

Beyond Budgeting

Leistungs-Portfolio

Ein Menü unserer Leistungen rund um das Steuerungsmodell Beyond Budgeting

Der Schwerpunkt unserer Beratungsarbeit liegt darauf, Organisationen bei der Implementierung des Beyond Budgeting Modells zu unterstützen. Zu diesem Zweck offerieren wir eine Reihe unterschiedlicher, komplementärer Beratungsleistungen.



- **Ein-Tages Workshops.** Manche Organisationen beginnen ihren Weg nach "jenseits der Budgetierung" mit einer Serie eintägiger Workshops, in denen wir Schlüsselpersonen mit den Ideen von Beyond Budgeting vertraut machen. Oft erhält dieses Startprojekt einen Arbeitstitel, z.B. "Controlling der Zukunft" oder "Eine Vision für den Finanzbereich" – Etiketten, die vielleicht weniger bedrohlich wirken als Beyond Budgeting – auch wenn sie zu ähnlichen Ergebnissen führen.
- **Zwei- oder Drei-Tages-Workshops.** Den Ein-Tages Workshops folgen i.d.R. tiefer-gehende, mehrtägige Workshops, innerhalb derer Gruppen von Managern in einen Prozess eingebunden werden, bei dem es um die Erarbeitung einer "Argumentation für den Wandel" geht. Der *case for change* umfasst eine Vision für die Organisation und eine erste Wegbeschreibung für den Wandel. Die Workshops werden in der Regel durch die Nutzung des „BBRT Diagnostic“ unterstützt. Das Tool erlaubt, den Änderungsbedarf der Organisation aus der Sicht einer unbegrenzten Anzahl von Managern und Mitarbeitern aufzuzeigen.
- **Design des Veränderungsprogramms.** Während der Anfangsphase Ihrer Veränderungs- oder Beyond Budgeting-Initiative helfen wir Ihnen dabei, die Fundamente und Meilensteine des Programms zu entwickeln. Dieser Prozess dauert normalerweise ein paar Wochen und beinhaltet auch eine Einigung über die *Vision für den Wandel* und den *Implementierungspfad*. Beide sind stets hochgradig spezifisch für jeden Kunden. Wir beraten Sie auch dahingehend, wie Sie gleich zu Beginn substanzielle Implementierungshürden überwinden können, anhand einer kurzen Analyse der Kundenorganisation, der Prozesse und Organisationsmitglieder. Unsere Leistungen im Rahmen des Programmdesigns können durch regelmäßige Projekt-Audits während der Implementierung ergänzt werden.
- **Berater für die Berater.** Wir arbeiten über die Laufzeit der Implementierung als Mitglied Ihres Projekt-Teams und gewährleisten, dass die richtigen Berater eingesetzt werden und die versprochenen Ergebnisse liefern. Der Erfolg von Beyond Budgeting beruht darauf, wie konsequent Unternehmen dessen Konzepte und Prinzipien umsetzen. Auch deshalb können wir gar nicht genug betonen, dass das Modell *unteilbar* ist. Mit anderen Worten: es geht nicht darum, Elemente aus dem Modell herauszupicken, die geeignet sind bestimmte Löcher im traditionellen Steuerungsmodell zu stopfen. Es ist die Kohärenz des Modells, die den Umsetzungserfolg ausmacht. Eben darum ist die Arbeit mit dem BBRT so entscheidend. Viele Veränderungsprojekte scheitern oder enden in Tränen. Wir stellen sicher, dass sie mit Beyond Budgeting nicht ein ähnliches Schicksal erleiden.

[Fortsetzung nächste Seite]

Über Niels Pfläging:

MetaManagement Group & BBRT



- Niels Pfläging studierte Betriebswirtschaft in Hannover und Sevilla (Spanien).
- Seine Karriere als Business Controller führte ihn von Xerox Argentina über Boehringer Ingelheim do Brasil zu ThyssenKrupp Automotive Systems do Brasil.
- Heute ist er Direktor des renommierten Beyond Budgeting Round Table BBRT in Südamerika und Präsident des brasilianischen Beratungshauses MetaManagement Group in São Paulo.
- Sein Buch „Beyond Budgeting, Better Budgeting“ (Haufe 2003) erhält von Lesern und Rezensenten viel Lob und entwickelte sich zu einem Fachbuch-Bestseller. Er veröffentlicht regelmäßig Fachartikel über Controlling und Managementsysteme und ist gefragter Referent auf internationalen Kongressen zum Thema Unternehmenssteuerung.
- Niels Pfläging's neues Buch über Management und Führung „jenseits der Budgetierung“, wird im Herbst 2006 bei Campus erscheinen.

Kontakt:

MetaManagement Group & BBRT
E-Mail: niels@metamanagementgroup.com
Mobile: +55-11-9857 5060
Festnetz: +55-11-3541 2238

Beyond Budgeting

Leistungs-Portfolio

[Fortsetzung]

- **Unterstützung bei der Prozessimplementierung.** Wir beraten und unterstützen Organisationen bei der Entwicklung, der Verbesserung oder Weiterentwicklung spezifischer Steuerungsprozesse. Typische Herausforderungen können sein:
 - Die Implementierung von **Rolling Forecasting-Prozessen** (typischerweise dysfunktional oder inexistent in Organisationen);
 - Der Neudefinition von **Balanced Scorecard-Prozessen und Strategieformulierung**;
 - Radikale Verschlinkung und Neudesign von **Reporting und Leistungsmessung**;
 - Support beim **Benchmarking von Leistung**, bei der Einführung relativer Ziele und von Schlüsselindikatoren (KPIs);
 - Basiskonzeption, Design und Prototyping von **Prozesskostenrechnungs- und Wertmanagementprozessen**;
 - Support beim Design einfacher Gehalts- und **Vergütungssysteme**;
 - Abschaffung traditioneller, jährlicher Leistungsbewertungen und die Verschlinkung von **Personalmanagement-Prozessen**;
 - Design und Implementierung von **Controllingssystemen**;
 - usw.

Bei der Erbringung dieser Leistungen werden wir häufig mit unseren Beratungspartnern innerhalb oder außerhalb des BBRT zusammenarbeiten.

- **Veränderungsprozess & Projekt-Auditing.** Als Begleiter des Veränderungsprozesses in der Kundenorganisation analysieren wir den Fortschritt des Wandlungsprogramms und die Kohärenz der Mittel und Ergebnisse. Dies kann in einem vorab festgelegten Rhythmus geschehen oder in Abhängigkeit vom Bedarf. Indem wir für eine Feedback-Schleife innerhalb des Veränderungsprozesses sorgen, erhöht sich die Wirkung des Implementierungsprogramms. Wir weisen auf Umsetzungsprobleme hin, *bevor* der Erfolg des Programms insgesamt in Gefahr gerät.

Unsere Arbeitsweise

Unsere vieljährige Erfahrung mit Veränderungsmanagement, Methoden, Forschung und Umsetzungserfahrung im Zusammenhang mit dem Beyond Budgeting-Modell ist für unsere Leistungen in Kundenorganisationen von unschätzbarem Wert. Wir helfen Kunden dabei, **den richtigen Weg zu einem besseren Steuerungsmodell zu finden**. Wir stellen sicher, dass die Vision für das neue Modell, Prozesse und Tools eine realistische, kohärente und tragfähige Alternative zur traditionellen Steuerung darstellen. Sie werden unsere Beratung als offen, ehrlich und kompromisslos erleben. Dies heißt aber nicht, dass wir unflexibel sind. Es bedeutet, dass wir jeden Versuch unternehmen werden, ihr Geschäft zu verstehen und Sie befähigen werden den richtigen Weg voran zu entdecken - stets innerhalb des Prinzipien-basierten Rahmens des Beyond Budgeting-Modells und der Prinzipien „besseren“ Managements.

Wir können sie ebenfalls dabei unterstützen, die **Argumentation für den Wandel** zu entwickeln und internen Entscheidern zu präsentieren. Dazu gehört, gemeinsam mit ihnen die Elemente des neuen Modells und dessen Einführung in der Organisation zu durchdenken. Und ihnen zu helfen, die richtige interne Kommunikation zu betreiben oder, so erforderlich, *Awareness-Workshops* durchzuführen.



Erfolgsfaktoren unserer Arbeit:

Maximale Wirkung in der Kundenorganisation realisieren. Dies steht bei unserer Beratungsarbeit im Vordergrund. Dafür folgen wir selbst einer Reihe von Verhaltensprinzipien und "Regeln", die uns von anderen Beratern unterscheiden.

(1) "Practice what you preach"- Ansatz. Wir realisieren Empowerment - in jeder Hinsicht. Statt z.B. Kundenmitarbeiter in Projekten einfach nur "einzubinden", machen wir sie zu *Leitern und Implementierern*.

(2) Kundenindividuelle Lösungen aus enger Zusammenarbeit heraus. Statt eines "one-size-fits-all"-Ansatzes. Wir sind keine traditionelle, hierarchische Beratungsfirma und müssen keine delikate Balance innerhalb einer Partner-Berater-Pyramide aufrechterhalten. Das ermöglicht weitaus größere Nähe zu unseren Kunden.

(3) Volle Übertragung des Know-hows auf Kundenmitarbeiter. Immer.

(4) Marktorientierte, dynamische Lösungen. Innengerichtete, bürokratische Prozesse sind unser Feind.

(5) Volle Projekttransparenz. Unser evolutionärer Projektmanagement-Ansatz reduziert Implementierungsrisiken und Überraschungen in der Umsetzung drastisch. Er bietet ständige Übersicht über Fortschritt und Ergebnisse - für Vorstände wie auch für Projektteams

MetaManagement Group & BBRT:

Niels Pfläging ist Direktor des Beyond Budgeting Round Table (BBRT) in Südamerika. Wir repräsentieren die Konzepte und Lösungen des Forschungsnetzwerks, das den innovativen Managementansatz Beyond Budgeting hervorgebracht hat.