* von Prognosen zu messen: »War unsere Prognose richtig?« Diese Frage ist allerdings nur sinnvoll, wenn wir das Ergebnis *nicht beeinflussen* können. Die Wettervorhersage ist ein gutes Beispiel. Wir können das Wetter für morgen vorhersagen und morgen überprüfen, wie gut unsere Vorhersage war. Hier ist es sinnvoll, die Genauigkeit der Vorhersage zu messen, weil wir das Ergebnis nicht beeinflussen können. Wenn wir uns irren, sollten wir auch versuchen, herauszufinden und zu verstehen, warum.

Das Segelbeispiel ist ganz anders. Hoffentlich haben wir reagiert und die Kollision mit dem Felsen vermieden. Zu messen, wie weit wir sie verpasst haben, und dies als Ungenauigkeit der Vorhersage zu bezeichnen, ist sinnlos. Es war genau das, was wir wollten, und es ist passiert, weil wir das Ergebnis beeinflussen konnten.

Die zuvor gemachte Unterscheidung zwischen externer (»Outside/in-«) und interner (»Inside/out-«) Prognose ist hier anwendbar. Die Messung der Prognosegenauigkeit ist normalerweise nur für externe Prognosen relevant, bei denen wir das Ergebnis nicht beeinflussen können (Ölpreise, Wechselkurse usw.).

Obwohl die Prognostik (die Beschreibung der Zukunft) eine Wissenschaft für sich ist, gibt es bei ihr nur wenig von dem, was die Buchhaltung (die Beschreibung der Vergangenheit) in Hülle und Fülle hat: internationale Standards, dicke Handbücher, gut dokumentierte Verfahren und detaillierte Audits zur Überprüfung der Qualität. Eine Ausnahme in unserer Branche bilden die Bauprojekte, bei denen die regelmäßige Aktualisierung der erwarteten Gesamtkosten, die »Master Control Estimation«, ein eigener Berufszweig ist. Auch hier können wir gelegentliche Spielereien beobachten, die Abneigung, die Kostenschätzungen zu senken, weil dies als Rückgabe von Geld empfunden wird, das für einen regnerischen Tag benötigt werden könnte und das möglicherweise wieder angefordert werden muss. Mit anderen Worten: Prognosen werden mit der Zuteilung von Ressourcen verwechselt.

Natürlich ist es wichtig, über korrekte und zuverlässige Buchhaltungsdaten zu verfügen. Genauso wichtig kann es aber sein, eine hohe Prognosequalität zu haben. Prognosen bilden die Grundlage für Entscheidungen über neue Projekte,

neue Initiativen und Korrekturmaßnahmen: wertschöpfende Aktivitäten, die sich später hoffentlich in einem Gewinn niederschlagen, über den wir genau Buch führen können. Prognosen sind vielleicht wichtiger als die Buchhaltung, wenn es um Wertschöpfung geht.

Wir sollten die Prognosen jedoch nicht in eine neue Form der Buchhaltung verwandeln. Nicht alles sollte prognostiziert werden. Viele Parameter sind mit so viel Unsicherheit behaftet, dass sie nicht sinnvoll vorhergesagt werden können. Als ich in der Rohölvermarktungsabteilung von Statoil arbeitete, gab es ein beeindruckendes Wissen über die Grundlagen der Ölmärkte und die Mechanismen, die die Ölpreise antreiben. Dennoch bin ich mir nicht sicher, ob die durchschnittliche Trefferquote bei der Vorhersage sowohl kurz- als auch langfristiger Preisbewegungen sehr unterschiedlich war von dem, was sich durch Würfeln ergeben hätte. Natürlich müssen wir Annahmen über den Ölpreis und andere wichtige Parameter treffen, aber mehrere Szenarien, Bandbreiten und Was-wäre-wenn-Analysen sind oft aussagekräftiger als nur eine Zahl. Bei einer Preis- und Währungsprognose geht es jedoch nicht nur darum, »richtig« zu liegen. Es geht auch darum, sicherzustellen, dass alle Beteiligten die gleichen Annahmen verwenden, damit Projekte und Entscheidungen vergleichbar werden.

Viele würden argumentieren, dass je größer die Entscheidung ist, desto mehr Prognosen und Analysen sind erforderlich. Die größte Entscheidung, die viele von uns treffen, nämlich zu heiraten, scheint jedoch einen ganz anderen Prozess zu durchlaufen, bei dem keine oder nur wenige Analysen stattfinden. Ich empfehle keineswegs, die Auswirkungen zu prognostizieren und aus dieser wichtigen Entscheidung einen Business Case zu machen! Es ist nur eine weitere Überlegung dazu, wie unterschiedlich wir uns verhalten, je nachdem, auf welcher Seite der Unternehmenstore wir stehen.

Hier sind ein paar einfache, aber wichtige Grundsätze für die Prognose. Prognosen sollten Sie in erster Linie *für sich selbst* erstellen, um Ihre eigenen geschäftlichen Dinge zu managen. Wenn ein Großteil Ihrer Prognosen durch Anfragen von oben ausgelöst wird, bei denen Sie um Daten gebeten werden, um die Sie sich sonst für Ihr Business nicht gekümmert hätten, dann stimmt etwas nicht. Warum brauchen andere diese Informationen, wenn Sie sie nicht benötigen? Lokale Eigenverantwortung ist der Schlüssel zu einer guten Datenqualität. Die Qualität ist immer besser, wenn diejenigen, die die Prognose erstellen, selbst von der Qualität abhängig sind.

Eine Prognose sollte auch *umsetzbar* sein. Wenn die Informationen nicht dazu verwendet werden können, Maßnahmen auszulösen, warum machen wir dann Prognosen? Oft scheinen Anfragen vom oberen Management auf Autopilot zu

laufen: »Das haben wir schon immer verlangt.« Bei solchen Anfragen wird oft wenig oder gar nicht erklärt, warum die Informationen benötigt werden, was sowohl für die Anfragenden als auch für die Angefragten nützlich wäre: »Wenn es das ist, was Sie wollen, sollten Sie hiernach fragen und nicht danach. Und Sie haben bereits letzte Woche ein paar leicht abweichende Zahlen erhalten, die für diesen Zweck gut genug sein sollten. Nächstes Mal sollten Sie vielleicht selbst eine grobe Schätzung vornehmen, anstatt alle anderen zu bitten, Ihnen Prognosen vorzulegen, die Sie dann addieren müssen.«

Es ist erstaunlich, wie viele Prognosen gemacht werden, wenn diese einfachen Fragen nicht gestellt werden oder nicht sehr überzeugend beantwortet werden können. Die unnötigen Anfragen kommen oft von Finanzfachleuten, die nicht genug über das Geschäft an der Basis wissen und sich nicht trauen, selbst eine annähernd richtige Schätzung vorzunehmen. Ein weiterer Grund für unnötige Prognosen sind »Kontroll«-Manager, die viel mehr verlangen, als sie brauchen, verstehen oder damit etwas tun können. Es geht darum, eine Unmenge Details zu verlangen, nur für den Fall, dass jemand von oben fragen sollte. Mehr Manager sollten den Mut haben, zu antworten: »Diese Informationen liegen mir nicht vor, aber ich kann sie besorgen, wenn sie wirklich gebraucht werden.«

Was ist mit relativen Benchmarking-KPIs und Prognosen? Selbst wenn die eigene Leistung prognostiziert werden kann, woher wissen wir, wie unsere Kolleginnen und Kollegen abschneiden werden? Ist das ein Problem? Nicht unbedingt. Es bedeutet lediglich, dass man sich darauf konzentrieren sollte, so gut wie möglich abzuschneiden und darauf basierende Prognosen zu erstellen. Von Zeit zu Zeit ist die Leistung der Mitbewerber verfügbar. Wenn diese hinterherhinken, ist das Ergebnis hoffentlich eine zusätzliche Anstrengung. Und das ist genau das, was wir wollen. Das Ziel ist eine gute Leistung; eine Prognose ist nur ein Hilfsmittel, um dies zu erreichen.

Einige von Ihnen haben vielleicht auf eine Beschreibung eines rollierenden Prognoseprozesses bei Statoil gewartet. Tatsächlich haben wir das, was inzwischen eine recht gängige Lösung ist, damals nicht eingeführt. Anfangs hatten wir das Gefühl, wir hätten schon genug zu tun, als wir 2005 begannen. Wir warteten jedoch auf einen passenden Zeitpunkt, um auch diesen Teil zu starten. Wir sind froh, dass wir gewartet haben, denn später stellten wir fest, dass die rollierende Vorhersage nicht die richtige Lösung für uns war. Stattdessen führten wir 2010 etwas ein, das wir »dynamische Prognosen« nannten. Dazu später mehr!

People@Statoil – meine oder unsere Leistungsziele

Die allerersten Worte im Statoil-Buch lauten wie folgt: »Bei Statoil ist die Art und Weise, *wie* wir liefern, genauso wichtig wie das, *was* wir liefern.«

Ambition to Action definiert, direkt oder indirekt, das »Was«: Geschäftsoder *Lieferziele* für alle Beschäftigten des Unternehmens (siehe Abb. 4–11).

Wenn auf Managementebene gemeinsam eine Ambition to Action entwickelt wurde, wurden auch die Lieferziele definiert, für die das Management rechenschaftspflichtig ist. Es gibt keine zweite, private Verhandlung, die zu einer Reihe von unterschiedlichen Zielen führt, wie es früher oft der Fall war. Ein solcher doppelter Satz von Zielen würde die Glaubwürdigkeit von Ambition to Action vollständig untergraben, selbst wenn die tatsächlichen Unterschiede gering sein sollten. Welche Art von Motivation und Engagement bewirkt eine solche Führungsperson, wenn sie das Team auf die gemeinsamen Ziele von Ambition to Action einstimmt, während alle wissen, dass es ein privates und geheimes Stück Papier in der Hosentasche gibt, auf dem noch etwas anderes steht? Wenn dann noch ein Bonus im Spiel ist, wird es noch schlimmer. Noch einmal: Transparenz ist der Schlüssel. Es mag Ausnahmen geben, in denen sensible geschäftliche oder organisatorische Ziele nicht weitergegeben werden können, aber die allgemeine Regel ist Transparenz.

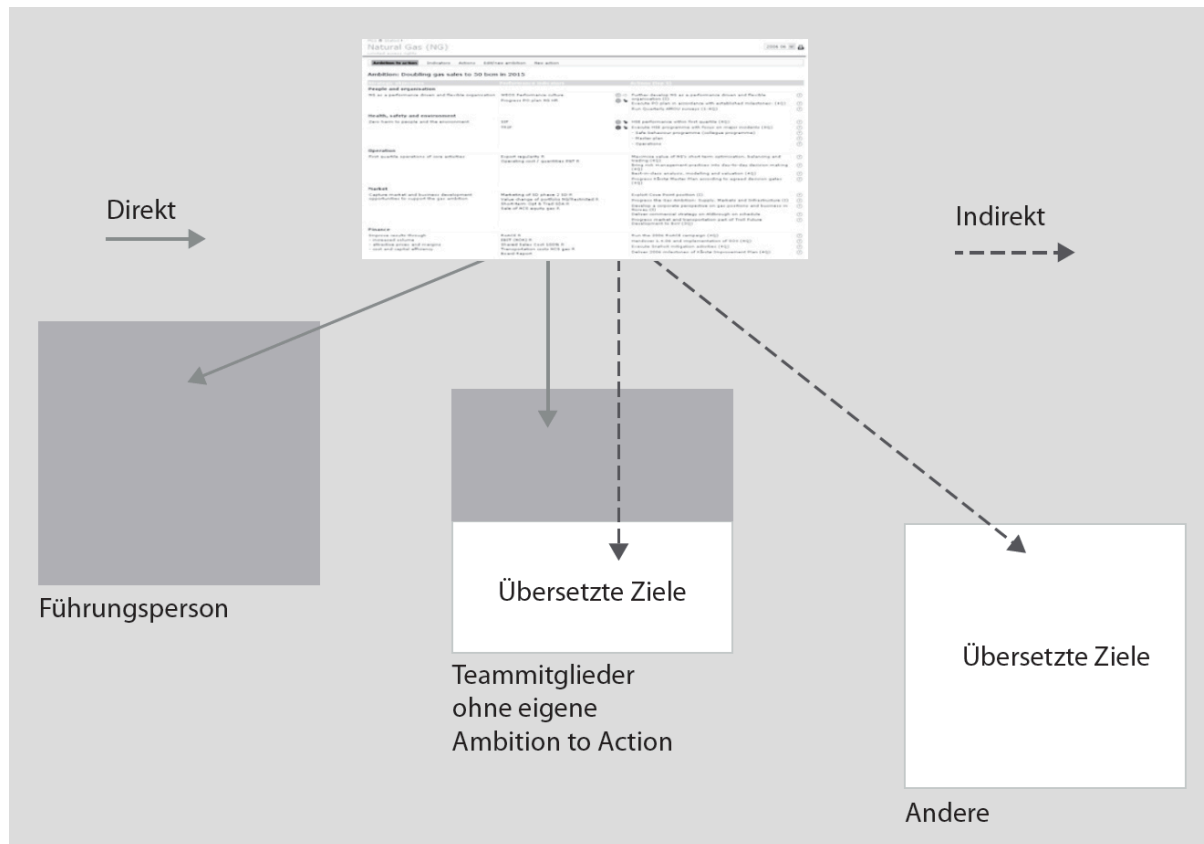


Abb. 4-11 Die Umsetzungsziele basieren auf Ambition to Action – direkt oder indirekt.

Wenn Sie Mitglied eines Managementteams mit einer Ambition to Action sind, aber keine eigene haben, werden Ihre Lieferziele von dieser Ambition to Action abgeleitet. Manche übernehmen für alles Verantwortung: »Als Teammitglied trage ich die kollektive Verantwortung dafür, dass wir unsere Ziele erreichen.« Andere wählen strategische Ziele, KPI-Ziele oder Maßnahmen aus oder sie übersetzen und personalisieren sie. Für diejenigen, die weiter von der nächsten Ambition to Action entfernt sind, gibt es weniger direktes Kopieren und eher eine persönliche Übersetzung.

Zurück zum Statoil-Buch. Bei »Wie wir liefern« geht es um Werte und Verhaltensweisen. Damit soll sichergestellt werden, dass die Werte und Führungsprinzipien bei der Umsetzung von Ambition to Action gelebt und angewendet werden. Die Verhaltensziele basieren auf den Werten, die für die Umsetzung von Ambition to Action am wichtigsten sind, wobei der Schwerpunkt auf den Werten mit dem größten Verbesserungspotenzial liegt. Wenn ein Team vor großen Veränderungen steht, könnten sich die Verhaltensziele beispielsweise auf Beteiligung, Kommunikation und Motivation beziehen. Wir wollen unsere Werte und Führungsprinzipien *in die Tat* umsetzen. Sie sind alle viel zu wichtig, um als gut gemeinte Worte im Statoil-Buch stehen zu bleiben.

Nicht alle verstehen den Grund für die starke Betonung der Werte; sie glauben, es gehe nur um gemütliches »Umarmen und Küsschengeben«. Es gibt jedoch einen triftigen geschäftlichen Grund dafür. Wenn wir in einem Umfeld mit immer höheren Erwartungen an Unternehmen und Konzerne unsere Ambition to Action behalten wollen, dann können wir Werte und Verhaltensweisen nicht ignorieren. CEO Helge Lund hatte eine klare Botschaft, als er anfang: Zwei Dinge können diesem Unternehmen das Genick brechen – ein schwerer Integritätsverstoß oder ein schwerer Unfall. Die Liste der Unternehmen, die aufgrund von Integritätsverletzungen nicht mehr unter uns weilen, ist länger als die Liste der Unternehmen, die aufgrund von Unfällen verschwinden. Um sicherzugehen, dass alle verstanden, dass er es toderntst meinte, setzte er die Gewichtung zwischen dem *Was* und dem *Wie* auf 50/50, für die Beförderung, das Basisgehalt und den Bonus. Es war eine mutige Entscheidung, denn nicht allzu viele andere Unternehmen haben etwas Ähnliches getan. Andererseits war es auch eine naheliegende Entscheidung. Wie können wir sagen, dass wir versuchen, ein wertorientiertes Unternehmen zu sein, wenn die Werte in unserem Managementprozess völlig fehlen? Das wäre eine ziemlich große Lücke gewesen zwischen dem, was wir sagen, und dem, was wir tun.

Manche finden es schwierig, sich gute Verhaltensziele zu setzen. Ich stimme zu, ich habe selbst oft damit zu kämpfen. Dennoch ist die 50/50-Botschaft stark und die meisten Menschen wissen das sehr zu schätzen.

Ziele können entweder als individuelle oder als Teamziele im People@Statoil-System festgelegt werden. Dieses ist mit dem MIS verknüpft, so kann die Ambition to Action ganz oder teilweise kopiert werden. Es ist auch möglich, Verhaltensziele für das Team zu setzen. Sowohl Liefer- als auch Verhaltensziele können für alle sichtbar als »offen« eingestellt werden. Die Ziele können auch dynamisch geändert werden, obwohl der Beurteilungsdialog weiterhin im Jahresrhythmus stattfindet. Dieser verstärkte Fokus auf »Team, Transparenz und Dynamik« wurde eingeführt, als die Personalabteilung 2013 die IT-Plattform von People@Statoil änderte. Die Inspiration dazu kam eigentlich von Ambition to Action, wo dies seit dem ersten Tag zu den wichtigsten Prinzipien gehört. Im Rahmen dieser Systemänderung haben sich die Finanz- und die Personalabteilung erneut zusammengetan, um einen noch stärker integrierten Statoil-Leistungsprozess zu entwickeln, auf den wir später in diesem Kapitel zurückkommen werden.

Dynamische Ressourcenzuweisung

Was dem Management von Statoil bei Ambition to Action zweifellos am schwersten fällt, ist das Kostenmanagement ohne ein traditionelles Budget. Kostenbudgets sind definitiv viel einfacher, wenn das das Ziel ist. Aber das ist es nicht! Das Ziel ist eine *optimale Nutzung der knappen Ressourcen*, und wir brauchen etwas viel Effektiveres als ein jährliches, vorab zugewiesenes und detailliertes Kostenbudget. Auf der Suche nach etwas Besserem machen sich viele sofort auf die Suche nach neuen KPIs oder anderen Tools und Prozessen, die das Budget ersetzen sollen. Das müssen wir auch tun, aber die Einführung des ausgefeiltesten Beyond Budgeting-Modells ist keine Garantie für den Erfolg, wenn nicht auch noch etwas anderes vorhanden ist. Es muss ein Fundament aus starken Werten und einer verantwortungsbewussten Denkweise geben. Wir müssen eine *kostenbewusste* Kultur fördern, in der *Sparsamkeit* jede Entscheidung durchdringt. Je besser wir das tun, desto weniger Instrumente und Vorschriften werden benötigt (Abb. 4–12).

Die Denkweise, von der wir uns verabschieden müssen, drückt sich in der Frage »Habe ich ein Budget dafür?« aus, die die wichtigste und manchmal auch die einzige Frage ist, die gestellt wird, wenn eine Entscheidung mit Kostenfolgen getroffen werden soll. Die Antwort lautet in der Regel *Ja*, wenn Budgetmittel zur Verfügung stehen; andernfalls lautet sie *Nein*. Ich weiß, dass die Entscheidungsfindung in einer Budgetregelung etwas anspruchsvoller ist, aber in dieser Beobachtung steckt dennoch ein wahrer Kern.

Stattdessen wollen wir aber, dass sich die Menschen fragen: »Tun wir damit das Richtige? Was ist gut genug? Wie wird dadurch Wert geschaffen? Liegt dies

innerhalb meines Handlungsrahmens?« Im Zweifelsfall ist es ein guter Test, sich vorzustellen, dass die Antwort »Ja« lautet und das Geld ausgegeben wurde. Wenn später jemand Ihre Entscheidung infrage stellt, wie wohl werden Sie sich dabei fühlen, sie zu verteidigen? Sollte das nicht der Fall sein, denken Sie noch einmal darüber nach oder sprechen Sie mit jemandem darüber. Unsere Ethikrichtlinien empfehlen dieselbe Art von Test, wenn Sie sich in einem ethischen Dilemma befinden.

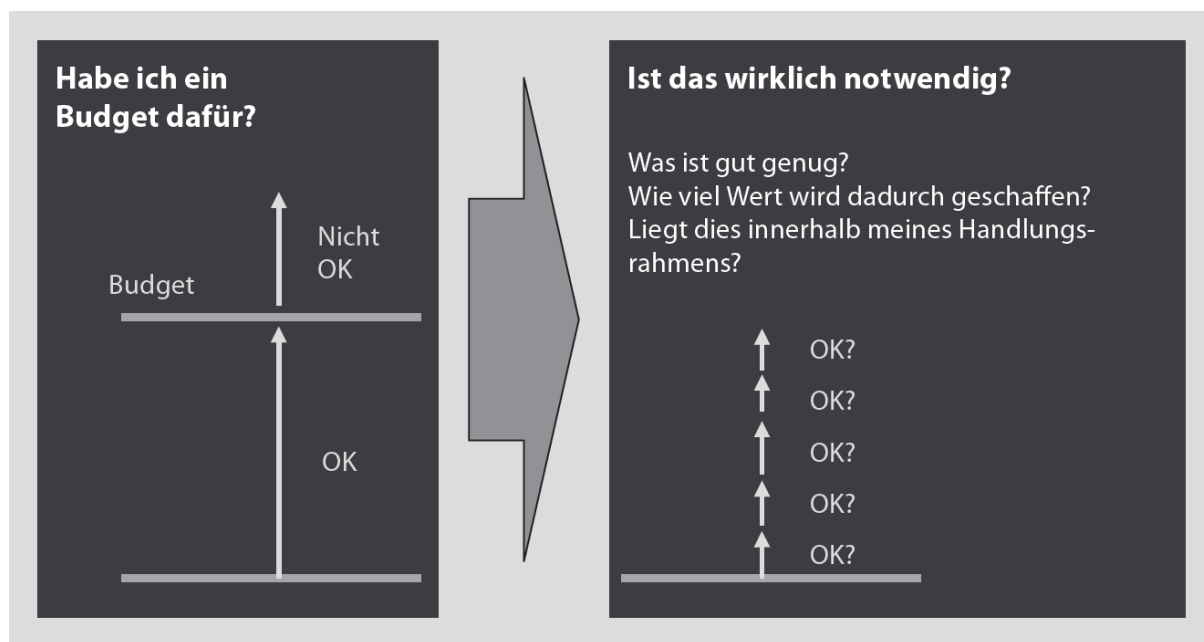


Abb. 4-12 Die erforderliche Einstellung – Kostenbewusstsein vom ersten Cent an

Wir möchten, dass diese Fragen immer und bei jedem ausgegebenen Cent gestellt werden. Solche Fragen werden auch in einer Budgetregelung gestellt, aber hauptsächlich im November und Dezember und nur selten im Januar und Februar. Ich weiß auch warum. Zu Beginn des Jahres ist die Haushaltskasse voll. Kein Grund zur Sorge! Gegen Ende des Jahres wird der Boden sichtbar, denn der Geldbeutel ist fast leer. Dann kommt zumindest etwas Kostenbewusstsein auf, aber zu wenig und zu spät.

Es gibt hier eine interessante Parallele zur Sicherheitsleistung. Sicherheit ist in unserem Geschäft extrem wichtig. In den Anfangsjahren von Statoil lag der Schwerpunkt auf der technischen Absicherung unseres Betriebs. Wir haben gute Arbeit geleistet, aber wir hatten immer noch zu viele Zwischenfälle und Unfälle. Die Ursache dafür war oft das Verhalten der Menschen, die bewusst oder unbewusst technische Hindernisse umgingen. Es wurde daher beschlossen, unsere Bemühungen neu auszurichten. So wurde ein umfangreiches Programm ins Leben gerufen, das sich auf Denkweisen und Verhaltensweisen konzentrierte. Langsam begann es, sich auszuzahlen. Heute liegt der KPI »Schwere Zwischenfälle« (Zwischenfälle pro Million Arbeitsstunden) bei 0,5,

einem Wert, der damals undenkbar war, als wir eine Häufigkeit von drei oder vier für ziemlich gut hielten. Heute wird es nicht nur *akzeptiert*, sondern auch *erwartet*, dass Sie sich zu Wort melden, wenn Sie sehen, dass ein Kollege etwas tut, was die Sicherheit gefährdet.

Genau die gleiche Einstellung streben wir beim Kostenbewusstsein an. So weit sind wir aber noch nicht. Die soziale Barriere, sich gegen unkluge oder unsinnige Ausgaben auszusprechen, ist immer noch höher als bei der Sicherheit. Eines Tages jedoch ...!

Eine kostenbewusste Denkweise ist *notwendig*, aber nicht immer *ausreichend*. Bei Statoil ist angesichts unserer Größe und der Kapitalintensität des Geschäfts mehr erforderlich. Wir glauben nicht, dass wir allein durch die richtige Einstellung eine optimale Nutzung der knappen Ressourcen sicherstellen können, obwohl es durchaus Organisationen gibt, bei denen dies der Fall ist. Wir haben daher einen Werkzeugkasten mit alternativen Mechanismen eingerichtet. Diese Instrumente lassen sich in zwei Kategorien einteilen: solche für größere Projekte und Kapitalinvestitionen und solche, die für andere Kosten wie Betriebskosten, Verwaltungskosten und Ähnliches gelten. Glücklicherweise ist es umso einfacher, je größer der Betrag ist, um den es geht.

Lassen Sie uns mit der letzten, der schwierigsten Kategorie beginnen. Was wir wollen, ist eine *dynamische* Zuweisung von Ressourcen, die sich so weit wie möglich *selbst reguliert*. Was wir nicht wollen, ist eine detaillierte Budgetzuweisung, bei der alle Einheiten einen Geldbeutel erhalten, der in detaillierte Kostenposten aufgeteilt ist: Gehalt, Überstunden, Reisen, Berater und all die anderen Kostenarten im Kontenplan, die oft noch weiter in monatliche Budgets unterteilt sind. Auf diese Weise entstehen in großen Organisationen die Millionen von vorab zugewiesenen Geldbeutel. Es sollte nicht nötig sein, zu wiederholen, warum dies ein Problem ist. Abbildung 4-13 zeigt unsere Alternativen zu dieser überholten Art des Kostenmanagements.

Von links beginnend sind die Optionen, die der Organisation zur Verfügung stehen, folgende:

- Ein *Richtwert für die Burn-Rate* oder ein Gesamtrahmen. Es gibt zwar immer noch eine Zahl, aber sie lautet »rund 1.000« und nicht »1.003,4« mit einer Menge kleinerer Geldbeutel darin. Bei dieser Alternative handelt es sich um eine Orientierungshilfe, damit die Teams nicht völlig im Dunkeln tappen, innerhalb welcher Aktivitätsstufe sie arbeiten sollen. Die Zahl kann auch die erwartete Bezahlbarkeit widerspiegeln, wenn die Einkommenseite vorhersehbar ist. Innerhalb dieser allgemeinen Beschränkung hat die Geschäftseinheit volle Flexibilität, um zu handeln und zu optimieren. Die »1.000« müssen keine jährliche Zahl sein, sondern es kann sich auch um

ein Durchschnittsziel für 12 Monate handeln, das so lange gilt, bis es nach oben oder unten geändert werden muss. Der Verzicht auf Details innerhalb der Gesamtzahl ist auf jeden Fall ein Schritt in die richtige Richtung. Einige der Budgetprobleme könnten noch ungelöst bleiben. Wenn viel Ungewissheit besteht und die Einnahmenseite nicht vorhersehbar ist, wie können wir dann wissen, dass 1.000 die richtige Zahl ist? Vielleicht sollten es 800 sein? Oder 1.200?

- Dieses Problem lässt sich lösen, indem wir von absoluten zu *relativen Kennzahlen* übergehen. Ein Stückkostenziel ist flexibler als ein absolutes Ziel. Je höher der Output, desto mehr kann für den Input ausgegeben werden und umgekehrt. Es ist ein selbstregulierender Mechanismus.
- Das *Stückkosten-Benchmarking* ist sogar noch selbstregulierender. Ziele können als »besser als der Durchschnitt«, »erstes Quartil« usw. festgelegt werden. Jeder versucht, sich zu verbessern, während Änderungen in den Annahmen, die sich auf alle anderen Unternehmen auswirken, neutralisiert werden, z.B. Marktschwankungen bei der Nachfrage oder den Rohstoffpreisen.

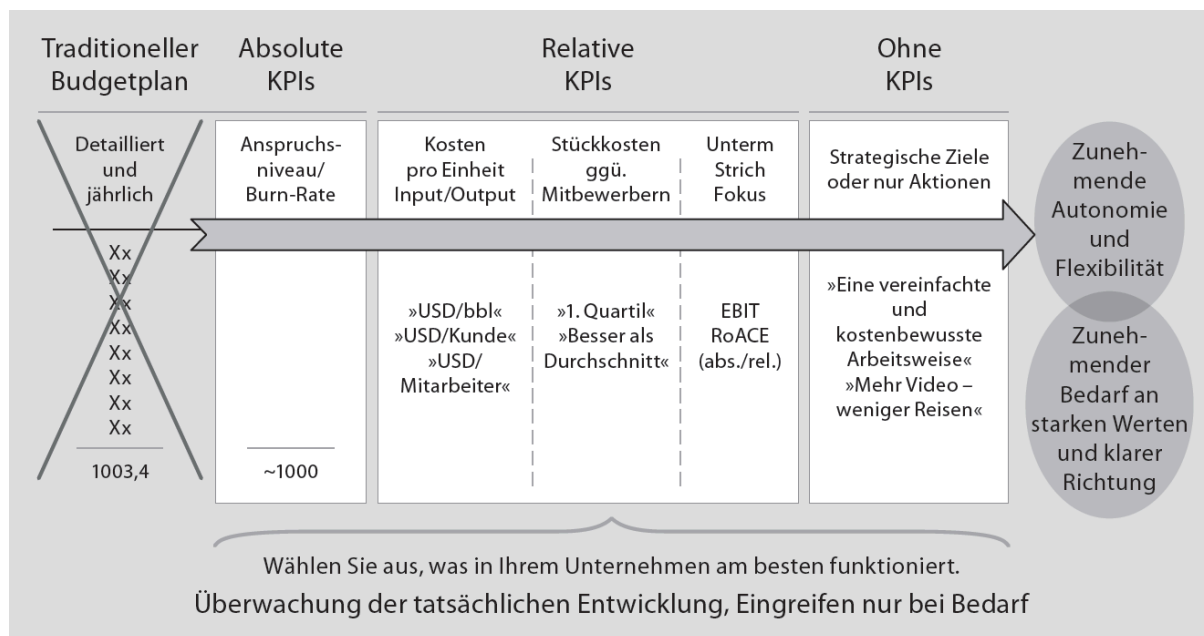


Abb. 4-13 Werkzeuge für die dynamische Ressourcenzuweisung

- Es ist auch möglich, ganz auf Kosten-KPIs zu verzichten und sich stattdessen auf die selbstregulierende Wirkung eines *anspruchsvollen Ziels* wie Betriebsergebnis oder RoACE, absolut oder relativ, zu verlassen. Sie können mehr ausgeben, wenn Sie mehr einnehmen, und andersherum. Gute Kosten sind in Ordnung, schlechte sind es nicht.
- Schließlich ist es auch möglich, die Kosten ganz *ohne Ziele* zu verwalten. Stattdessen verlassen wir uns auf die beiden anderen Dimensionen in

Ambition to Action. Strategische Ziele können zum Beispiel ausdrücken, welche Art von Kostenmentalität wir uns wünschen, wie z.B. »Wir geben das Geld des Unternehmens so aus, als wäre es unser eigenes«.

Maßnahmen können konkreter sein: »Mehr Video, weniger Reisen«. Dies kann natürlich auch in Kombination mit einigen der oben bereits diskutierten Alternativen formuliert werden.

Es handelt sich hier um ein Auswahlmenü, bei dem es nicht die eine richtige Antwort darauf gibt, welche Alternative eine Geschäftseinheit verwenden sollte. Es hängt von der Situation ab, von der Art der Tätigkeit und auch davon, wo sich die Teams auf ihrem eigenen Weg befinden. Einige Alternativen können auch in Kombination verwendet werden. Je weiter wir uns nach rechts bewegen, desto mehr sind wir auf eine solide Wertebasis angewiesen und darauf, dass Strategie und Richtung verstanden und angenommen werden.

Darüber hinaus verlangen wir, dass die Entscheidungen unseren Entscheidungskriterien entsprechen und innerhalb der festgelegten Entscheidungsbefugnisse liegen (besonders wichtig bei größeren Projekten und wichtigen neuen Aktivitäten) und dass wir über die notwendigen finanziellen und organisatorischen Kapazitäten verfügen.

Die Finanzkapazität ergibt sich aus unseren dynamischen Prognosen. Mit dem Verständnis unserer organisatorischen Kapazität haben wir immer noch zu kämpfen, wie in Kapitel 1 erläutert.

Unabhängig davon, welche Auswahlalternativen wir verwenden, beobachten wir stets die tatsächlichen Trends und Entwicklungen und betrachten dabei sowohl die tatsächlichen als auch die prognostizierten Kosten. Wenn die Trends gut aussehen, unternehmen wir nichts. Wenn sich die Trends in eine möglicherweise falsche Richtung bewegen, stellen wir die notwendigen Fragen. Meistens gibt es solide und gute geschäftliche Begründungen. Aber es wird auch Fälle geben, in denen unsere Fragen das Gegenteil offenbaren: Manager, die unbewusst den Fokus auf die Kosten verloren haben oder, schlimmer noch, die ihnen gewährte Autonomie bewusst missbraucht haben.

Das Modell basiert auf Vertrauen, auf der Überzeugung, dass die Mehrheit der Menschen mündig ist und man ihnen zutrauen kann, Geld sinnvoll auszugeben. Das Einzige, was wir bei Vertrauen aber mit Sicherheit wissen, ist, dass jemand es früher oder später missbrauchen wird. Bei Statoil ist das geschehen und es wird wieder passieren. Wie in so vielen Führungssituationen gibt es eine einfache (aber falsche) Antwort und eine schwierigere (aber richtige). Einfach und falsch ist es, alle ins Gefängnis zu stecken, weil jemand etwas falsch gemacht hat. »Diese Vertrauenssache funktioniert nicht! Jetzt ist es schon wieder passiert!« Mit einer einfachen, pauschalen Entscheidung kann das alles

rückgängig gemacht werden. Sie müssen mit niemandem reden. Die richtige, aber auch anspruchsvollere Reaktion besteht darin, mit den Beteiligten ein sehr entschlossenes Gespräch zu führen und die notwendigen Konsequenzen daraus zu ziehen. Vertrauen heißt nicht, sanft zu sein.

Die Stabsstelle, in der ich tätig bin, ist kein Profitcenter, und es macht keinen Sinn, in Stückkosten zu denken. Daher haben wir viele Jahre lang am äußersten rechten Ende der Skala gearbeitet. Kein Budget, kein Ziel. Die Kosten sind nicht explodiert. Wir fanden es oft *schwieriger*, Geld auszugeben, ohne ein Budget zu bekommen. Wir beobachteten die tatsächliche Kostenentwicklung und erstellen auch einige einfache Prognosen. Größere Entscheidungen würden wir mit dem CFO absprechen, dem wir unterstellt sind, wie z.B. die Organisation einer globalen Netzwerkkonferenz, die ziemlich teuer ist. Die Entscheidung würde getroffen werden auf der Grundlage der Notwendigkeit einer solchen Konferenz und in dem Umfang, wie wir es uns leisten könnten. Eigentlich sollte es für unseren CFO nicht allzu schwierig sein, uns bei den Kosten zu vertrauen. Wenn man uns nicht vertrauen kann, dass wir unsere eigenen Reisekosten im Griff haben, wie kann man uns dann vertrauen, wenn wir bei Millionen- und Milliarden-Dollar-Projekten beraten und Empfehlungen abgeben?

Hier erfahren Sie, was unser ehemaliger CFO Torgrim Reitan im Jahr 2010 (er hat später die Leitung unseres US-Geschäfts übernommen) dazu sagte: »Wir könnten einfach ein Kostenprogramm einführen, das alle Geschäftsbereiche anweist, die Kosten um einen bestimmten Betrag zu senken. Ich glaube, das würde unserer Absicht, eine kostenbewusste Kultur aufzubauen, zuwiderlaufen. Wenn wir fitter werden wollen, funktioniert eine Crash-Diät nicht. Es braucht eine Änderung des Lebensstils. Ich bin davon überzeugt, dass Statoil aus kompetenten, verantwortungsbewussten und wirtschaftlich orientierten Menschen besteht, die die richtigen Kostenentscheidungen treffen werden. Das bedeutet, dass sie immer hart daran arbeiten, schlechte Kosten zu reduzieren und gleichzeitig gute Kosten zu schützen. Sie wissen besser als ich, welche das sind und wo sie liegen.«

Manche würden behaupten, dass das, was später folgte, diesen weisen Worten widersprach. Ich bin anderer Meinung, und lassen Sie mich erklären, warum. Im Jahr 2011 führte Statoil ein umfassendes externes Benchmarking von Kosten und Qualität in den Bereichen Personal und Supportfunktionen durch. Wir haben bei der Qualität sehr gut abgeschnitten, aber Qualität hat ihren Preis. Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern lagen wir im Allgemeinen in einer höheren Kostenkategorie. Die »dunklen Mächte« meldeten sich sofort und gaben unserem Managementmodell die Schuld. Neben dem hohen Qualitätsniveau war ein Hauptgrund das geringere Outsourcing. Vor vielen Jahren haben wir Support- und transaktionsorientierte Arbeiten in den Bereichen Finanzen,

Personal, IT, Kommunikation und Facility Management in unser Shared-Service-Center verlagert. Aus verschiedenen Gründen wurde der Großteil dieser Arbeit immer noch in Norwegen oder an anderen Standorten mit höheren Kosten wie Houston erledigt. Unsere Konkurrenten waren bei der Auslagerung dieser Dienstleistungen an billigere Standorte viel aggressiver vorgegangen.

Das Benchmarking führte dazu, dass alle Funktionen gefragt wurden, was nötig wäre, um die Kosten in der Größenordnung von 30 Prozent zu senken. Das war kein Ziel, sondern ein ehrgeiziges Vorhaben, das alle zum Nachdenken anregte.

Eine der Maßnahmen, die getroffen wurden, war mehr Outsourcing und auch mehr Offshoring, zum Beispiel im IT-Bereich. Ich hoffe, dass dies die richtigen Entscheidungen waren und dass die eher unsichtbaren Kosten der Koordination nicht die sehr sichtbaren Einsparungen wettmachen. Glücklicherweise haben wir lange vor dem Ölpreisverfall damit begonnen, als die Notwendigkeit solcher Maßnahmen noch dringlicher wurde.

Eine weitere Folge war, dass die meisten Funktionen, einschließlich unserer, eine »Burn-Rate-Richtlinie« eingeführt haben, die mit dem übereinstimmt, was wir schon seit Langem im Statoil-Buch beschrieben haben:

»Kostenziele werden bei Bedarf aufgestellt. Diese werden in erster Linie anhand relativer KPIs (Stückkosten oder Ranglisten) festgelegt. Absolute Kostenziele können aufgestellt werden, wenn eine signifikante Änderung des Aktivitäts- und Kostenniveaus erforderlich ist, müssen aber eher auf der Gesamt- als auf der Detailebene festgelegt werden, um die notwendige Flexibilität zu gewährleisten. Auch wenn keine Kostenziele festgelegt werden, werden sowohl die tatsächlichen als auch die prognostizierten Kostentrends beobachtet und bei Bedarf Korrekturmaßnahmen ergriffen. Alle Einheiten sollten ihre eigene Effizienz, ihr Aktivitätsniveau und ihren Ressourcenverbrauch kontinuierlich hinterfragen.«

In diesem Moment gibt es also eine Zahl, aber keine Details. Kein Reisebudget oder Ähnliches. Dennoch wäre dies nicht das letzte Mal, dass diejenigen, die unser Managementmodell nicht verstehen, sagen würden: »So viel zum Thema Beyond Budgeting!«

Ein paar Jahre später zeigten unsere Prognosen, dass die erwarteten Investitionen so hoch waren wie nie zuvor in der Geschichte von Statoil. Das war zum Teil ein Luxusproblem. Wir hatten ein riesiges und großartiges Portfolio an Projekten, neu entdeckte Gebiete, die entwickelt und in Produktion gebracht werden konnten. Aber diese hohen Zahlen waren auch das Ergebnis einer Kostenexplosion in der Branche, von den Bohrtürmen, die wir mieten, bis hin zu

den Dienstleistungen, die wir einkaufen. Wir alle wussten, dass wir weder finanziell noch organisatorisch in der Lage waren, all diese Projekte durchzuführen. Der CEO und der CFO forderten die Geschäftsbereiche auf, ihre Investitionspläne zu überprüfen. Sie kamen alle mit etwas niedrigeren Prognosen zurück, aber die Kapazität war immer noch ein Problem. Nach einigen weiteren Runden baten mehrere Geschäftsbereiche einfach darum, eine Zahl zu erhalten, die auf dem basierte, was sich Statoil leisten konnte. Sowohl der CEO als auch der CFO zögerten, auch wenn sie ungefähr wussten, wie hoch die Gesamtzahl für Statoil sein musste. Sie waren sich einfach unsicher über die richtige Aufteilung dieser Investitionskapazität auf die Geschäftsbereiche. Eine Zeit lang gab es fast ein Tauziehen. Wer würde zuerst blinzeln? Am Ende gaben sie auf, und es wurde eine Zahl pro Geschäftsbereich festgelegt, unter der Bedingung, dass diese Zahl beibehalten wird. Es handelte sich dabei nicht um eine Vorabgenehmigung für bestimmte Projekte, die immer noch im Capital Value Process, der später beschrieben wird, stattfinden würde. Eine solche Burn-Rate-Vorgabe steht im Einklang mit unserem Modell, aber meine Sorge war eine schlechende Verteilung dieser Zahlen unterhalb der Ebene der Geschäftsbereiche. Die Geschäftseinheit Exploration wollte zum Beispiel ihre Zahlen eine Ebene tiefer auf Business-Cluster verteilen. Davon haben wir dringend abgeraten, aber wir konnten kein Veto einlegen. Man kann Command & Control nicht durch Command & Control loswerden. Ein halbes Jahr später haben sie aufgegeben. Es gab einfach zu viele Dynamiken, die eine ständige Umverteilung von Kapital zwischen den Clustern erforderten.

Die Art und Weise, wie wir sprechen, und die Worte, die wir verwenden, sind wichtig. Als die ersten Investitionsbeschränkungen für Geschäftsbereiche eingeführt wurden, wurde häufig der Begriff »Rahmen« verwendet. Später begann Eldar, den Begriff »Level« zu verwenden, um zu unterstreichen, dass die Zahl auf der Tabelle »im Bereich von« liegt und keine Vorabzuteilung von Mitteln darstellt, sondern jederzeit geändert werden kann, wenn dies erforderlich ist.

Bleiben wir bei der Geschäftseinheit Exploration und sehen wir uns an, wie sie ihre Kosten verwaltet. Dies ist ein gutes Beispiel für die Kombination von Werkzeugen, die für das Kostenmanagement zur Verfügung stehen. Auch hier gibt es einen »Level« oder einen Richtwert für die Burn-Rate, der derzeit bei 3 Mrd. USD liegt. Es handelt sich eher um eine Kapazitätsbeschränkung, weniger um einen Leistungsindikator. Die wichtigsten KPIs für die Verwaltung dieses Geschäfts sind ein Volumen-KPI, ein Stückkosten-KPI und ein Wertschöpfungs-KPI. Bei dem ersten geht es darum, wie viel neue Öl- und Gasreserven wir entdecken müssen, um mehr als die Menge, die wir fördern, zu ersetzen, damit wir wachsen. Beim KPI für die Stückkosten geht es um die Effizienz und darum, wie viel es im Durchschnitt kosten sollte, ein neues Barrel zu finden. Bei der

Wertschöpfung wird festgestellt, wie viel Wert jedes neue Barrel für das Unternehmen bringt. Bei der Leistung geht es letztlich darum, wie viel Wert die Geschäftseinheit Exploration bei einem Aktivitätsniveau von etwa 3 Mrd. USD schafft. Es besteht ein enormer Leistungsunterschied zwischen dem Auffinden von 300 Mio. Barrel bei 10 USD/Barrel und dem Auffinden von 600 Mio. Barrel bei 5 USD, obwohl beide Ergebnisse das gleiche Ausgabenniveau erfordern.

Darüber hinaus müssen alle Projektentscheidungen innerhalb der festgelegten Entscheidungsbefugnisse getroffen werden und den Entscheidungskriterien des Unternehmens entsprechen. Schließlich werden alle großen Entscheidungen von der »Arena« der Geschäftseinheit Exploration auf Herz und Nieren geprüft. Dabei handelt es sich um ein unabhängiges Gremium, das relevante Kompetenzen aus dem gesamten Unternehmen einbezieht, um strukturierte Projektprüfungen durchzuführen, wenn die Projekte vordefinierte Entscheidungspunkte passieren. Bei diesen Überprüfungen werden die Projektrisiken aus vielen Blickwinkeln betrachtet: geologische, technische, HSE-, Finanz-, Personal- und politische Risiken. Die Arena hat keine Entscheidungsbefugnis, aber nur wenige beantragen die endgültige Genehmigung ihres Projekts mit einer negativen Empfehlung der Arena. Ähnliche Bereiche bestehen für Investitionsprojekte und für IT-Projekte.

Lassen Sie uns diesen Abschnitt damit abschließen, was Beyond Budgeting für das Investitionsmanagement und Kapitalprojekte bedeutet, den »einfachsten Teil«, wie bereits erwähnt. Die Kosten für Projekte können leicht Milliarden von Dollar erreichen. »Johan Sverdrup«, unser derzeit größtes Projekt in der Nordsee in der Nähe unseres Hauptsitzes in Stavanger, wird rund 14 Mrd. USD kosten.³

Vereinfacht lässt sich der Prozess wie folgt beschreiben. Und beachten Sie dabei, dass es nach wie vor keine jährliche Vorabgenehmigung für alle Projekte gibt. Die Genehmigungen erfolgen im Rahmen unseres Capital Value Process, bei dem die Projekte durch Entscheidungspunkte (Decision Gates) in Bezug auf ihre Umsetzung entwickelt werden. Am »Entscheidungspunkt 3« wird die endgültige Entscheidung getroffen. Wenn ja, werden die Ressourcen zugewiesen. Ein Projekt kann jederzeit zur Genehmigung zum Entscheidungspunkt 3 weitergeleitet werden. Die Bank ist 12 Monate im Jahr geöffnet. Wie weit es nach oben gehen muss, wird durch einen Befugnisplan geregelt. Ja oder Nein hängt von zwei Dingen ab. Erstens: Erfüllt es unsere strategischen, operativen und finanziellen Entscheidungskriterien? Zweitens: Können wir es uns leisten? Die Antwort finden Sie in unseren jüngsten Prognosen, die freie Investitionskapazitäten innerhalb unserer selbst auferlegten Burn-Rate-Richtlinie zeigen, die derzeit bei 15–16 Mrd. USD jährlich liegt.

Wie sieht es mit der Portfolio-Optimierung und der Priorisierung von Projekten aus? Woher wissen wir, wenn wir heute Ja zu einem Projekt sagen, dass sich nicht morgen eine bessere Gelegenheit ergibt? Dieses Dilemma wird uns immer begleiten, aber wir lösen es definitiv nicht, indem wir die Priorisierung zu einem jährlichen Kunststück machen. Im Gegenteil, je länger wir warten können, desto bessere Informationen haben wir, nicht nur über das Projekt selbst, sondern auch über unsere Fähigkeit, es durchzuführen.

Der Konflikt zwischen Zielen, Prognosen und Ressourcenzuweisung ist auch bei Projekten vorhanden. Deshalb lassen wir nicht mehr nur *eine* einzige »Budget«-Zahl genehmigen. Stattdessen haben wir eine Trennung vorgenommen und arbeiten auch hier mit drei Zahlen:

1. Die *Projektschätzung* (z.B. 1.000) ist die erwartete Kostenschätzung, die in der Rentabilitätsanalyse des Projekts verwendet wird. Da es sich hierbei lediglich um eine Prognose handelt, wird diese Zahl während des gesamten Projekts beibehalten.
2. Die ehrgeizigeren *Zielkosten* (z.B. 900) sind das Kostenniveau, das das Projektteam anstrebt.
3. Die *Schätzung der Ressourcenzuweisung* (z.B. 1.100) oder das Mandat für die Ausgaben wird höher angesetzt als die 50/50-Projektschätzung, um zu vermeiden, dass im Durchschnitt für jedes zweite Projekt mehr Geld nachgefordert werden muss.

Infolgedessen ist der Ausdruck »Projektbudget« nicht mehr sehr aussagekräftig und verschwindet langsam (aber sehr langsam) aus unserem Wortschatz.

Eine letzte Überlegung zu Investitionen: Es hat mich schon immer verwundert, dass wir über diese Projekte nach Kriterien entscheiden, die wir mehr oder weniger hinter uns lassen, sobald wir über die Genehmigung hinausgehen. Normalerweise werden Projekte so analysiert und entschieden, wie sie sein sollten, nämlich mit dem Fokus auf Wertschöpfung und mit dem Kapitalwert als wichtigstem finanziellem Kriterium. Nach der Genehmigung verengt sich der Fokus. Jetzt geht es fast nur noch um *Zeit* und *Kosten*.

Die Folge ist oft kein oder nur wenig Spielraum für gute Kosten oder mehr Zeit, selbst wenn dies den Wert des Projekts erhöht hätte. In der Geschichte von Statoil haben Wertschöpfung und »das Richtige tun« oft gewonnen. Leider schienen die Medien und die Außenwelt nur »Budget« und »Termin« zu verstehen. Für sie ging es um Kostenüberschreitungen und Verzögerungen, um nichts anderes. Wir haben zwei großartige und mutige CEOs durch diese engstirnige Denkweise verloren. Die Projekte, die sie zu Fall brachten, gehören heute zu den ranghöchsten im Portfolio von Statoil. Eines von ihnen hat sich in weniger als zwei Jahren bezahlt gemacht.

Es ist leicht, das Aktivitätsniveau zu senken. Es ist schwieriger, aber viel nachhaltiger, die Art und Weise, wie wir arbeiten, zu ändern. Dies war der Hintergrund für die Initiative Statoil Technical Efficiency Project (STEP). In den Jahren 2014 und 2015 hat dieses Projekt den Geschäftsbereichen geholfen, in einer Reihe von operativen Bereichen erhebliche Einsparungen zu erzielen. Das Projekt ist nun abgeschlossen, aber die Optimierungsaktivitäten werden durch die Einrichtung der Rolle eines COO (Chief Operating Officer) fortgesetzt. Die Lean-Philosophie ist ein wichtiger Teil des Weges in die Zukunft.

Der verstärkte Kostenfokus, die Investitionsbeschränkungen und das STEP haben einige zu der Frage veranlasst, ob wir nun Beyond Budgeting aufgeben haben. Wir haben einige Zeit damit verbracht, die Leute daran zu erinnern, dass Beyond Budgeting nicht bedeutet, dass die Kosten nicht wichtig sind, und dass die eingeführten Beschränkungen auf einem sehr hohen Niveau angesetzt sind. Einige mussten auch daran erinnert werden, dass es bei Beyond Budgeting um so viel mehr geht als um Kostenmanagement. Es gibt tatsächlich 11 weitere Prinzipien!

Wir haben eine Studentin von der Norwegian School of Economics, NHH, gebeten, genauer zu untersuchen, wie die Vorgesetzten über die Situation denken. Ihre Masterarbeit zu diesem Thema kam zu einem interessanten Ergebnis. Eine deutliche Mehrheit gab an, dass sie Beyond Budgeting nach wie vor für gut halten. Diese Gruppe hatte auch das beste Verständnis dafür, worum es bei Beyond Budgeting geht. Je geringer das Verständnis war, desto wahrscheinlicher war die Antwort, dass das Modell abgeschafft wurde. In meinen eigenen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der gesamten Organisation konnte ich dieses Muster deutlich erkennen.

Geschäftsnachverfolgung

Die Geschäftsnachverfolgung basiert auf monatlichen Berichten und regelmäßigen, in der Regel vierteljährlichen Besprechungen zur Überprüfung der Geschäftszahlen. Ambition to Action spielt dabei eine Schlüsselrolle. Viele Reviews werden live im MIS-System durchgeführt und nur bei Bedarf durch andere Quellen unterstützt. Darüber hinaus wird ein kurzer wöchentlicher Statusbericht auf der Ebene der Geschäftseinheiten ebenfalls im MIS erstellt.

Ein wichtiger Grundsatz unserer Geschäftsnachverfolgung ist »vorausschauend und handlungsorientiert«. Der KPI-Status (rot/gelb/grün) wird daher durch einen Vergleich der *Prognosen* mit den *Zielvorgaben* und nicht durch einen Vergleich des aktuellen Werts (Ist) mit dem Budget oder dem bisherigen Jahresziel bestimmt. »Grün« bedeutet, dass die Prognose besser ist als das Ziel, und »Rot« bedeutet das Gegenteil. Der Zweck besteht darin, den

Fokus nach vorne zu verlagern, weg von der Vergangenheit und von der Erklärung historischer Abweichungen. Das bedeutet nicht, dass wir uns nicht auf unsere tatsächlichen Zahlen konzentrieren. Es ist der Vergleich mit einem zunehmend veralteten Referenzpunkt seit Jahresbeginn, den wir übersprungen haben.

Dieser Fokus löst eine von zwei Fragen aus:

1. Wenn der KPI grün ist, welche Risiken können das gefährden, was gut aussieht, und wie werden diese Risiken angegangen?
2. Wenn der KPI rot ist, welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um wieder auf Kurs zu kommen?

Ich muss zugeben, dass ich der Verwendung von KPI-Farben ambivalent gegenüberstehe. Es funktioniert gut in Teams, die Farben vor allem als einfache Möglichkeit sehen, den Status untereinander mitzuteilen. Weniger gut funktioniert es, wenn sie als Teil eines Top-down-Kontroll- und Belohnungssystems wahrgenommen werden, was manchmal zu Spielereien und unethischem Verhalten führt, um von Rot zu Grün zu wechseln.

Womit wir wieder bei der Führung angelangt sind. Den Farben selbst ist wahrscheinlich keine Schuld zu geben.

Wo es relevant ist, wird der KPI-Status in rollierenden Fenstern berichtet, die in der Regel 13 Monate umfassen, sodass der aktuelle Monat mit dem gleichen Monat des Vorjahres verglichen werden kann. Der Zweck besteht darin, eine bessere Trendberichterstattung zu liefern als in einem Januar-Dezember-Bild, das im Durchschnitt halb leer ist. Vergleichen Sie die Diagramme in den Abbildungen 4-14 und 4-15. Welches liefert bessere Informationen?

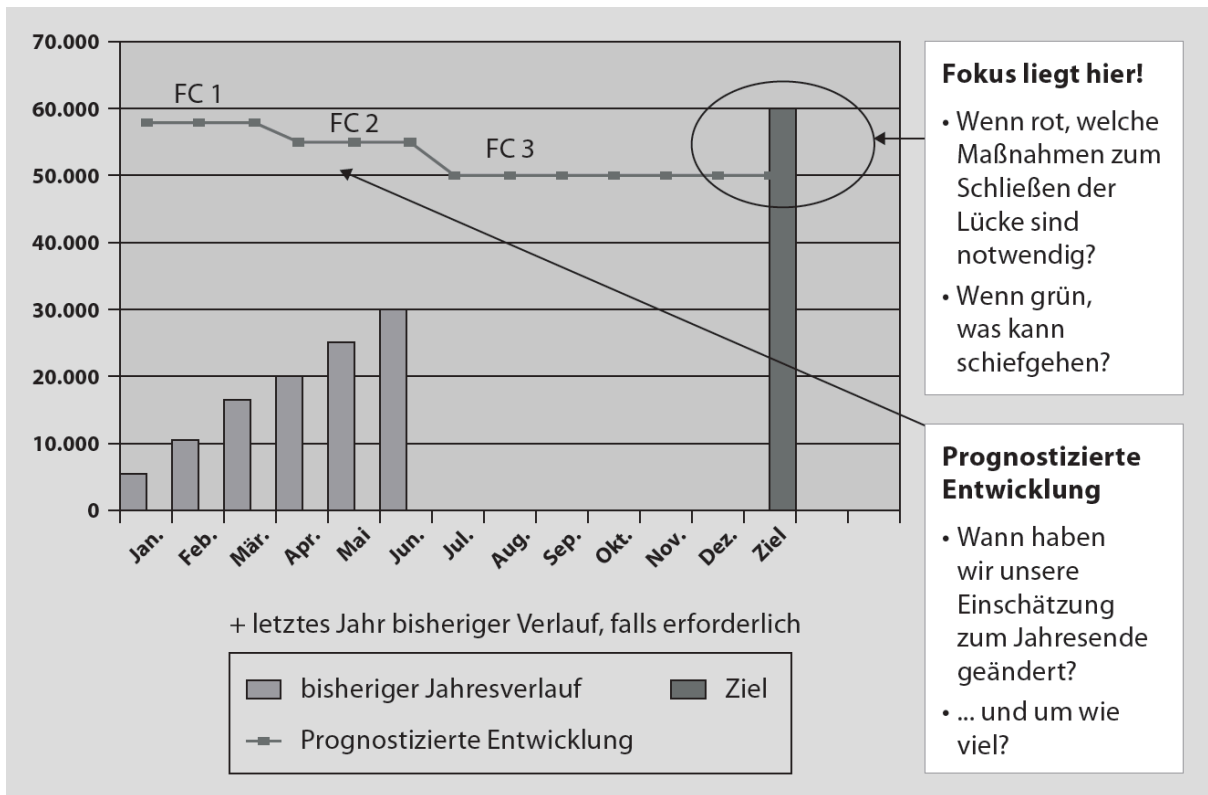


Abb. 4-14 Bericht - Beispiel 1

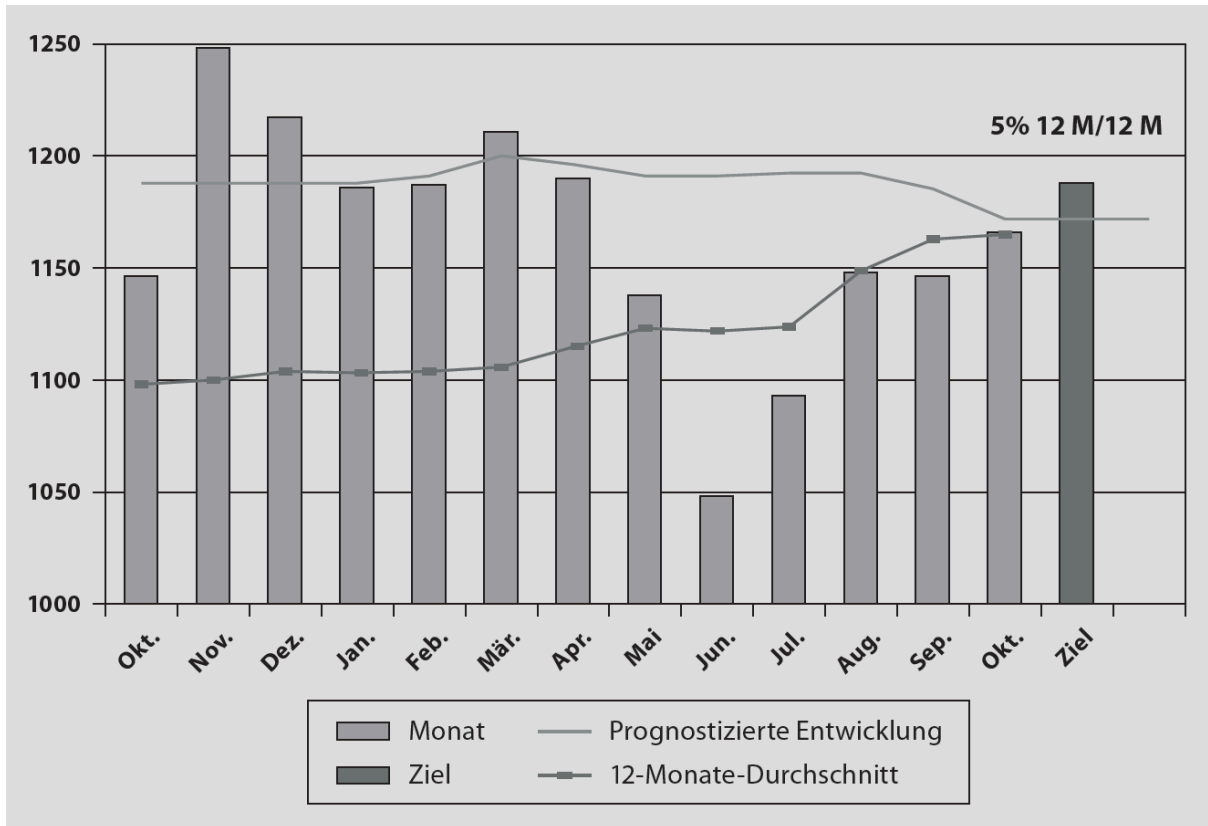


Abb. 4-15 Bericht - Beispiel 2

Unternehmensbewertungen konzentrieren sich nicht nur auf den KPI-Status, sondern auf die gesamte Ambition to Action. Die strategischen Ziele dienen als ständige Erinnerung daran, was wir längerfristig anstreben, etwas, mit dem die KPI-Ergebnisse und Aktionen ständig abgeglichen werden müssen. Die Aktionen sind ebenfalls farblich gekennzeichnet: Liegt die Aktion im Zeitplan oder wird sie voraussichtlich das geplante Ergebnis liefern? Aktionen werden im System dynamisch verwaltet. Abgeschlossene Aktionen werden geschlossen, laufende Aktionen werden überwacht und neue Aktionen werden bei Bedarf eingerichtet. All dies wird von dem Team erledigt, das für die Ambition to Action verantwortlich ist, und nicht von irgendwelchen zentralen Mitarbeitenden.

Index

A

Abrahamsson, Pekka 172

Ackoff, Russel L. 164

Adams, Douglas ix

Agile Alliance 172, 177, 179

Agile *siehe Agilität*

Agile Transformation 171, 176–177

Agile Vorgehensweisen 175

Agiles Manifest 171–173, 179

Agilität 88, 159, 162, 171–176, 182

Airbus 53

Aktivitäten 34–35, 181

- geplante 36

- laufende 13

- neue 14

Aktivitätenplan 89

Aktivitätsbezogenes Denken 88

Ambition to Action 101, 104, 106, 112–113, 117, 125, 130, 142, 144, 149, 153, 156–157, 166–167

- dynamische 149

- Prozess 117

- Ziele 113

Ampel 44–48

Anarchie 6, 19, 68, 73, 152

Atlassian 28

Ausrichtung 59–60, 114

strategische 22–23, 117–118

Autonomie 8, 28, 32, 49, 54, 59, 61, 66, 68, 70, 96, 102, 114, 136, 159–160, 163, 166, 179, 186, 194, 200

Mangel an 2

B

Balanced Scorecard 76, 79–80, 91–92, 95, 104, 106, 108, 112–113, 115, 117, 193, 196–204

Fallstricke 196

Initiative 100

Belohnung *siehe Bonus*

Benchmarking 62, 70, 83, 120, 123, 137

direktes 121

indirektes 120–121

Benchmarking-KPIs

relative 124, 130

Bennis, Warren G. 178

Bentsen, Siri xix

Berg, Audun 87

Bestreben 127

Beteiligung 131

Beurteilungen 91

Bewertung, ganzheitliche 145

Beyond Budgeting

Forschungsprogramm 163

Prinzipien 54

Strategie xvi

und Agile xvii

Beyond Budgeting Institute (BBI) 52

Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) xi, xix, 10, 51, 182, 195

Bjørnenak, Trond xx, 62, 163

Boesen, Thomas xix

Bonus xv, 5, 22, 26, 29–32, 38, 55, 59, 91–92, 104, 124, 126, 130, 132, 144, 184, 192

finanzieller 29

individueller 26–30, 32, 55, 58, 91, 147, 160

kollektiver 32, 147

nicht finanzieller 33

Peer-to-Peer- 33

- punktuellet 146
- Bonuskürzungen 32
- Bonusproblem 26
- Bonussystem 27–28, 30–32, 104
 - individuelles 26
 - kollektives 26, 147
- Borealis 55, 71, 94
 - Leistungsrechnung 87
 - Modellversuch 77
 - Werte 82
- Bouge 11
- Bougette 11
- Bouvin, Anders 60
- Brown, Donaldson xxi
- Buchhaltung 13, 34, 128, 151
- Budget 11, 104, 186, 192, 196
- Budgetalternativen 77
- Budgetierung xiii, 1, 3, 11, 84, 160
 - traditionelle 34, 69, 75, 102, 106, 166
- Budgetierungsmentalität 3
- Budgetierungsprozess 1, 3, 73
- Budgetkontrolle 11
- Budgetprozess 100
- Budgetvorgaben 80
- Budgetzahlen 109
- Budgetziele 80, 110
- Budgetzwecke 185
 - Trennung der 109
- Bullshit-Bingo 9, 60, 118
- Bunce, Peter xix, 51–52
- Burn-Rate-Richtlinie 138
- C**
- CAM-I 51
- Capital Market Day 124
- Capital Value Process 139–140

Cockpit 201
Command & Control xi, 1, 8, 139, 155, 194, 200
Consortium of Advanced Management International *siehe CAM-I*
Controller 14, 17, 99–100
Corporate Controller 102
Corporate Knights 165
Corporate Scorecard 200
 Initiative 100
Cryan, John 31
Cynefin 184
D
Dannemiller, Kathie 184
Danone 53
Definitionsungewissheit 148
Deming, W. Edwards 178
Demokratie 7–8
Denken in Aktivitätsbegriffen 87
Denkweise xiv, 71, 105, 133
 buchhalterische 151
 kostenbewusste 134
 positive, proaktive 66
 verantwortungsbewusste 133
Derby, Esther 180
Dezentralisierung 158
Dilbert 41
Dimension der Aktivitäten 86, 89
Doerr, John 178
Drachten 47
Drei-Jahres-Prognose 69
Drucker, Peter 1
Due Diligence, kulturelle 161
Dynamic Forecasting 149, 152
Dynamik 132, 157–158
Dynamische Prognose 127, 130, 150
Dynamische Ressourcenzuweisung 108, 127, 132, 135

E

Edmondson, Amy 178
Effizienz xv, 5, 184
Effizienzproblem 39, 184
Eigenverantwortung 114, 116, 124, 129, 153–154
Einfachheit 58, 62, 80, 96
Einstein, Albert 21
Elephant in the Room 176
Engagement 114, 124, 130
Entscheidungen über Aktivitäten 2
Entscheidungsbefugnisse 76
Ereignis 150
Ergebnis
 erwartetes 38, 103, 125
 nachhaltiges 145
Erwartung 109, 127
Esser, Hendrik 180
Ethik 1, 38, 133, 165, 168
Exekutivausschuss 93, 100, 104, 117, 149
Exploration-Scorecard 103

F

Finanzabteilung 6, 11, 16, 121, 158, 160–161
Finanzkapazität 38, 91, 125, 136, 151
Finanzleistung, relative 82, 122
Finanzprognose, rollierende 91
Finanzprozesse 16
 interne 89
Finanzziele, relative 123
Flexibilität 114
Flørenæs, Stian xix
Forschung 26, 28–30
Fortune 500 165
Francke, Lennart 204
Fraser, Robin xix, 51
Frøberg, Anders xix

Führung x–xi, xiv, xvi, xxii, 3–4, 6, 25, 30, 32, 49–50, 54–56, 63, 70, 76, 92, 95–96, 105, 147–148, 166, 168–169, 176–177, 186, 195

Führungsprinzipien 54, 107, 113, 131, 166

Führungsverhalten 50, 165–166

Fünf-Quartals-Horizont 79

Fünf-Quartals-Prognose rollierende 79, 187

G

GDF Suez 53

Gemini Consulting 74, 79, 195

General Motors xxi

Genton, Kristin 69

Geschäftsnachverfolgung 83, 116, 142

Geschäftsumfeld, neues 3

Gewinner-Kultur 66

Gleicher, David 184

Globale Erwärmung 4

des gesamten Geschäftsklimas 4

des Geschäftsumfelds 10

Google 33

Great Place to Work 60, 63, 67

Grovehill Junction 47

GSK (GlaxoSmithKline) 28

H

Hackett Group 39, 185

Handelsbanken 55, 57

HCL 33, 65

Hesselberg, Jorgen 180

Hock, Dee 43

Hollevik, Arvid xix, 101, 160

Holte, Asbjørn xix

Hope, Jeremy xix, 51

Horisonten 88–89, 171–172

Humankapital 16

Hurdle-Rate 90

Hydro xvi, 94, 98, 111, 149

I

Ibsen, Henrik 19

Implementierung xvii, 52, 57, 79, 92

- als Evolution 204
- als Revolution 204

Innovation 3–4, 33, 43, 54, 165–166, 174, 186, 190, 205

- technologische 4

Input/Output-KPIs 120

Inside/out-Prognose 125, 128

Inspect & Adapt 174

Institute of Leadership & Management (ILM) 32

Integriertes Performance Management 112

Integritätsverletzung 132

Investition 141

Investitionskapazität 139

Investitionskategorien 90

Investitionsmanagement 90, 140

Investitionsprognose 91, 93

J

Jefferson, Thomas 181

Jenssen, Jens R. 102

K

Kaarbøe, Katarina xx, 163

Kalenderjahr 5, 34, 84, 89, 187

Kapazitätsengpässe 91, 190

Kapitalrendite 59

Kapitalwert 141

Kaplan, Robert xix, 79, 88, 196

Kaskadierung 22, 114, 153, 177, 196

Kernteam 52

Key Performance Indicators (KPIs) 20, 79, 91, 112, 118–119, 122, 144, 199

- absolute 123
- relative 120, 123, 147
- Ziele 152, 156

Key Performance Truths (KPTs) 20, 119

Kohn, Alfie 29, 31

Kommunikation xxii, 9, 16, 31, 131
 mangelnde 6
Kompetenzen der Menschen 16
Kontrolle xv, 3–5, 10, 12, 17–18, 35, 45–47, 50, 54, 69, 188
 gefühlte 18
 Illusion von 2, 14, 30, 39, 41, 106
 präventive 8
 zentralisierte 11
Kontrollverlust 17, 19
Koordination 36
 kontinuierliche 153
Koordinationskosten 138
Koordination
 kontinuierliche 37
 maßgeschneiderte 37
Kostenbewusstsein 133–134
Kostenbudget 11–12, 15, 103, 132
Kostenkontrolle 12, 17
Kostenmanagement xv, 5, 11, 17, 64, 79, 85, 93, 139, 141, 184, 187, 190
 straffes 16
Kreativität 3–4, 30, 67, 174, 190, 205
Kreisverkehr 45–48
Kultur 50, 68
 skandinavische 166–167

L

Larsen, Diana 180
Larsson, Dag xix, 52, 118
Lean 141, 159, 174–175, 181–182
Leistungsbeurteilung 152
Leistungsbewertung xv, 2, 5, 23–26, 55, 106, 126, 144, 147, 178, 184
 ganzheitliche 50, 108, 122–123, 126, 144, 147–148
Leistungsrechnung 85, 89
Leistungsziele 130
Lernen 10, 24, 52, 54, 59, 69, 97, 123, 160, 163, 167, 197, 202, 205
Lessons Learned 92

Lund, Helge 102, 105, 132, 162–163, 168

M

Madsen, Vagn 87–88

Management xi, 30, 148

 traditionelles xiii–xv, 1, 3–5, 7, 9, 11, 22, 49, 105, 186, 194

Management Effectiveness 74

Management nach Prozenten 69

Managementinformationssystem 9

Managementinnovation 43, 53

Managementkultur, traditionelle 95

Managementportal 101

Managementprozesse xii, 6, 32, 34, 49–50, 55, 59, 104, 111

Manifest für Agile Softwareentwicklung *siehe Agiles Manifest*

Maßnahmen 125, 145, 150, 152

 risikoinduzierte 156

 risikomindernde 156

 zielinduzierte 156

Mathisen, Eldar 193

McGregor, Douglas xiii

McKinsey 207

McKinsey, James O. 11

Mercer, William M. 33

Michelangelo 21, 123

Michelin 53

Mikromanagement x, 49, 82, 187, 200

Miles xvi, 53, 55, 57, 63–65, 71

Mission 116

Monderman, Hans 48

Monitoring 76, 119

Morlidge, Steve xix, 51, 105

Motivation xxii, 8, 22, 26–28, 30–33, 41, 50, 67, 91, 126, 130–131, 147–148, 153, 192, 200

 extrinsische 30–31

 intrinsische 29

N

Nachhaltigkeit 115, 165

Nayar, Vineet 65
New Public Management 199
NHH *siehe Norwegian School of Economics*
Nielsen, Gunnar xix
Nimblicity 96
Norton, David 79, 196
Norwegian School of Economics (NHH) xi, xx, 61–62, 105, 141, 163–164

O

OKRs (Objectives and Key Results) 177
Olesen, Anders xix, 52
Olsen, Tom Georg 63
Organisation x, xii, 3, 6, 54
 volles Potenzial 3
 Wachstumsprozess xii
Organisationshierarchie 9
Organisationsstruktur 57, 95
 starre 18
Organisatorisches Verhalten xiv
Outside/in-Prognose 125, 128

P

PCD Polymere 94
Peer-to-Peer-Bonus 33
People@Statoil 130, 132, 152, 156–157
Performance 81, 95, 144, 146, 148
Performance Management 48, 161
 integriertes 112
Performance-Management-Plattform 101
Performance-Problem 184
Performance-Probleme 186–187
Personalabteilung 6, 16, 31, 33, 35, 77, 89, 92, 112, 132, 146, 156–158, 160–162, 192–193
Pilzmanagement 10
Planung 35, 55, 59, 102, 125
 langfristige 36, 150
Player, Steve xix, 52–53
Portfolio-Optimierung 140

Potenzial der Menschen 16

Produktivitäts-KPIs 120

Prognose 4, 36–38, 69, 79, 93–94, 109, 111, 124–125, 127–130, 140, 142, 152, 192

- dynamische 127, 130, 150
- exakte 38
- externe 125, 128, 150
- interne 125, 128, 150
- längerfristige 91
- rollierende 5, 36, 76, 93, 95, 150–151, 191
- zuverlässige 37

Prognoseprozess, rollierender 130

Prognosequalität 128

Prognoserhythmus 150

Prognostik 128

Projektbudget 141

Projektschätzung 140

Prozesskostenrechnung 88

Psychologie 31

Psychologische Sicherheit 178–179

Q

Qualität xv, 5, 184, 190

Qualitätsproblem 20, 37, 184–186

R

Radarschirm 38, 202

Rantanen, Juha 93

Rauschen 127

Rechnungslegungsvorschriften 88–89

Reitan Group 55, 57, 66–67

Reitan, Odd 66

Reitan, Torgrim xix, 137, 168

REMA 66, 68–69

Rennemo, Svein xv, xx, 74, 78, 94–95, 188

Ressourcen 11, 13–14, 20, 33, 36–39, 55, 108–109, 128, 140, 176, 186, 190

- finanzielle 15
- interne 102

knapp 12, 17, 110, 132, 134
natürliche 97
Ressourcenverschwendung 39
Ressourcenzuteilung 109, 125, 128
effektive 37
Ressourcenzuweisung 55, 140–141, 191
dynamische 108, 127, 132, 134–135
Return on Average Capital Employed *siehe RoACE*
Rhythmus xv, 5, 34, 37, 50, 55, 117, 184
Rhythmusproblem 34
Risikomanagement 155–156
RoACE 80–81, 121, 136
auf Konzernebene 123
relativer 81–83, 90, 92, 121
Rollout 196
Rööfli, Franz xix, 52
Rugland, Toralf xix, 160
S
SAP 88–89, 100, 120, 151, 156, 158
Sætre, Eldar xix, 99–100, 102, 105, 168
Schein, Edgar H. 178
Schneider Electric 53
Scrum 171, 174–175, 181–182
Selbstregulierung 48, 54, 58, 70
Senge, Peter M. 181
Servant Leadership xvi, 63, 65
Shared Service Center 100
Shared Space 48
Shareholder Value 199
Sicherheit 126, 199
Simms, William Gilmore 19
Sirota, David 30
Site Controller 73
Skalierung von Agilität 171, 175
Skepsis 31

Skeptiker xvi, 4, 188
Skinner, B. F. 31
Sloan, Alfred xxi
SMART 20–21
Snowden, Dave 184
Société Générale 53
Solberg, Jone xix
SpareBank 1 Gruppen 62, 193
Sparsamkeit 133
Sprint 174
Stakeholder 202
 externe 151
 interne 151
Start-Stopp-Rhythmus 2
Statoil 55, 97, 99, 168
 Buch 105, 107–108, 117, 130–131, 138, 157
 Leistungsprozess 156–157
 Modell 105
Statoil Technical Efficiency Project (STEP) 141
Strategie 1, 4–5, 8, 21, 58, 106, 113, 118, 152, 161, 186, 192, 195, 197, 202
Strategielandkarte 117
Strategieübersetzung 114
Strategieumsetzung 117
Strategieumsetzungsprozess 199
Strategische Ausrichtung 22–23, 117–118
Stückkosten-Benchmarking 135
SuperCalc-Tabellen 40
Supporting Agile Adoption (Gruppe) 179

T

Tabellenkalkulation 40, 79
Team 101, 103, 114, 116, 118, 120, 131–132, 148, 152, 154, 157–159, 176, 192
Teamarbeit 175
Teamziele 132
Theorie X xiii–xiv, 6, 8, 18, 27, 49, 189
Theorie Y xiii, 6, 109, 179

Timebox 174

Top-down 142, 200

Total Shareholder Return (TSR) relativer 121

Transformation 95, 177

Transparency International 165

Transparenz xiv, xxii, 3, 5–7, 9–10, 18, 47, 49–50, 54, 58, 62, 64, 67, 70, 96, 102, 130, 132, 153, 157–158, 160, 165–166, 174, 176–177, 179, 186–187

Trendberichte 76, 84–86

Trendberichterstattung 84, 142

U

Unternehmensbewertung 114, 144

Unternehmenskultur 56, 66, 71, 101–102, 161, 181, 193

- kostenbewusste 133, 137
- wertebasierte 18, 58

Ursache und Wirkung 115, 118, 184, 196

V

Veränderung 1–2, 5, 56, 102, 114

Vereinfachung 158

Vergütungsmanagement 33

Verhalten 8, 24–25, 43, 48, 94–95, 134, 168, 186, 193

- komplexes und intelligentes 43

Verhaltenstheorie 31

Verhaltensziele 131–132, 145–146

Verhandlungen 22

Vertrauen xiv–xv, 5–6, 8, 12, 62, 64, 102, 136, 153–154, 160, 176, 184, 187

- fehlendes 9

Vision xvi, 58, 66, 75, 92, 98, 116, 159, 169, 172, 184, 187

Voreingenommenheit 127

Vorhersage gegen die Wand 150

Vorhersage *siehe Prognose*

VUCA xxi, 3, 5, 10, 49, 109, 170, 189

VUCA-Welt 109

W

Wachstumsentwicklung, Planung xii

Wallander, Jan 58, 61

Wasserfall-Ansatz 172

Welch, Jack 75
Weltbank 105
Werte 7–8, 25, 45–46, 49–50, 54, 59, 64, 66–68, 96, 101, 107, 113, 131, 168, 176
 langfristige 58
 nachhaltige 202
Wertschöpfung 15, 128, 141, 197
 nachhaltige xxi
Widerstand 184, 188
Wissensmanagement xiii
Wissensorganisation 26, 31
Z
Zappos 33
Zeithorizont 37, 117–118, 124, 150–151, 197
Ziehharmonika
 Prognose 150
 Rhythmus 36
Ziele xvi, 76, 109, 132, 140, 165, 186, 192
 ehrgeizige 123–124, 144
 einfache und klare 43
 finanzielle 80
 gemeinsame 130
 gute 37
 handlungsorientierte 21
 immergrüne 121
 individuelle 28
 längerfristige 20
 mutige 54
 private 23
 relative 50
 richtungsweisende 55
 SMART 20
 strategische 91, 101, 107, 116–119, 124, 136, 144, 152, 156, 199–200
 strengere 4
 widersprüchliche 75
Zielhorizont 152

Zielkosten 141

Zielsetzung xv, 5, 20, 22, 24–25, 81, 109, 111, 117, 124, 126, 184, 191

Zielsetzungsproblem 20

Zielüberprüfung 126, 152

Zielüberprüfungsmechanismus 126

Zielungewissheit 148

Zielvorgabe 21

Zugehörigkeit 28, 32

Zugehörigkeitsgefühl 54