

[\[zum BBRT Website\]](#) - [\[zum MetaManagement Group Website\]](#)

Highlights der 1. Beyond Budgeting-Konferenz in Lateinamerika, 24./25. November 2004, Sao Paulo/Brasilien

Von Niels Pfläging, BBRT und MetaManagement Group

140 Manager aus ganz Brasilien nahmen Ende November in São Paulo an der 2-tägigen Konferenz unter dem Titel „HBR World Forum: Beyond Budgeting & the Performance Revolution“ teil. Zu den internationalen Referenten der in Zusammenarbeit von Harvard Business Review, BBRT und der führenden brasilianischen Wirtschaftszeitung organisierten Konferenz zählten *Robin Fraser*, (Direktor des BBRT), *Lennart Francke* (CFO, Svenska Handelsbanken/Schweden), *Adrian Poffley* (Manager Strategy-Finance-Risk, Weltbank/USA) und *Steve Morlidge* (Change Leader Dynamic Performance Management, Unilever/England). Ergänzt wurde die Riege der Referenten durch *Fanny Schwarz* (Direktorin Consulting von Symnetics/BSCol Lateinamerika), *Silvio Genesisini* (Präsident von Oracle Brasilien) und *Niels Pfläging* (Direktor Südamerika des BBRT).

Dieses Positionspapier gibt einen Überblick über ausgewählte Highlights der Konferenz: Fallstudien, Formen der Steuerung ohne Budgets, originelle Einsichten und Ansichten aus Implementierungsprojekten und der Forschung des BBRT.

High Performance. Beyond Budgeting – ein Managementmodell für das 21. Jahrhundert.

Das neue, dynamische und radikal dezentralisierte Steuerungsmodell jenseits der Budgetierung erfordert nicht nur ein neues Set von Steuerungsprozessen. Es bedarf auch eines bestimmten Führungsverhaltens. Nicht autoritäres Dekret oder Top-Down-Mikromanagement sind im Steuerungsmodell Beyond Budgeting gefragt. Sondern vor allem visionäre, empowernde Führung. Mit einem anschaulichen Beispiel dafür, inwiefern diese drei Führungsstile in der Praxis differieren, eröffnete **Robin Fraser**, Mitbegründer des BBRT und Co-Autor des Buches „Beyond Budgeting“, seinen Einführungsvortrag der Konferenz mit dem Titel „High Performance – a management model for the 21st century“.

Wie das neue, dynamische Steuerungsmodell der Zukunft funktioniert und welche Prinzipien es untermauern, das zeigte Fraser durch Ergebnisse aus der Forschungsarbeit des BBRT sowie anhand kurzer Einblicke in die Fallbeispiele dreier herausragender Beyond Budgeting-Organisationen: Svenska Handelsbanken (Schweden), Toyota (Japan) und Southwest Airlines (USA). Diese Organisationen haben Steuerungsmodelle entwickelt, die mit herkömmlichen, tayloristischen Paradigmen der Budgetsteuerung und der Kommando-und-Kontroll-Kultur wenig gemein haben. Die vollständigen Präsentations-Slides dieses Vortrags sind unter dem folgenden Link online einsehbar: [www.metamanagementgroup.com/pdf/2004-11-24 Robin Fraser.pdf](http://www.metamanagementgroup.com/pdf/2004-11-24%20Robin%20Fraser.pdf)

Der gerade in Deutschland viel diskutierte Frage, inwiefern sich Beyond Budgeting als Steuerungsmodell für hochgradig komplexe und in stark dynamischen Umwelten agierende Organisationen eignet, gingen in der Folge die Präsentationen zu laufenden Beyond Budgeting-Implementierungen bei zwei völlig unterschiedlichen Organisationen auf den Grund.



Steve Morlidge, Unilever, während seines Vortrags am 1. Konferenztag zu „Dynamic Performance Management“ im Unilever-Konzern

Steve Morlidge und Adrian Poffley diskutierten die Beweggründe, die Organisationen wie Unilever und die Weltbank antreiben, ihr Steuerungsmodell radikal zu verändern und zeigten auf, wie einerseits Prozesse, Führung und Organisation sich ändern müssen und wie andererseits der Wandel im Rahmen einer Beyond Budgeting-Initiative gesteuert werden kann.

Beyond Budgeting bei Unilever: „Dynamic Performance Management“ - eine weltumspannende Change-Management-Initiative

Steve Morlidge ist Leiter der Initiative „Dynamic Performance Management“, des globalen Beyond Budgeting-Changeprogramms innerhalb des anglo-holländischen Unilever-Konzerns. Er gab faszinierende Einblicke in die Besonderheiten der Implementierung von Beyond Budgeting in einem Konsumgüterkonzern mit wahrhaft globalen Dimensionen: Unilever hat weltweit 400 weitgehend voneinander unabhängigen Geschäftseinheiten, 246.000 Mitarbeiter und ca. 50 Milliarden Dollar Umsatz jährlich. Unilever operiert in 88 Ländern und alleine die Lebensmitteloperationen des Konzerns („Unilever Bestfoods“) sind in 8 Sparten unterteilt.

Das Projekt Dynamic Performance Management begann in 2001 und hat über verschiedene Phasen hinweg bereits zu recht markanten Änderungen im Konzern geführt, u.a. in Reporting, Forecasting, Planung und anderen Konzernprozessen wie variabler Vergütung. Zu den Herausforderungen der Implementierung gehören nach Meinung von Morlidge verschiedene Aspekte:

- Technische - wie sollen die neuen Steuerungsprozesse konkret aussehen?
- Umfang des Wandels - wie kann fundamentaler Wandel in diesen Dimensionen überhaupt vollzogen werden?)
- Scope – sollen wir uns mit schnellen Erfolgen, die schnell realisiert werden können zufrieden geben oder grössere Wirkungen anstreben, deren Umsetzung aber vielleicht scheitern könnte?
- Verhalten – wie können Mitarbeiter bewegt werden düsfunktionalem Verhalten zu ändern, das sie als schädlich erkennen?

Unilever setzt verschiedene Techniken und Change-Methoden ein, um den notwendigen Wandel voranzutreiben. Morlidge machte die Notwendigkeit, Wandel sowohl in der Konzernzentrale als auch in den einzelnen Unternehmen der Gruppe ganzheitlich anzugehen, u.a. anhand einer Wandlungs-„Formel“ deutlich. Nachhaltiger Wandel, so Morlidge, sei nur realisierbar, wenn das Produkt aus Unzufriedenheit mit der derzeitigen Situation, Vision für das zukünftige Modell und den Erfolgen erster Schritte der Implementierung grösser sei als die vorhandenen Widerstände. Schon darum könne ein Wandel, wie ihn das Beyond Budgeting-Modell erfordert, nicht von oben angeordnet oder per Gewalt durchgesetzt werden.

Steve Morlidge ist im Rahmen seiner Tätigkeit bei Unilever bereits seit Jahren in der Beyond Budgeting-Bewegung aktiv und fungiert derzeit als Chairman des europäischen

BBRT. Steve Morlidge kann unter der Emailadresse steve.morlidge@unilever.com erreicht werden.

Beyond Budgeting bei der Weltbank und in Not-for-Profit-Organisationen: der schmale Grad zwischen

Adrian Poffley war bis 2001 als CFO von *Sight Savers International* tätig, einer karitativen Organisation mit Hauptsitz in England und einem Spendenaufkommen von ca. EUR 30 Mio. jährlich. Er kann als „Architekt“ der Beyond Budgeting-Implementierung bei dieser NGO gelten und hat u.a. auch ein Buch zu seiner Arbeit bei Sight Savers verfasst.¹

in seinem anregenden und lebendigen Konferenz-Vortrag berichtete Adrian Poffley über seine Erfahrungen sowohl bei Sight Savers als auch über das derzeit in die „heisse Phase“ gehende Projekt bei seinem neuen Arbeitgeber Weltbank. Seine derzeitige Mission ist nicht weniger, als Beyond Budgeting bei der Weltbank in Washington zu realisieren, der wohl weltweit grössten NGO mit ungefähr 9.300 Mitarbeitern und USD 1,7 Milliarden allein in administrativen Aufwendungen. „Mehr als 40% aller Weltbank-Angestellten haben einen Dokortitel – das ist vermutlich der weltweit höchste Prozentsatz dieser Art in einer Organisation überhaupt. Man kann sich vorstellen, wie schwierig es ist, in einer solchen Organisation Wandel zu realisieren.“ flachste Poffley zu Beginn seines Vortrags. „Es ist schon vorgekommen, dass mich Kollegen als verrückt bezeichnet haben, ein solches Vorhaben wie die Abschaffung der Budgetierung überhaupt in Angriff zu nehmen.“ Und: „Natürlich fehlte es nicht an Stimmen, die meinten, schon alleine die Abschaffung von Budgets sei hier – gegeben durch das große Ausmaß politischer Einflussnahme und das Fehlen eines Gewinnziels - schlichtweg unmöglich“. Aber der Erfolg gibt Adrian Poffley und seinen Kollegen Recht: „Wir sind jetzt in der Umsetzungsphase und ein Budget für das Jahr 2005 gibt es nicht mehr. Manche Kollegen in der Bank fangen gerade erst an zu realisieren, was das bedeutet.“

Poffley beschrieb die Agenda und Ereignisse des Projekts Ereignisse und Teamaktivitäten sowie die Prinzipien und Tools, die das neue Steuerungsmodell vom bisherigen unterscheiden werden. Als besondere Herausforderungen der Implementierung, bis dato nannte Poffley:

- Schriftliche Dokumentation einer Argumentation für den Wandel („case for change“)
- Einen Projekt-Champion in gehobener Position in der Organisation
- Die Übersetzung des Konzepts in die Realität
- Beharrungsvermögen, um den Punkt des Wandels zu erreichen, an dem die grösste Anstrengung überwunden und im Grunde keine Umkehr möglich ist

¹ Nähere Informationen zum Buch von Adrian Poffley sowie die dazugehörige Bestelladresse finden sich im Infokasten am Schluß dieses Papers.

- Beharrungsvermögen, um in die Implementierungsphase einzutreten.
- Verantwortung und Verantwortlichkeit für den Wandel in die Organisation tragen.

Besonders im Management von Leistung und Ressourcen liegen nach Auffassung Poffleys auch technische Herausforderungen der Implementierung. Aber: „Letztlich geht es bei dieser Initiative ja nicht um Quantenphysik. Die Konzepte, die wir einführen, sind eigentlich recht einfach und nicht alles ist wirklich neu für die Bank. Beyond Budgeting ist ein Thema, das ebenso mit Verhalten zu tun hat wie mit Prozessen. Darum ist dies ist auch keine einmalige Reform, sondern eher eine kontinuierliche Anstrengung. Sicherlich wird nicht alles, was wir vorhaben, auf Anhieb klappen. Und das muß es auch nicht.“

Adrian Poffley kann unter der Mailadresse apoffley@worldbank.org erreicht werden.

Die Balanced Scorecard als zentraler Baustein eines Steuerungs-Modells Beyond Budgeting

Die letzte Präsentation des ersten Konferenztages wurde von **Fanny Schwarz** gehalten. Fanny Schwarz ist Direktorin Consulting bei der brasilianischen Beratungsfirma Symnetics, die in ganz Lateinamerika sehr erfolgreich die von Balanced Scorecard-Miterfinder David Norton geführte Balanced Scorecard Collaborative repräsentiert. Kerninhalte der Präsentation von Fanny Schwarz waren die Beiträge der Balanced Scorecard zur Formulierung von Strategie (Strategy Maps), zur Umsetzung von Aktionsplänen, und zur Integration aller Teams in den Strategieprozess. Sie charakterisierte dabei die Balanced Scorecard als Trägermedium eines kontinuierlichen und von der gesamten Organisation getragenen Lernprozess.

In der sich an Fanny Schwarz' Vortrag anschliessenden Podiumsdiskussion sowie auch in der Debatte des zweiten Konferenztags wurde von Teilnehmern unter anderem die Frage aufgeworfen, inwiefern eine Steuerung nach Beyond Budgeting-Prinzipien tatsächlich einer Balanced Scorecard bedarf. Ist eine Scorecard absolut notwendig zur strategischen Steuerung, wenn eine Organisation auf Budgets verzichtet?

Robin Fraser gab im Hinblick auf diese Frage zu bedenken, dass Balanced Scorecards in zahlreichen, jedoch bei weitem nicht allen Beyond Budgeting-Organisationen eingesetzt werden. Einige der erfolgreichsten Fallbeispiele für Beyond Budgeting, wie die von ihm in seinem Einführungsvortrag angesprochenen Unternehmen Southwest Airlines, Toyota und Handelsbanken arbeiten nicht mit BSCs, verfügen aber dennoch über (hochgradig dezentralisierte und kontinuierliche) strategische Planungs- und Steuerungsprozesse. Es stelle sich möglicherweise die Frage, ob BSCs nicht vorrangig für hochgradig komplexe, industrielle Organisationen mit stark hierarchischer Führungskultur entwickelt worden sei. Generell beobachte der BBRT, dass die im Beyond Budgeting gewünschte radikale Vereinfachung der Steuerung gerade in jenen Organisationen besonders gut gelinge, wo auf die Nutzung rela-



Podiumsdiskussion des 2. Konferenztags, mit Lennart Francke, Svenska Handelsbanken, Robin Fraser, BBRT International und Niels Pfläging, BBRT (v.l.n.r.)

tiv komplexer Instrumente wie BSCs bewusst verzichtet wurde.

Lennart Francke, CFO von Svenska Handelsbanken und Referent des zweiten Konferenztags gestand ein, man habe sich bei der Bank durchaus mit dem Scorecard-Konzept beschäftigt, um seine Eignung für das Handelsbanken-Steuerungsmodell zu verstehen, hielt es aber bislang nicht für erforderlich, ein derartiges Werkzeug auch tatsächlich einzusetzen. Handelsbanken verlässt sich bei genauerem Hinsehen auf einen informellen, von allen Mitgliedern der Organisation getragenen und durch eine ganze Vielzahl von Instrumenten untermauerten Strategieprozess. Dieser ist jedoch kaum an einem einzigen Tool oder Managementkonzept festzumachen, sondern ist vielmehr eingebettet in eine ganze Reihe von Praktiken des Steuerungsmodells. Zu den in diesem Zusammenhang bei Handelsbanken eingesetzten „Werkzeugen“ können so unterschiedliche Instrumente wie die zur Leistungsmessung verwendeten Ligatabellen, der vollkommen dezentrale Prozess der Aktionsplanung („The Ever-Spinning Wheel“), die monatlichen Top-Management-Dialoge sowie die jährlichen Verhandlungen der internen Verrechnungspreise gezählt werden.

Ein weiteres während der Podiumsdiskussion von Teilnehmern angesprochenes Thema war die Frage der Eignung der Beyond Budgeting-Modells zur Steuerung in einem von **Sarbanes-Oxley** und strengerer öffentlicher Kontrolle geprägten Umfeld. Teilnehmer äusserten die Besorgnis, daß Beyond Budgeting ein den neuen Aufla-

gen folgendes externes Reporting und die Erfüllung bürokratischer Anforderungen erschweren könnte. Robin Fraser führte an, dass sich Corporate Governance und externes Reporting im Beyond Budgeting-Modell nicht verschlechtern, sondern im Gegenteil verbessern. Beleg hierfür sei etwa das von Handelsbanken erzielte Aa1-Rating, dass die Bank an die absolute Spitze unter ihren Wettbewerbern plaziert. Auch andere Beyond Budgeting-Organisationen in Europa und den USA haben die Erfahrung gemacht, dass Transparenz, Klarheit der externen Kommunikation und des Reporting verbessert werden, wenn auf fixierte Leistungsverträge und Budgets verzichtet wird.

Steve Morlidge gab zudem zu bedenken: „Ich wüsste keinen einzigen der Management- und Accounting-Skandale der letzten Jahre zu nennen, der nicht in irgendeiner Form mit der Existenz fixierter Leistungsverträge in jenen Organisationen zu tun gehabt hätte. Beyond Budgeting löst genau das Problem, das letztlich zu all dem Fehlverhalten geführt hat, das mit Sarbanes-Oxley nun auf oberflächliche Weise unter Kontrolle gebracht werden soll.“

Die Macht relativer Ziele –Motivation freisetzen und ein herausforderndes Ambiente schaffen mit elastischen Zielen und flexibleren Prozessen

Der zweite Konferenztags begann mit einem Vortrag von **Niels Pfläging**, Direktor des BBRT für Brasilien und Südamerika. Anhand der sechs Prinzipien des Beyond Budgeting-Modells für Leistungsmanagement in der Sense-and-

Respond-Organisation stellte er Tools, Konzepte und neue Techniken für das Management mit relativen Zielen und relativem Leistungsvertrag vor. Er machte dabei unter anderem deutlich, dass die Abkehr von hierarchischer Kontrolle und Budgets mit einer Vielzahl weiterer Veränderungen einhergehen muss:

- Marketing und Vertriebsabteilungen müssen sich von Quoten und Kurzfristzielen verabschieden, damit ethisches, nachhaltiges und strategiekonformes Verhalten mit Absatzmärkten und Kunden möglich wird
- Scorecards – heute meist eher für bürokratische Exerzitien eingesetzt denn als wertschöpfender Steuerungsprozess - müssen zu Trägern der Aktionsplanung und strategischen Umsetzung werden.
- Die Trennung zwischen strategischem, taktischen und operationalen Planen und Handeln - Markenzeichen tayloristischer Steuerung und hierarchisch-bürokratischer Führung kann und muss vollständig überwunden werden.
- Dynamische Steuerung bedarf vollkommen anderer Referenzen der Leistung als heute üblich: eine vollkommene Abkehr von fixierten Zielen und internen Referenzen ist nötig.
- Vergütungssysteme in der Praxis fußen nach wie vor auf Motivationstheorien und Führungsparadigmen, die seit den 60er Jahren als obsolet und schädlich erkannt wurden. Die Erkenntnisse aus Psychologie, Sozial- und Wirtschaftswissenschaft müssen endlich auch im Management Eingang finden. Damit das passieren kann, müssen sich Top-Manager und Finanzmanager sich jedoch zu neuen Prinzipien und modernen Prozessen bekennen.

Niels Pfläging kann unter der Mailadresse pflaeging@bbrt.org erreicht werden.

Der Beitrag von OnDemand-Strategien und Informationstechnologie zum Beyond Budgeting

Silvio Genesini, langjähriger Partner bei der Unternehmensberatung Accenture und erst seit wenigen Wochen Präsident von Oracle Brasilien, diskutierte in seinem Vortrag den Beitrag von OnDemand-Technologie zu einem hochgradig adaptiven Steuerungsmodell. Zu den von Silvio Genesini vorgestellten Fallbeispielen gehörte u.a. Grupo Posadas, eine Hotelkette mit Hauptsitz in Mexiko. Durch zentrale Standardisierung von informationstechnologischen Plattformen, Prozessen und Praktiken war Posadas in der Lage, Entscheidungen im Tagesgeschäft radikal zu dezentralisieren. Heute verfügt Posadas über Shared Service Center, die gruppenweit standardisierte, hocheffiziente Prozesse und Datenverarbeitung anbieten.

Das Fallbeispiel Handelsbanken – Dezentralisierung als Quelle von Wettbewerbsvorteilen und nachhaltiger Rentabilität

Der dritte Praktikervortrag der Konferenz kam von **Lennart**

Francke, CFO von Svenska Handelsbanken. Mit 34 Jahren Erfahrung in der praktischen Anwendung des Beyond Budgeting-Modells hat Schwedens grösste Bank sicherlich ein weltweit kaum zu übertreffendes Know-how angesammelt. Francke zu den Nebeneffekten dieser langen Tradition der Steuerung Beyond Budgeting: "Ich habe mein gesamtes Berufsleben bei Handelsbanken verbracht. Als ich 1974 zu Handelsbanken kam, da gab es schon seit 3 Jahren keine Budgets mehr und der damalige CEO Jan Wallander hatte die Organisation bereits radikal verändert. Insofern fällt es mir manchmal etwas schwer, die Funktionsweise von nach traditionellen Managementmethoden geführten Unternehmen nachzuvollziehen."

Francke gab einen Überblick über die von Handelsbanken erzielten Leistungen der vergangenen Jahrzehnte im Marktvergleich. Er erläuterte das erstaunlich einfache korporative Ziel von Handelsbanken, die Steuerungsprinzipien der Bank und Hauptmerkmale des Managementsystems, wie den hohen Grad der Dezentralisierung, interne Verrechnungspreise, die Priorisierung der internen und externen Kunden, ein voll integriertes Rechnungswesen-System und das mit Hilfe der Oktogonen-Stiftung operationalisierte variable Vergütungssystem. Die traditionellen Stärken von Handelsbanken subsummierte er aus seiner Sicht, der Sicht eines CFOs, folgendermassen: „Besserer Return on Equity im Vergleich zur Konkurrenz - über 32 Jahre hinweg. Kosteneffizienteste Universalbank in Europa. Zufriedenste Kunden. Geringere Kreditverluste als Konkurrenzbanken. Aa1-Rating.“

Warum das Beyond Budgeting-Modell dem Budgetmodell überlegen sei, das fasste Francke in wenigen Punkten so zusammen:

- Es ist besser genau zu wissen wo du gerade stehst, als Vermutungen über die Zukunft anzustellen
- Tricksen und Manipulation - Budgets sind tendenziell das Ergebnis von Verhandlungen, nicht aber vorbildliche Prognosen.
- Formale Planung leistet *keinen* Beitrag zu Flexibilität und verbesserter Entscheidungsfähigkeit
- Es ist besser die realisierte Leistung mit der eigenen Historie und Wettbewerbern zu vergleichen, als Budgetvergleiche anzustellen.

Nähere Informationen zum Fallbeispiel Svenska Handelsbanken finden sich u.a. im Artikel „No Budget“ aus der Zeitschrift BrandEins (Ausgabe Oktober 2004), der unter dem folgenden Link eingesehen werden kann: www.metamanagementgroup.com/pdf/BrandEins-print.pdf. Lennart Francke kann unter der Mailadresse lefr01@handelsbanken.se erreicht werden.

Beyond Budgeting – inkrementelle Veränderung oder tiefgreifende Transformation?

Die Wege, mit denen Unternehmen versuchen Beyond Budgeting umsetzen sind nach wie vor sehr unter-

schiedlich. Manche Unternehmen neigten insbesondere in den frühen Jahren der Existenz des BBRT dazu, Beyond Budgeting als Rahmenmodell für eher inkrementellen Wandel zu begreifen und lediglich kleinere oder grössere Veränderungen vor allem an Prognoseprozessen (Rolling Forecasts), an Balanced Scorecards oder allgemein Planungsprozessen vorzunehmen). Mit der Weiterentwicklung des Beyond Budgeting-Modells im Laufe der Jahre wurde es jedoch immer deutlicher, daß ein ausschliesslich auf ausgewählte Steuerungsprozesse gerichteter Wandel zu kurz greift, um wahrhaft dynamische und dezentralisierte Organisationen zu schaffen. **Robin Fraser** machte in seinem Abschlußvortrag auf der Konferenz anschaulich, inwiefern die besten, nachhaltig erfolgreichen Beyond Budgeting-Organisationen (u.a. Handelsbanken, Southwest Airlines, Toyota) sich nicht auf inkrementelle Veränderungen beschränkt, sondern vielmehr eine tiefgreifende Transformation weg von der tayloristischen Organisationsform hin zu einem „Sense-and-Respond“-Managementmodell vollzogen haben.

Robin Fraser illustrierte den transformationalen Wandel durch Beyond Budgeting anhand zweier jüngerer europäischer Fallbeispiele aus unterschiedlichen Industrien. Er zeigte u.a. die jüngsten Entwicklungen bei dem schwedischen Handelsunternehmen Ahlsell auf.² Ahlsell hat seit seinem Schritt nach jenseits der Budgetierung in 1995 einen erstaunlichen Wandel vollzogen und sein Beyond Budgeting-Modell sukzessive verfeinert und vertieft. Ahlsell hat in den letzten Jahren nicht nur die Rentabilität nachhaltig erhöht, sondern u.a. auch erfolgreich mehrere Dutzend Akquisitionen realisiert. Das Unternehmen ist heute in der Lage, Wettbewerber in einem Zeitraum von nur 3 Monaten vollständig zu integrieren.

Ein weiteres Fallbeispiel aus dem Vortrag zeichnete die zurzeit laufende Implementierung von Beyond Budgeting bei einem kleineren italienischen Dienstleistungsunternehmen nach. Robin Fraser beschrieb die verschiedenen Phasen des Wandels und die Techniken, mit denen die Firma nachhaltigen, radikalen Wandel betreibt unter Veränderung nicht nur von Steuerungsprozessen, sondern auch von Aufbauorganisation, Geschäftsprozessen mit Kunden und Partnern, sowie dem Führungsstil.

Robin Fraser kann unter der Mailadresse robinfraser@bbrt.org erreicht werden.

BBRT für Brasilien gegründet

Am Tag unmittelbar nach der Konferenz fand in São Paulo das Gründungstreffen des Beyond Budgeting Round Table Brasilien (BBRT-BR) statt. Nach dem Erfolg des BBRT in den Regionen Europa, Nordamerika und Austra-

² Eine recht ausführliche Beschreibung des Fallbeispiels Ahlsell findet sich im Harvard Businessmanager-Artikel „Mehr Erfolg ohne Budgets“ von Jeremy Hope und Robin Fraser (Ausgabe Mai 2003) sowie im Buch „Beyond Budgeting“ von den gleichen Autoren, SchäfferPoeschel 2003.

lasien wurde damit auch in der Region Lateinamerika der Grundstein für das internationale Forschungs-Netzwerk BBRT gelegt. Der BBRT Brasilien versteht sich nicht nur als Kollaborativ von an moderner Steuerung interessierten Unternehmen, sondern vor allem als „Netzwerk von Implementierern“. Diese klare Ausrichtung machte sich auch während der Diskussionen beim Gründungstreffen bemerkbar, die vor allem um Fragen der Implementierung von Beyond Budgeting und des damit verbundenen Wandels kreisten.

Gastgeber des Auftaktmeetings war VCP, ein NYSE-notiertes Industrieunternehmen aus der Pulp&Paper-Branche und Tochterunternehmen des brasilianischen Industrie-Konglomerats Votorantim. Insgesamt nahmen Vertreter von fünf brasilianischen Firmen, darunter der grössten Bank des Landes sowie eines der wichtigsten nationalen Anbieter von Enterprise Resource Planning Software (ERP) an dem von Robin Fraser und Niels Pfläging moderierten Treffen teil. Zu den Forschungszielen des BBRT-BR in 2005 wird die Erstellung brasilianischer Beyond Budgeting-Fallstudien gehören, sowie die Formulierung branchen- und regionenspezifischen Implementierungs-Know-hows. ◉

Für Fragen zu diesem Paper oder zur Konferenz

wenden Sie sich bitte an Niels Pfläging, Email niels@metamanagementgroup.com.

Der Website des BBRT: www.bbrt.org.

Eine CD-ROM mit allen Präsentationsslides der Konferenz in PPT- und PDF-Formaten (alle Slides in englischer und in portugiesischer Sprache) sowie den kompletten Tagungsunterlagen (224 Seiten Umfang) kann von [MetaManagement Group](http://MetaManagementGroup.com) bezogen werden. Der Preis dieser CD-ROM beträgt EUR 45,00 (einschliesslich Versandkosten)

Die wichtigsten Bücher im Zusammenhang mit der Konferenz können über die folgenden Anbieter/Links bezogen werden:

- **Jeremy Hope/Robin Fraser (BBRT): Beyond Budgeting** - erschienen 2003 in deutsch bei SchäfferPoeschel (zu beziehen über Amazon.de, EUR 39,95) und in englisch bei Harvard Business School Press (zu beziehen über Amazon.de, EUR 29,90)
- **Niels Pfläging (BBRT): Beyond Budgeting, Better Budgeting** – erschienen 2003 beim Haupe Verlag; zu beziehen über Amazon.de; EUR 39,80.
- **Adrian Poffley (World Bank): Financial Stewardship of Charities: Maximising Impact in Times of Uncertainty**, - erschienen 2002 beim Directory of Social Change; zu beziehen über [Amazon UK](http://AmazonUK.com); £19,95.
- **Jan Wallander (ex-CEO von Svenska Handelsbanken): Decentralisation - Why and How to Make it Work** - erschienen 2003 beim SNS Förlag; zu beziehen über adlibris.se; ca. EUR 21.10.