

Beyond Budgeting
Die Grundpfeiler des Konzepts für die Sozialwirtschaft
(Steuern ohne Budgets)

Hausarbeit

Modul: BWL der Behindertenhilfe

im Studienschwerpunkt Management sozialer Einrichtungen
des Studiengangs Krankenhauswesen Gesundheits- und Sozialökonomie
des Fachbereichs III: Wirtschaftswissenschaften
der Fachhochschule Mainz

Vorgelegt von:

Christian Dix
Finther Landstraße 2
55124 Mainz

5. Semester

Vorgelegt bei:

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss

Eingereicht am:

17. Juni 2004

GLIEDERUNG	ii
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	iii
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	iv
A. Einleitung	1
B. Was ist Beyond Budgeting?	2
I. Ursprung und konzeptionelle Grundlage	2
II. Die klassische Budgetierung	2
1. Definition und Funktionen	2
2. Problemfelder	3
III. Beyond Budgeting - Ein integriertes Managementmodell	4
1. Gestaltungselemente	4
2. Die zwölf Prinzipien des Modells	5
3. Managementinstrumente	6
4. Voraussetzungen für die Umsetzung	9
C. Beyond Budgeting in der Sozialwirtschaft	9
I. Abgrenzung und Definition sozialer Einrichtungen	9
II. Was spricht für die Umsetzung in der Sozialwirtschaft?	10
III. Was spricht gegen die Umsetzung in der Sozialwirtschaft?	12
D. Fazit	13
LITERATURVERZEICHNIS	v
ANHANG	vii
ANHANGVERZEICHNIS	viii

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
BBRT	Beyond Budgeting Round Table
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
ebd.	ebenda
KPI	Key Performance Indicator
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
Abbildung 1	Budgets und Budgetsteuerung im Konflikt mit neuen Management-Tools	ix
Abbildung 2	Beyond Budgeting als Steuerungsmodell	ix
Abbildung 3	Relative, an der Marktleistung orientierte Leistungsmessung	x
Abbildung 4	Relative Zielsetzungen mit Liga-Tabellen bei Svenska Handelsbanken	x
Abbildung 5	Beispiel eines quartalsweise durchgeführten rollierenden Forecasting	xi
Abbildung 6	Die Balanced Scorecard	xi
Abbildung 7	Wie die Entflechtung der Budgetierung funktioniert - Elemente eines Managementmodells <i>ohne</i> Budgets	8

A. Einleitung

Seit 1998 wird unter dem Schlagwort „Beyond Budgeting“ eine Initiative in Nord-Amerika und Europa verstanden. Sie soll unter Berücksichtigung von 12 Prinzipien zu einer Verbesserung des Planungs- und Managementsystems führen.¹

Die Angemessenheit der Budgetierung als zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument wird dabei grundsätzlich in Frage gestellt.² Anstatt die Budgetierung als ein unverzichtbares, zentrales Instrument der Unternehmenssteuerung zu sehen, wird sie als ein wesentlicher Faktor für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten von Unternehmen verantwortlich gemacht.³

Der Ansatz des „Beyond Budgeting“ verzichtet vollkommen auf Budgets und zielt darauf ab, die traditionelle Budgetierung durch ein flexibleres Managementmodell zu ersetzen.⁴

Als Beispiele hierfür werden Unternehmen aus skandinavischen Ländern genannt, die seit 30 Jahren ohne Budgetierung wirtschaftlich erfolgreicher waren als ihre Wettbewerber.⁵

Die folgende Arbeit wird die Grundpfeiler des „Beyond Budgeting“ beleuchten und darüber Aufschluss geben, ob ein Einsatz in der Sozialwirtschaft, insbesondere der Behindertenhilfe sinnvoll ist. Dabei werden die spezifischen Anforderungen und Besonderheiten auf diesem Gebiet berücksichtigt und der klassischen Budgetierung gegenübergestellt.

¹ Vgl. www.my-controller.de/beyond-budgeting.htm

² Vgl. Pfläging (2003), S.82

³ Vgl. Rieg (Internet), S.1

⁴ Vgl. Schäffer (Internet), S.1

⁵ Vgl. www.my-controller.de/beyond-budgeting.htm

B. Was ist „Beyond Budgeting“?

I. Ursprung und konzeptionelle Grundlage

Als Antwort auf den Ruf aus der Praxis nach einem alternativen Modell zur Unternehmenssteuerung unter Verzicht auf Budgets wurde 1998 eine Initiative namens „Beyond Budgeting Round Table“ (BBRT) gegründet. Der BBRT sollte Möglichkeiten aufzeigen, wie ein solches neuartiges Steuerungsmodell aussehen könnte.⁶

Das Beyond-Budgeting-Modell hat seinen Ursprung in Fallstudien anfangs ausschließlich skandinavischer und europäischer Unternehmen. Seit 1998 haben sich mehr als 70 mittlere bis große Unternehmen, Not-for-Profit- und öffentliche Organisationen an den Untersuchungen des BBRT beteiligt. Forschungsleiter des BBRT sind Jeremy Hope, Robin Fraser und Peter Bunce, die auf Basis dieser Fallstudien ihr Konzept erarbeitet haben.⁷

II. Die klassische Budgetierung

Ausgangslage zu den Überlegungen des Beyond Budgeting sind die Probleme, die die klassische Budgetierung mit sich bringt. Um das Konzept des BBRT besser zu verstehen, werden nachfolgend Funktionen und Nachteile der Budgetierung kurz erläutert.

1. Definition und Funktionen

Ein Budget ist ein als „formalorientierter, in Wertgrößen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird.“⁸ Insgesamt lassen sich der Budgetierung hauptsächlich drei Funktionen zuschreiben: Prognose zukünftiger Entwicklung,

⁶ Vgl. Pfläging (2003), S. 82

⁷ Vgl. ebd., S. 84

⁸ Vgl. Weber / Linder (2003), S. 8

Koordination durch Pläne und Motivation und Leistungsbewertung der Mitarbeiter.⁹

Budgets sollen Ausdruck der Ziele einer Organisation sein und aufzeigen, ob diese erreicht werden.

2. Problemfelder

90 % der Unternehmen sind unzufrieden mit der Budgetierung. Dabei werden Defizite aus vier ausgewählten, mit der traditionellen Budgetsteuerung verbundenen Problemfeldern genannt.

Die Budgetierung weist Defizite im strategischen Bereich auf, sie wirkt sich, durch die Gegebenheiten des Budgetierungsprozesses, negativ auf das Verhalten der Mitarbeiter aus, sie bedeutet chronische Knappheit an Information und schafft eine Illusion von Sicherheit, da sie das kollektive Gefühl von der Beherrschbarkeit der Lage vermittelt.¹⁰

Aus diesen vier Bereichen ergeben sich wesentliche Kritikpunkte:

- Budgets sind unflexibel (es handelt sich um fixe Leistungsverträge),
- sie sind zeitaufwändig und ressourcenintensiv,
- sie erlauben keine schnellen Anpassungen auf veränderte Rahmenbedingungen,
- sie vernachlässigen immaterielle Produktionsfaktoren und nicht monetäre Werttreiber,
- sie fördern einseitig periodenbezogenes Denken,
- sie sind nach „innen“ gerichtet (Ablenkung von externen Märkten),
- sie führen zu „dysfunktionalen“ und „unethischen“ Verhalten (Manipulation durch politisches Taktieren),
- sie zementieren Kostenniveaus,
- sie hemmen Eigeninitiative, Innovation und Risikobereitschaft und
- schließlich stützen sie eine zentralistische Führungsstruktur von „Weisung und Kontrolle“.¹¹

⁹ Vgl. Weber / Linder (2003), S. 8

¹⁰ Vgl. Pfläging (2003), S. 33-37

¹¹ Vgl. ebd., S. 19

III. Beyond Budgeting - ein integriertes Managementmodell

Die Befürworter des Beyond Budgeting stellen heraus, dass es nicht an Instrumenten und Tools zur Unternehmenssteuerung mangelt, wohl aber an der Kohärenz des Gesamtmodells der Steuerung.

Die Budgetierung stellt zwar ein für sich allein genommen zusammenhängendes Steuerungsmodell dar, basiert dabei aber auf Machtzentralisierung und hierarchischer Abstimmung mittels fixierter Leistungsverträge. Viele der neueren Managementinstrumente bauen allerdings auf Grundannahmen, wie Prozessorientierung und Dezentralisierung auf und stehen damit im Konflikt mit der klassischen Budgetierung. (s. Anhang. Abb. 1)¹²

Wenn also der Übergang von der herkömmlichen Budgetierung zu einer Steuerung ohne Pläne erfolgen soll, muss an die Stelle der Budgetierung ein anderes abgestimmtes Managementmodell treten.

Beyond Budgeting versucht den Anspruch eines „kohärenten Managementmodells“ zu verwirklichen, indem es Vorschläge für flexible Steuerungsprozesse mit einem Bündel von Organisations- und Führungsprinzipien verbindet. Es versteht sich als ein organisatorisches Ganzes, welches verschiedene Tools, Prozesse und Praktiken berücksichtigt.¹³

1. Gestaltungselemente

Aufgrund sich wandelnder Märkte und zunehmend komplexer Umwelt sehen sich Unternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert, aus denen sich die Notwendigkeit des Managements neuer Erfolgsfaktoren ergeben, wie z.B. schnelle Reaktionsfähigkeit, Kundenorientierung oder kontinuierliche Innovation.¹⁴

¹² Vgl. Pfläging (2003), S. 70-72

¹³ Vgl. ebd., S. 67-69 und Pfläging (2003) in Controller Magazin, S. 189-191

¹⁴ Vgl. Hope/Fraser, (2001), S. 439 und Pfläging (2003), S. 91-92

Laut dem BBRT sind für den Erfolg eines Managementmodells ohne Budgets die beiden folgenden Gestaltungselemente verantwortlich (s. Anhang Abb. 2):

a) Flexible Managementprozesse

Einfache und flexible Prozesse sollen dazu beitragen, dass markt- und kundenorientiertes Handeln und laufende Anpassung an Umfeldbedingungen und Kundenanforderungen ermöglicht werden. An die Stelle von fixierten Leistungsverträgen (Budgetierung) treten relative Leistungsverträge und flexible Steuerungsprozesse.¹⁵

b) Radikale Dezentralisierung („Devolution“)

von Entscheidungen und lokale Autonomie, d.h. Abwendung von zentralisierten Hierarchien und Hinwendung zur Delegation von Entscheidungsmacht auf die ausführenden, marktnahen Mitarbeiter in der Organisation. Ziel sollte eine netzwerkartige, weitgehend hierarchiefreie Organisationsform sein.¹⁶

2. Die zwölf Prinzipien des Modells

Jedem dieser beiden Gestaltungselemente oder „Grundpfeiler“ werden sechs Gestaltungsprinzipien zugeordnet.

Flexible Managementprozesse (Planung und Steuerung)

Prinzip 1 - Zielsetzung: Relative, am internen und externen Wettbewerb orientierte, herausfordernde und eigenbestimmte Ziele sollen selbstregulierend und leistungssteigernd wirken (s. Anhang Abb. 3).¹⁷

Prinzip 2 - Bewertung / Vergütung: Leistungsbewertung und Vergütung sollen im Nachhinein vorgenommen werden. Dabei stehen relative Anreize im Vordergrund, die an Ergebnissen und Benchmarks orientiert sind.¹⁸

Prinzip 3 - Maßnahmenplanung: Maßnahmen und Strategien sollen kontinuierlich und dezentral geplant werden. Eine Strategie ist dabei jedoch nicht fix, sondern kann bei Bedarf an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden.

¹⁵ Vgl. Pfläging (2003), S. 95 und Pfläging (2003), in Controller Magazin, S. 192

¹⁶ Vgl. Pfläging (2003), S. 92

¹⁷ Vgl. Schäffer, S. 1

¹⁸ Vgl. Pfläging (2003), 92 / 96

Die Zielerreichung wird also ständig, z.B. durch rollierende Forcasts, hinterfragt.¹⁹

Prinzip 4 - Ressourcenmanagement: Ressourcen sollen nach je Bedarf zur Verfügung stehen. Ein direkter, auch kurzfristiger Zugang innerhalb vereinbarter Parameter soll zu erhöhter Reaktionsgeschwindigkeit und verminderter Verschwendung führen.²⁰

Prinzip 5 - Koordination: Aktivitäten und Verflechtungen zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten sollen dynamisch und kundenorientiert koordiniert werden. Interne Leistungsvereinbarungen müssen nach Bedarf vorgenommen werden. Dabei kontrollieren sich die dezentralen Einheiten grundsätzlich selbst.^{21 22}

Prinzip 6 - Leistungsmessung/-kontrolle: Leistungsvergütung und Kontrolle sollen auf relativen Leistungsindikatoren (z.B. KPI-Vergleich mit Benchmarks oder interne/externe Liga-Tabellen; s. hierzu auch Anhang Abb. 4) basieren und damit Teamwork und Zusammenarbeit fördern.^{23 24}

Dezentralisierte Organisation und Führung

Prinzip 7 - Selbststeuerung: Die Schaffung eines am Wettbewerb orientierten Handlungsrahmens, mit klaren Werten, Regeln und Grenzen soll dezentrale Entscheidungsverantwortung unterstützen, um schnelles Handeln zu ermöglichen.²⁵

Prinzip 8 - Wettbewerbsorientierung: Es soll ein Hochleistungsklima geschaffen werden, welches auf einer relativen Leistungsmessung basiert und den internen Wettbewerb fördert.²⁶

Prinzip 9 - Ergebnisverantwortung: Delegation von Entscheidungsverantwortung an marktnahe Teams vor Ort.²⁷

¹⁹ Vgl. Hope/Fraser, S.72

²⁰ Vgl. Pfläging (2003), S. 92 / 96

²¹ Vgl. ebd., S. 92 /96

²² Vgl. Schäffer, S.1

²³ Vgl. Pfläging (2003), S. 96

²⁴ Vgl. Hope/Fraser (2003), S. 61-78

²⁵ Vgl. Pfläging (2003), S. 98 und Schäffer (2003), S. 2

²⁶ Vgl. Pfläging (2003), S. 98

Prinzip 10 - Organisationsform: Es soll ein Netzwerk von kleinen Organisationseinheiten geschaffen werden, das seine Fähigkeiten, den externen Kunden zu dienen, dynamisch verbindet.^{28 29}

Prinzip 11 - Empowerment: Operativen Managern sollen Ressourcen zum selbständigen Handeln zur Verfügung stehen.³⁰

Prinzip 12 - Transparenz: Dezentrale Mitarbeiter sollen Zugang zu strategischen, wettbewerblichen und marktlichen Informationen durch offene, transparente Informationssysteme und -prozesse bekommen.^{31 32}

3. Managementinstrumente

Das Beyond-Budgeting-Modell greift auf existierende Tools und Konzepte zurück, welche im herkömmlichen Managementmodell auf Budgets und festen Leistungsverträgen beruhen. In der Regel können diese jedoch nicht ihre volle Wirkung entfalten.³³

Anstatt zu versuchen, wichtige Managementprozesse in einem in sich geschlossenen Instrument, wie der Budgetierung zu bündeln, werden die Funktionen des Budgets auf eine Reihe unterschiedlicher Systeme und Tools aufgespalten, von denen jedes einen anderen Bedarf bedient. Damit wird verhindert, dass die Grenzen zwischen den Tools verschwimmen. Durch die saubere Abgrenzung einzelner Systeme wird deren jeweiliger Verwendungszweck deutlich, so dass eine langfristige Manipulation und Vieldeutigkeit verringert wird.³⁴

Das Beyond-Budgeting-Modell spricht sich jedoch nicht für die Zusammenstellung eines bestimmten Instrumentenkastens aus. So zeigen die Fallbeispiele des Beyond Budgeting, dass in unterschiedlichen Branchen

²⁷ Vgl. Daum (2003), S. 1

²⁸ Vgl. www.my-controller.de/beyond budgeting.htm

²⁹ Vgl. Pfläging (2003), S. 98

³⁰ Vgl. ebd., S. 92

³¹ Vgl. ebd., S. 92 / 96

³² Vgl. Hope/Fraser (2003), S. 125-139

³³ Vgl. Pfläging (2003), S. 181

³⁴ Vgl. ebd., S. 177

unterschiedliche Schwerpunkte in der Auswahl und Ausgestaltung der Managementinstrumente zu beobachten sind.³⁵

Beispiele für entscheidende Managementinstrumente :

- **Rollierende Forcasts** ermöglichen den kontinuierlichen Blick auf die wahrscheinlichste zukünftige Entwicklung, ohne Beschränkung auf die aktuelle Geschäftsperiode (s. Anhang Abb. 5).
- **Balanced Scorecard** verbindet Strategie, Zielsetzung und Aktion auf allen Ebenen einer Organisation (s. Anhang Abb. 6).
- **Benchmarking** vergleicht Performance und Prozesse mit den Besten, sowohl intern als auch extern.
- **Prozesskostenmanagement** verbindet Ressourcennutzung und kundenbezogene Wertschöpfung.³⁶

Die Steuerungsprinzipien, -instrumente und -prozesse können zu neun grundlegenden Gestaltungsfeldern zusammengefasst werden, die aufzeigen wie die Kohärenz des Gesamtsystems durch bestimmte Gestaltungseinheiten unterstützt werden. (s. Abbildung 7)³⁷

Wie die Entflechtung der Budgetierung funktioniert - Elemente eines Managementmodells *ohne* Budgets



Quelle: Pfläging (2003), S. 93

³⁵ Vgl. Pfläging (2003), S. 179

³⁶ Vgl. ebd., S. 178

³⁷ Vgl. ebd., S. 181

4. Voraussetzungen für die Umsetzung

Der Sinn einer Anwendung der zwei Grundpfeiler des Konzepts mit den damit verbundenen zwölf Prinzipien ist an eine Reihe Prämissen gebunden.³⁸

So ist das Beyond-Budgeting-Modell als Set von Gestaltungsprinzipien und Gestaltungsfeldern an sich nicht teilbar. Es entfaltet seine Wirkung nur, wenn es als Ganzes umgesetzt wird.³⁹ Daraus folgt, dass eine Umsetzung mit sehr hohem Aufwand verbunden ist. Es erfordert vollständiges Umdenken und eine komplette Umstrukturierung der Organisation auf allen Ebenen. Das heißt,

- es müssen materielle und immaterielle Ressourcen zur Umstrukturierung frei sein,
- die Mitarbeiter müssen in ausreichendem Maße willens und in der Lage sein, die dezentrale Verantwortung zu realisieren und
- die Einrichtung muss größere Flexibilitätspotentiale in ausreichenden Maße realisieren können, d.h. das relevante Produktionsfaktoren kurzfristig hinzugewonnen, anderweitig eingesetzt oder freigesetzt werden können.⁴⁰

C. Beyond Budgeting in der Sozialwirtschaft

I. Abgrenzung und Definition sozialer Einrichtungen

Soziale Einrichtungen zeichnen sich durch unterschiedliche Strukturen und Eigenschaften aus, die Besonderheiten für die Umsetzung bestimmter betriebswirtschaftlicher Modelle, wie das Beyond Budgeting, nach sich ziehen.

Durch soziale Organisationen werden soziale Aufgaben in institutioneller Form angeboten. Sie bieten z.B. Leistungen in der Jugend-, Familien-, Sozial-, Alten-, Behinderten- und Gesundheitshilfe an. Träger sozialer Einrichtungen sind öffentliche und freie Träger, so wie Betriebe und Organisationen.⁴¹ Der Zweck sozialer Einrichtungen liegt, im Gegensatz zu Unternehmen in der Wirtschaft, nicht in der Gewinnerzielung, sondern ist primär „auf Veränderung von

³⁸ Vgl. Schäffer (2003), S. 4

³⁹ Vgl. Pfläging (2003), S.504

⁴⁰ Vgl. Schäffer (2003), S. 4

⁴¹ Vgl. Stoll (2003), S. 22-23

Menschen beziehungsweise menschlichen Verhältnissen und Bedingungen“ gerichtet.⁴²

II. Was spricht für die Umsetzung in der Sozialwirtschaft?

a) Die Unternehmen in der Sozialwirtschaft sehen sich zunehmend mit knapperen Ressourcen und verschärftem Wettbewerb konfrontiert. Ihre Rahmenbedingungen, wie z.B. Kundenbedürfnisse, Nachfrage und rechtliche Regelungen ändern sich immer schneller.⁴³

Verdeutlichung am Beispiel der Behindertenhilfe:

So wurde z.B. im Bereich der Eingliederungshilfe 1994 das Selbstkostendeckungsprinzip durch prospektive Pflegesätze (93b BSHG) abgelöst. 1996 erfolgte der Übergang zu prospektiven, differenzierten und leistungsgerechten Entgelten. Gleichzeitig wurde der Vorteil, den traditionelle Einrichtungen der freien Träger vor den privaten Trägern hatten, praktisch aufgehoben, was sich stimulierend auf den Wettbewerb ausgewirkt hat.⁴⁴

Darüber hinaus soll ab dem 1. Juli 2004 mit dem „Persönlichen Budget“ (§ 17 BSHG) ein neues Modell in der Behindertenhilfe versuchsweise eingeführt werden. Das „persönliche Budget“ beinhaltet ein am individuellen Hilfebedarf orientierten Anspruch auf Geldleistungen, mit denen sich der behinderte Mensch seine Hilfen auf dem „Markt sozialer Dienstleistungen“ direkt einkaufen kann.⁴⁵

Es ist anzunehmen, dass dieser Paradigmenwechsel von der einrichtungsbezogenen zur personenbezogenen Finanzierung den Wettbewerb sozialer Dienstleister weiter verstärken wird.

Daraus folgt, dass im Bereich der Behindertenhilfe, die bisher noch vorhandene Planungssicherheit wegfällt, die der klassischen Budgetierung entgegenkommen würde.⁴⁶ Das Beyond-Budgeting-Modell scheint unter diesem Gesichtspunkt

⁴² Vgl. Giesecke (1989), S.18

⁴³ Vgl. Becher in Maelicke (2002), S.49

⁴⁴ Vgl. Schubert (2000), S. 13-17

⁴⁵ Vgl. Frühhauf, Theo / Beier, Marianne / Kräling, Klaus / Niehoff, Ullrich / Wagner-Stolp, W. (2000), S. 1

⁴⁶ Vgl. Pfläging (2003), S. 77

den zukünftigen Anforderungen eher gewachsen zu sein als die herkömmliche Budgetierung. Die Untersuchungen des BBRT haben gezeigt, dass Steuerungsmodelle ohne Budgets vor allem in Märkten mit zunehmender Wettbewerbsintensität zu sichtbaren Erfolgen geführt haben.⁴⁷

b) Die Philosophie, bzw. das Menschenbild des Beyond Budgeting kommt dem in der Sozialwirtschaft vorherrschenden Menschenbild entgegen. In sozialen Berufen wird der Team- bzw. Kollegialgedanke sehr hoch gesetzt. Es soll möglichst demokratisch und eigenverantwortlich gehandelt werden. Hierarchien werden eher abgelehnt.⁴⁸ Beim Beyond Budgeting geht es nach Hope und Fraser um „die Befreiung fähiger Menschen von den Ketten des Top-Down-Leistungsvertrages“.⁴⁹ Hinter dem Menschenbild des relativen Leistungsvertrages steht die Annahme, dass die Mitarbeiter eigenständig Entscheidungen treffen können, verantwortungsvoll handeln und angemessen auf Chancen und Risiken reagieren. Statt Führen in der Budgetsteuerung im Sinne von „Weisung und Kontrolle“ kommt es im Beyond Budgeting zu einer Steuerung nach dem Motto „Wahrnehmen und Agieren“.⁵⁰

c) Im Zielsystem von sozialen Einrichtungen herrschen Sach- und Formalziele vor. Mit der Leistungserstellung soll die Bedarfsdeckung der Leistungsempfänger erreicht werden, nicht die Gewinnerzielung. Aufgrund der überwiegend qualitativen Elemente dieser Ziele erweist es sich als schwierig, Ziele und Leistungen zu operationalisieren und zu quantifizieren.⁵¹

Budgets verschließen wegen ihrer ausschließlich finanziellen Orientierung den Blick für diese nicht-montären Variablen und Maßnahmen. Im Beyond Budgeting wird durch den Einsatz von Managementinstrumenten, wie z.B. die

⁴⁷ Vgl. Pfläging (2003), S.117

⁴⁸ Vgl. Stoll (2003), S.35 und S. 42

⁴⁹ Vgl. Hope/Fraser (2001), S.

⁵⁰ Vgl. Pfläging (2003), S.85 und S.113-115

⁵¹ Vgl. Stoll (2003), S. 24-26

Balanced Scorecard, der Fokus verstärkt auch auf diese nicht-monetären Ziele gesetzt und Möglichkeiten der Operationalisierung vorgehalten.

III. Was spricht gegen die Umsetzung in der Sozialwirtschaft?

a) Die derzeitige Situation ist durch eine Verknappung der Mittel geprägt. Sozialwirtschaftliche Einrichtungen sind gezwungen, trotz finanzieller Einschränkung eine zunehmende Aufgabenvielfalt abzudecken. Da die Implementierung mit sehr hohem Aufwand verbunden ist, muss geprüft werden, ob der Nutzen des Ansatzes die Kosten rechtfertigt.⁵²

b) Die lange fehlenden Marktmechanismen in der Sozialwirtschaft werden als Grund dafür gesehen, dass eine zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle nicht zwingend erforderlich waren und dadurch in sozialen Einrichtungen ein Steuerungsdefizit erkennbar ist.⁵³ Dieses Defizit schlägt sich auch oft in einem mangelhaften Rechnungswesen nieder. Ein funktionierendes Rechnungswesen ist indes als Grundlage jedes Steuerungsmodells unverzichtbar.⁵⁴

c) Die Umsetzung des Beyond Budgeting setzt betriebswirtschaftliches Verständnis und know how voraus. In den Leitungspositionen sozialer Einrichtungen fehlt es allerdings oft an der entsprechenden Qualifikation. Oft handelt es sich dabei um ehrenamtliche Repräsentanten oder Personen, die eine ganz andere Ausbildung genossen haben (z.B. Sozialpädagogen).⁵⁵

⁵² Vgl. Schäffer (2003), S. 5

⁵³ Vgl. Stoll (2003), S. 28-29

⁵⁴ Vgl. ebd., S. 27

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 41

D. Fazit

Das Konzept des Beyond Budgeting ist kein „Patenrezept“, enthält jedoch sehr viele positive Ansätze.⁵⁶ Diese sind allerdings zu allgemein gehalten und zu wenig konkretisiert, um den strukturellen, organisatorischen und mitarbeiterbezogenen Besonderheiten und Problemen sozialwirtschaftlicher Einrichtungen gerecht zu werden.

Die sehr große Komplexität des Konzepts gestaltet die reale Umsetzung schwierig. Die klassische Budgetierung dagegen ist ein relativ einfaches, verständliches und damit leichter vermittelbares Steuerungsinstrument. Trotz seiner Mängel ist sie in der Realität in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen dem Beyond Budgeting vorzuziehen.

Als praktikablen Mittelweg sei auf das Konzept des „Better Budgeting“ hingewiesen. Es greift die wesentlichen Kritikpunkte an der klassischen Budgetierung auf und versucht die vorhandenen Mängel so weit wie möglich zu minimieren. Das Better Budgeting kommt zu einer Verbesserung der Budgetierung, ohne dabei die Organisationsstruktur und die bisherigen internen Verfahrensweisen komplett über Bord zu werfen.

⁵⁶ Vgl. Schäffer (2003), S. 5

LITERATURVERZEICHNIS

Bücher

Becher, Berthold: Warum strategische Unternehmensentwicklung auch in sozialen Einrichtungen? Notwendigkeiten, Methoden und organisatorische Konsequenzen; in Maelicke, Bernd: Strategische Unternehmensentwicklung in der Sozialwirtschaft; Baden-Baden 2002

Giesecke, Hermann: Pädagogik als Beruf - Grundformen pädagogischen Handelns; 2. Auflage; Weinheim 1989

Hope, Jeremy/Fraser, Robin: Beyond Budgeting, Stuttgart 2003

Pfläging, Nils: Beyond Budgeting - Better Budgeting - Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern; München 2003

Schubert, Bernd: Controlling in der Wohlfahrtspflege - Entwicklung eines Konzeptes zur Unterstützung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Sozialdienstleistungsunternehmen der stationären Eingliederungshilfe für Behinderte, als Bezugsrahmen für die Umsetzung der Anforderungen nach dem BSHG; Hamburg 2000

Stoll, Bettina: Balanced Scorecard für soziale Organisationen - Qualität und Management durch strategisches Steuern; Berlin 2003

Weber, Jürgen / Linder, Stefan: Budgeting, Better Budgeting oder Beyond Budgeting? Konzeptionelle Eignung und Implementierbarkeit; Reihe: Advanced Controlling; Jahrgang 6; Band 33; Valendar 2003

Artikel und Veröffentlichungen

Frühhauf, Theo / Beier, Marianne / Kräling, Klaus / Niehoff, Ullrich / Wagner-Stolp, W.: Persönliches Budget - Empowerment für Betroffene oder Etikettenschwindel zugunsten von Sparmaßnahmen?; in Fachdienst der Lebenshilfe; Nr. 1; März 2000

Pfläging, Nils: Fundamente des Beyond Budgeting - Controller als Akteure bei der Realisierung eines integrierten Modells zur Unternehmenssteuerung, in Controller Magazin, Jg. 28, Heft 2, 2003, S. 188-197

Internet

Daum, Jürgen: <http://www.juergendaum.de/bb.htm>

my-controlling: <http://www.my-controlling.de/beyond-budgeting.htm>

Rieg, Robert: Beyond Budgeting - Ende oder Neubeginn der Budgetierung; <http://www.balanced-scorecard.de/intern/docs/Beyondbudgeting7.pdf>

Schäffer, Utz: Beyond Budgeting; [http://www.competence-site.de/controlling.nsf/C78749560A6038DAC1256DDC004CFC94/\\$File/beyond_budgeting.pdf](http://www.competence-site.de/controlling.nsf/C78749560A6038DAC1256DDC004CFC94/$File/beyond_budgeting.pdf)

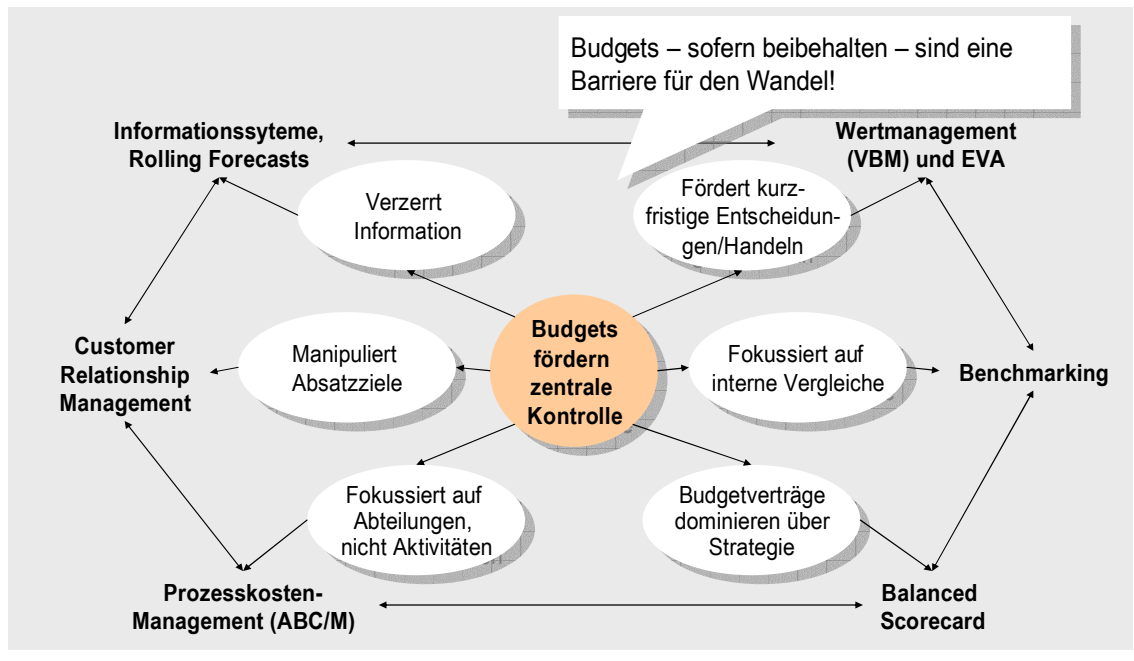
ANHANG

ANHANGVERZEICHNIS

		Seite
Abbildung 1	Budgets und Budgetsteuerung im Konflikt mit neuen Management-Tools	ix
Abbildung 2	Beyond Budgeting als Steuerungsmodell	ix
Abbildung 3	Relative, an der Marktleistung orientierte Leistungsmessung	x
Abbildung 4	Relative Zielsetzungen mit Liga-Tabellen bei Svenska Handelsbanken	x
Abbildung 5	Beispiel eines quartalsweise durchgeführten rollierenden Forecasting	xi
Abbildung 6	Die Balanced Scorecard	xi

ABBILDUNG 1

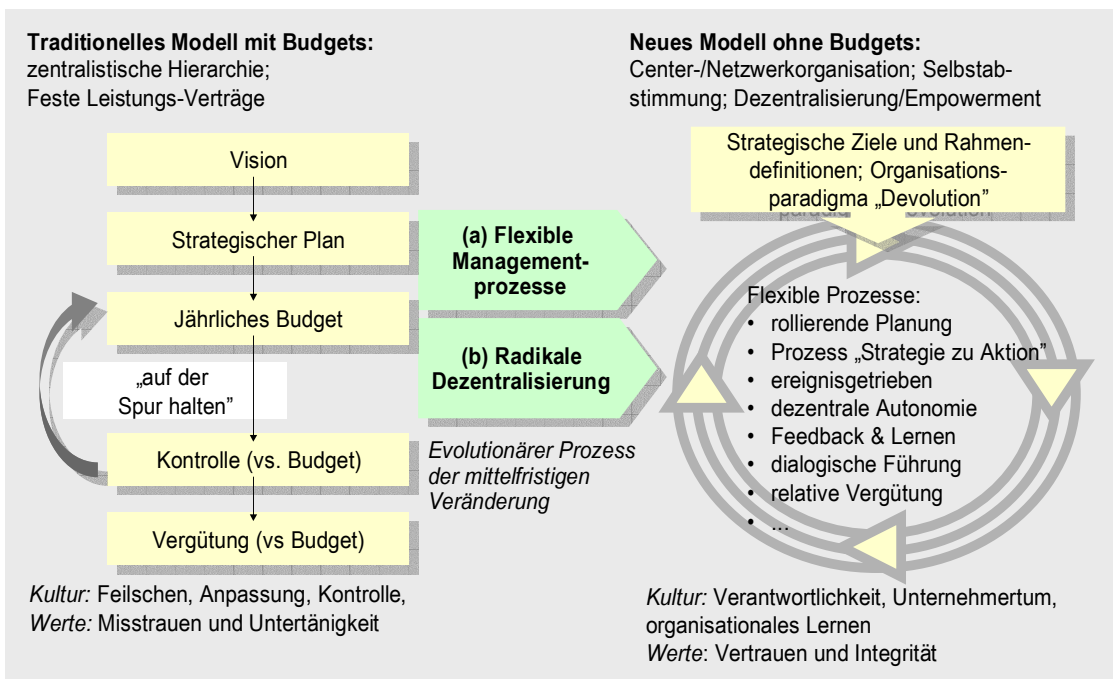
Budgets und Budgetsteuerung im Konflikt mit neuen Management-Tools



Quelle: Pfläging (2003), S. 72

ABBILDUNG 2

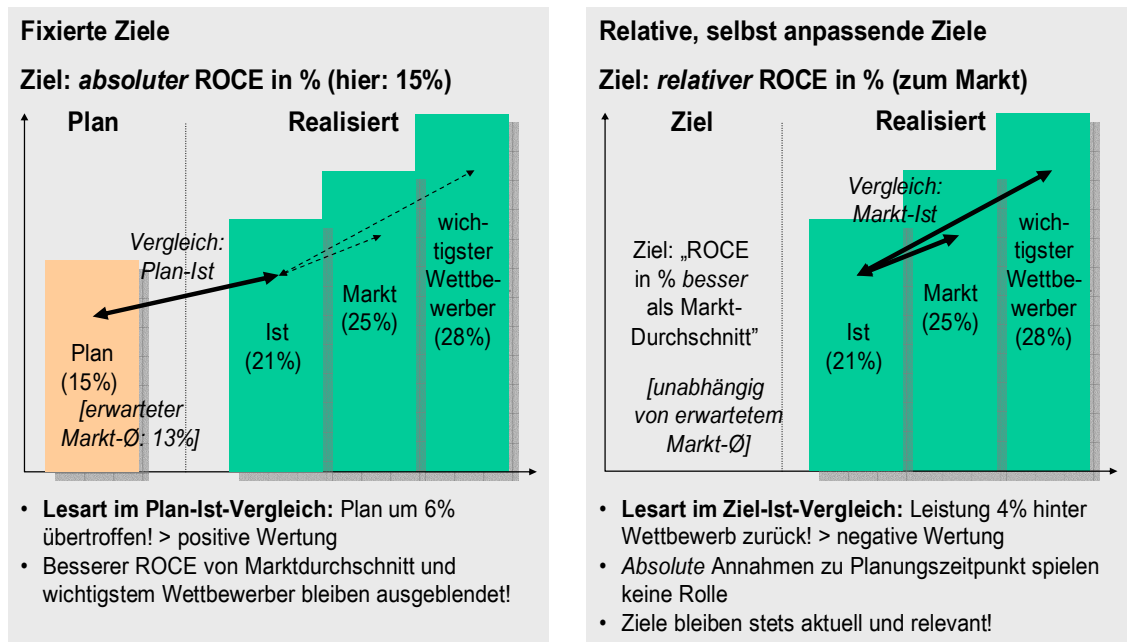
Beyond Budgeting als Steuerungsmodell



Quelle: Pfläging (2003), S. 93

ABBILDUNG 3

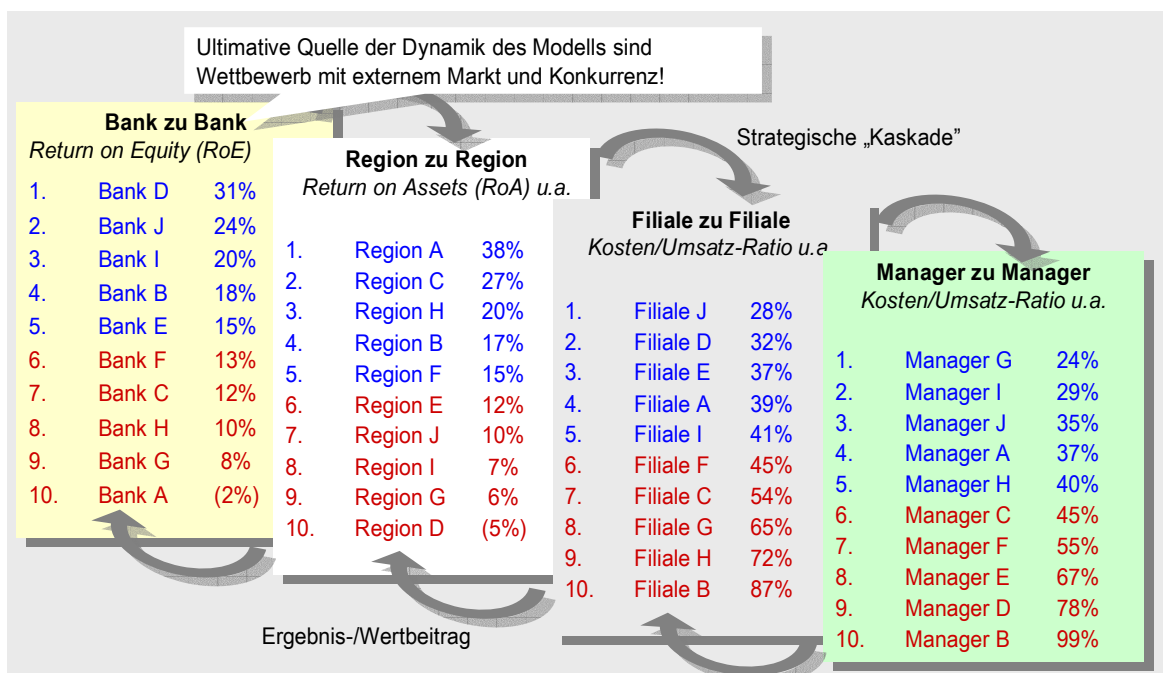
Relative, an der Marktleistung orientierte Leistungsmessung (im Unterschied zu absoluten Zielen)



Quelle: Pfläging (2003), S. 291

ABBILDUNG 4

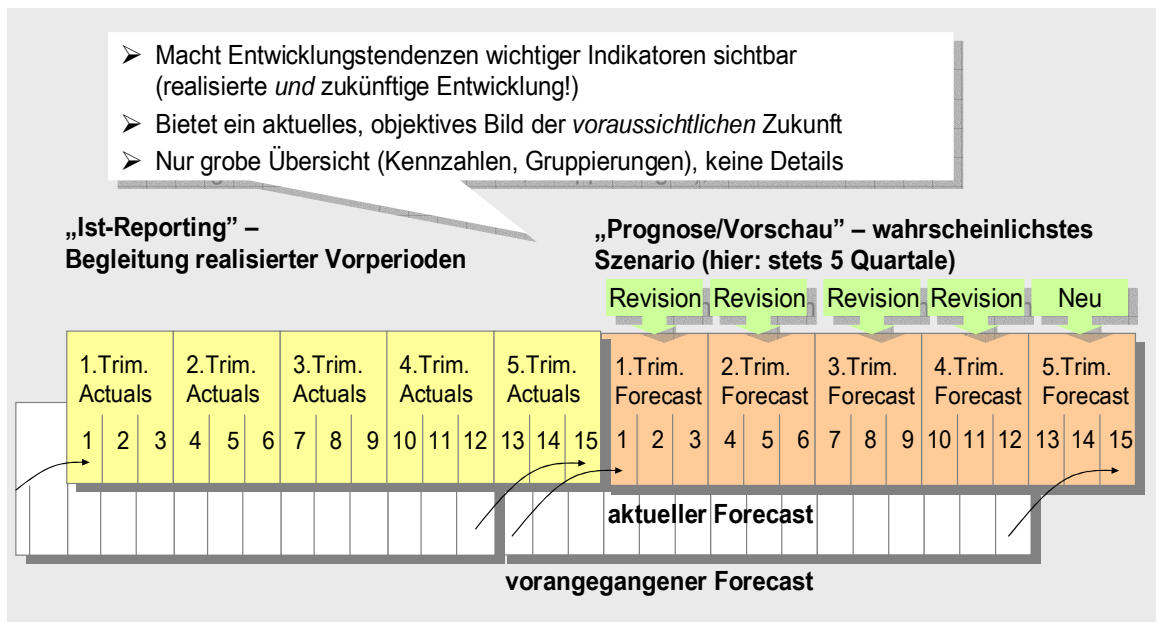
Relative Zielsetzungen mit Liga-Tabellen bei Svenska Handelsbanken



Quelle: Pfläging (2003), S. 303

ABBILDUNG 5

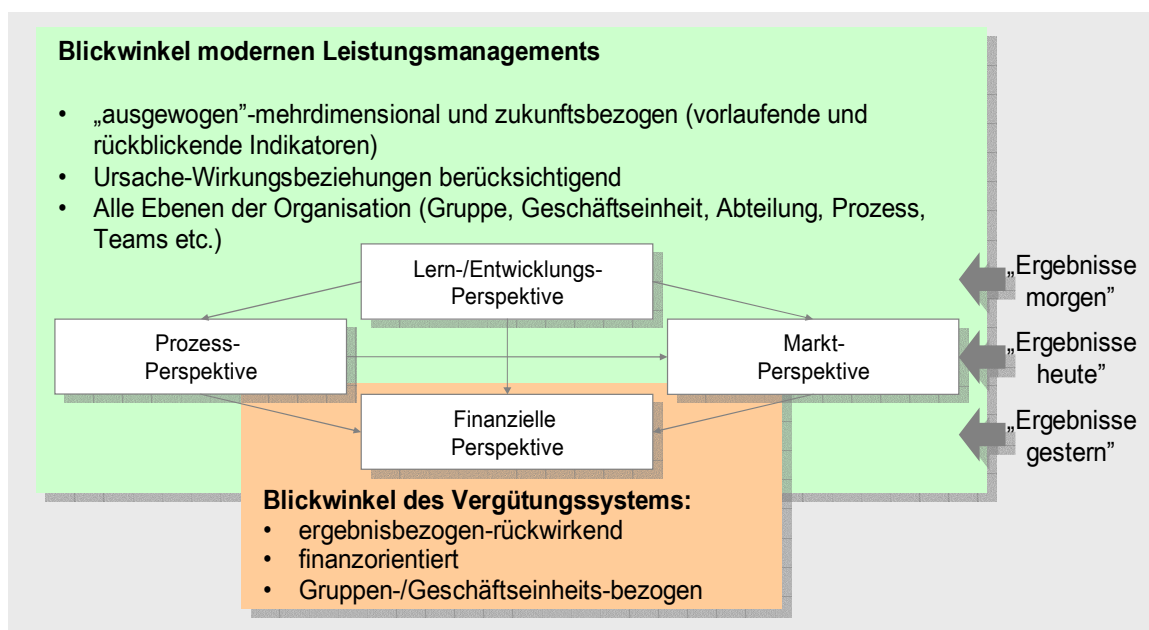
Beispiel eines quartalsweise durchgeführten rollierenden Forecasting



Quelle: Pfläging (2003), S. 188

ABBILDUNG 6

Die Balanced Scorecard



Quelle: Pfläging (2003), S. 303