

# Beyond Budgeting Fallstudie

**Michael Böhrenz**

T-Systems

# Beyond Budgeting - Fallstudie Borealis A/S

- **Borealis im Überblick**
- **Ökonomisches Umfeld**
- **Borealis und die Beweggründe für Beyond Budgeting**
- **Werkzeuge des Beyond Budgeting Konzeptes**
- **Kernaussagen zu Beyond Budgeting bei Borealis**
- **Lessons learned**
- **Fazit**



## Borealis A/S im Überblick

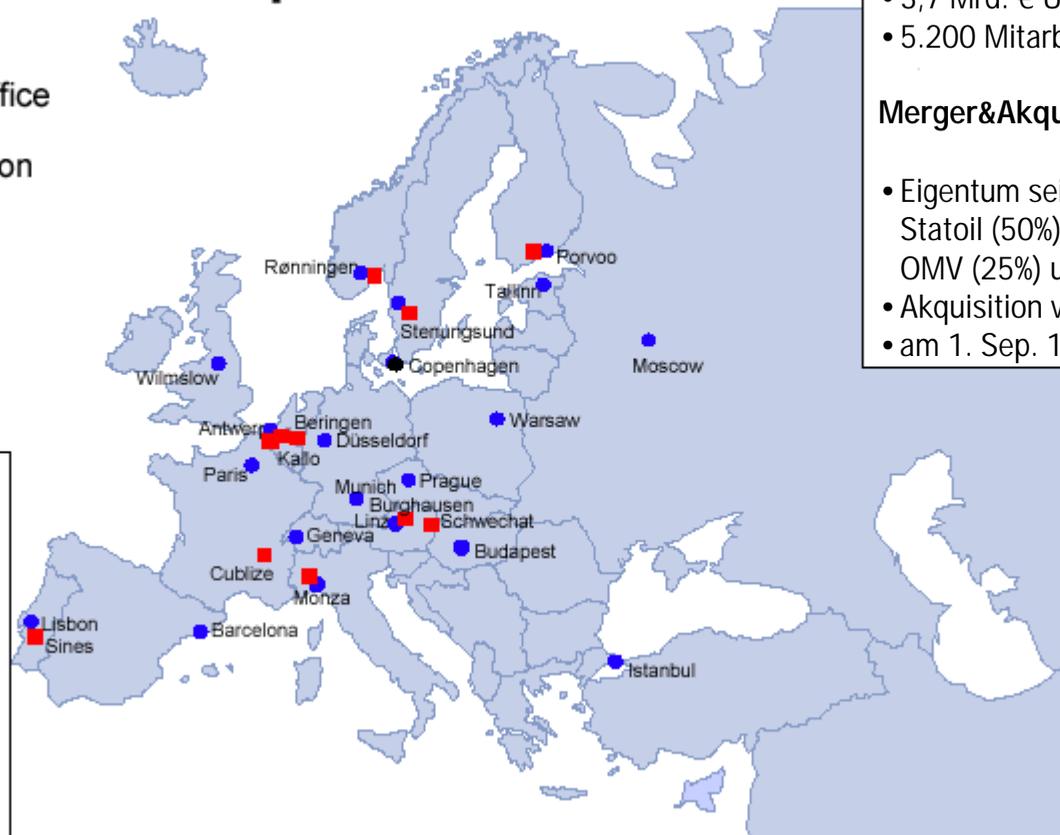


- Die Borealis Gruppe ist ein weltweit in der petrochemischen Industrie operierendes Unternehmen mit dem Hauptsitz in Dänemark
- Im Jahre 1994 aus der Fusion der petrochemischen Divisionen von Statoil (Norwegen) und Neste (Finnland) entstanden
- Produktion von Vorprodukten für die Herstellung von Kunststoffen
- Technologie-Entwicklung unter der Marke „Borstar“ (Prozesswissen, Anlagenbauplanung)
- Global 4. größter Hersteller von Polyolefinen (Kunststoffherzeugung)
- [www.borealisgroup.com](http://www.borealisgroup.com)

## Borealis - Kennzahlen, Standorte, M&A Aktivität

### Borealis in Europe

- Head Office
- Production
- Sales



#### In Zahlen (2000)

- 3,7 Mrd. € Umsatz
- 5.200 Mitarbeiter

#### Merger&Akquisition

- Eigentum seit '98 :  
Statoil (50%),  
OMV (25%) und IPIC (25%)
- Akquisition von PCD Poymere  
• am 1. Sep. 1998

#### Weltweit

##### Joint ventures:

- Borouge (Abu Dhabi)
- Borealis-OPP (Brasilien)
- Novo-Borealis (USA)

##### Vertrieb:

- Singapur
- Hong Kong
- China

# Produktverwendung in Fertigartikeln

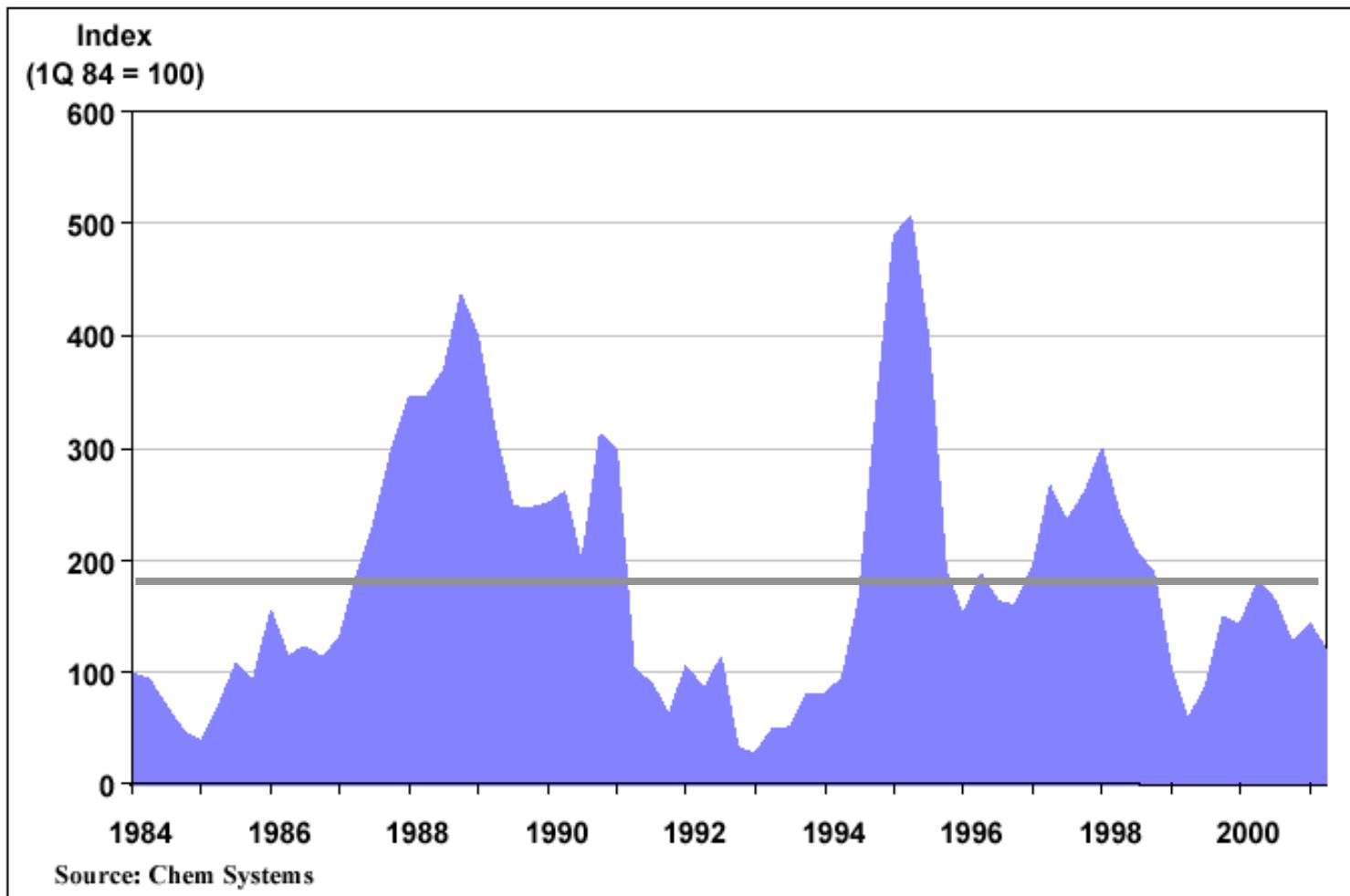
Die Produkte finden sich in Tausenden von Artikeln wieder, wie zum Beispiel bei Verpackungen, Kabeln, Windeln und im Fahrzeugbau



## Unternehmensumfeld: Dynamische Märkte

- **Starke Konkurrenz: Dow Chemical, ExxonMobil, Basell (Shell&BASF), BP, DuPont**
- **Ölpreisabhängigkeit (Spot-Preis-Schwankungen)**
- **Raffinerieprodukte wie Ethylen und Propylen als Rohstoffe für die Produktion (Abhängigkeit)**
- **Dynamisches Umfeld spiegelt sich in der Profitabilität des Gesamtmarktes wieder**

# Profitabilitätsindex der Petrochemischen Industrie in West Europa



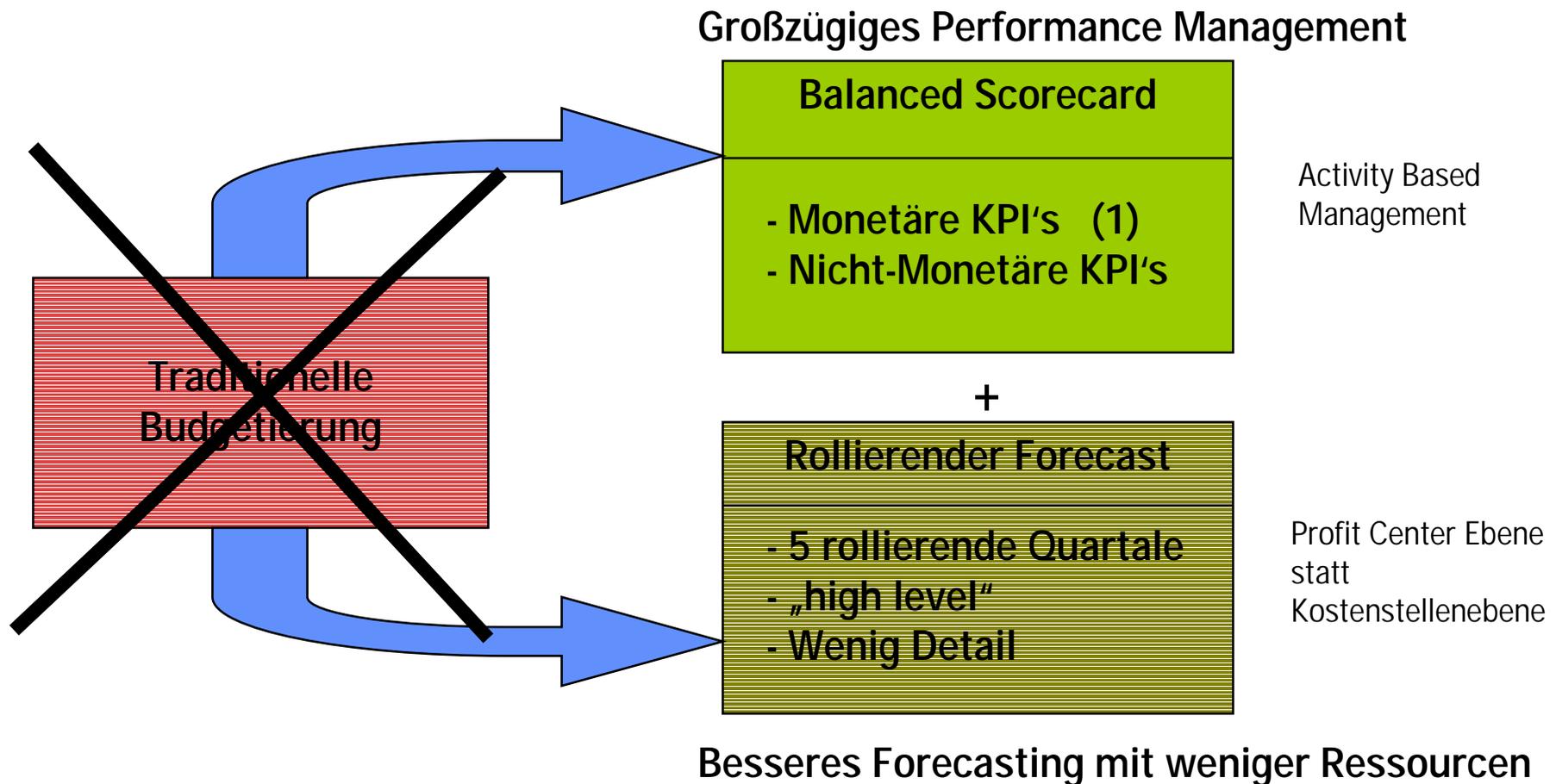
# Beweggründe für Beyond Budgeting Ansatz

- **Verbesserung des „financial management“ und der Leistungsmessung**
- **Dezentralisation der Führungs- und Entscheidungsgewalt**
- **Vereinfachung des Budgetierungsprozesses**
- **Reduzierung und Freisetzung der an den Prozess traditionell gebundenen Ressourcen aller Ebenen**

# Verminderung von Schwächen der Budgeting

- **Senkung des Konfliktpotentials**
- **Einen Boden für Kosten finden, keine obere Grenzen**
- **Tendenz zur Zentralisation und Linienentscheidungen**
- **Zu inflexibel reagierend auf Änderungen der Planungsvoraussetzungen**
- **Absorption von kostbaren Ressourcen quer durch das Unternehmen**
- **Neigung die Kontrolle zu einem Zeitpunkt an Stelle eines Zeitraumes zu setzen (Dezember Fieber)**

# Trennung von ‚Performance Measurement‘ und ‚Financial Forecasting‘



(1) KPI = Key Performance Indicator

# Zielerreichung auch ohne Budgetierung

## Budget's wurden verwendet für:

- Bilanz-, Rendite-, Steuerplanung
- Zielvorgaben
- Gemeinkostenkontrolle
- Ressourcenplanung für Investitionen und Projekt
- Delegation von Verantwortung

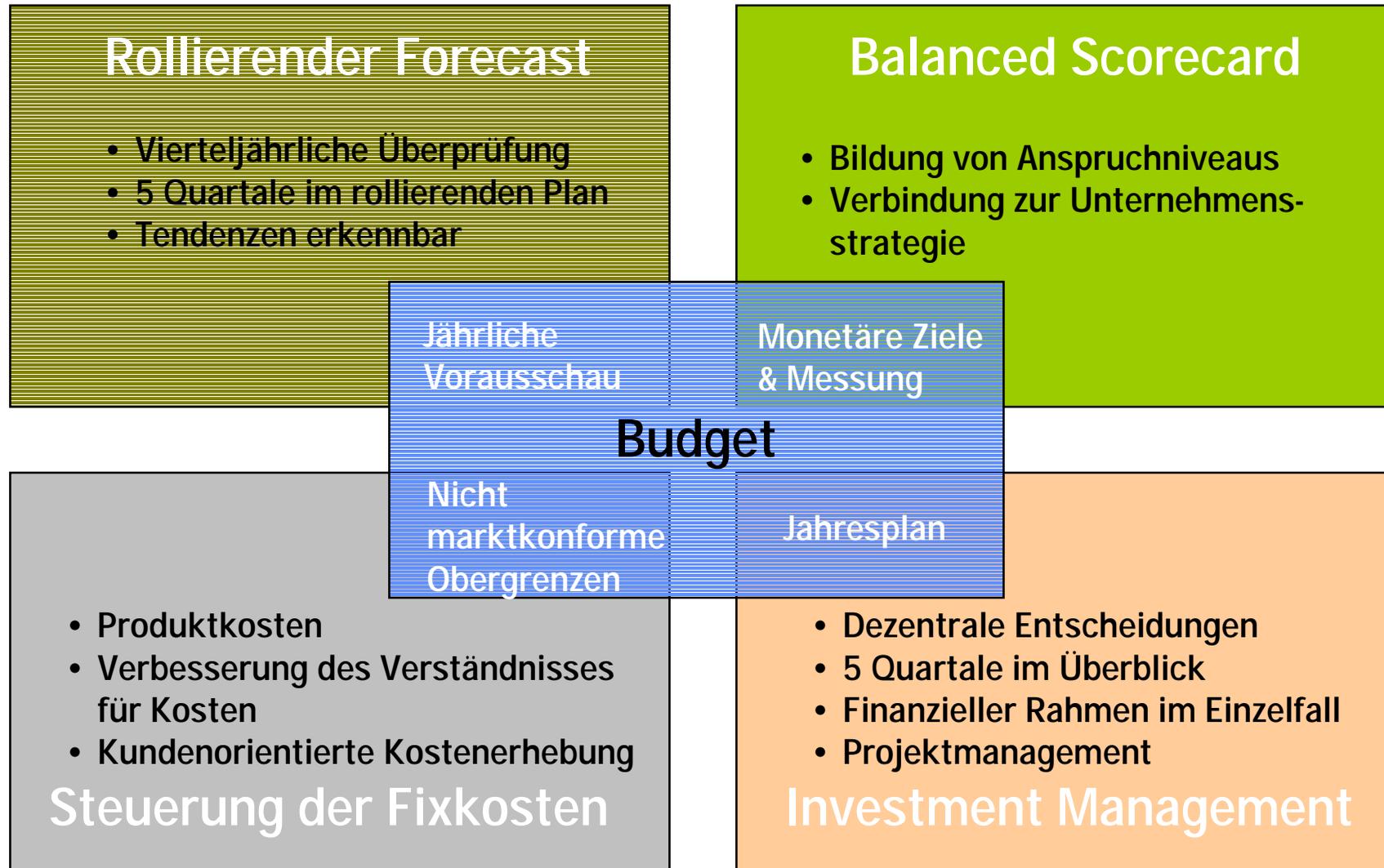
Periodensicht: 1 Jahr

## Selben Ziele wurden erreicht durch:

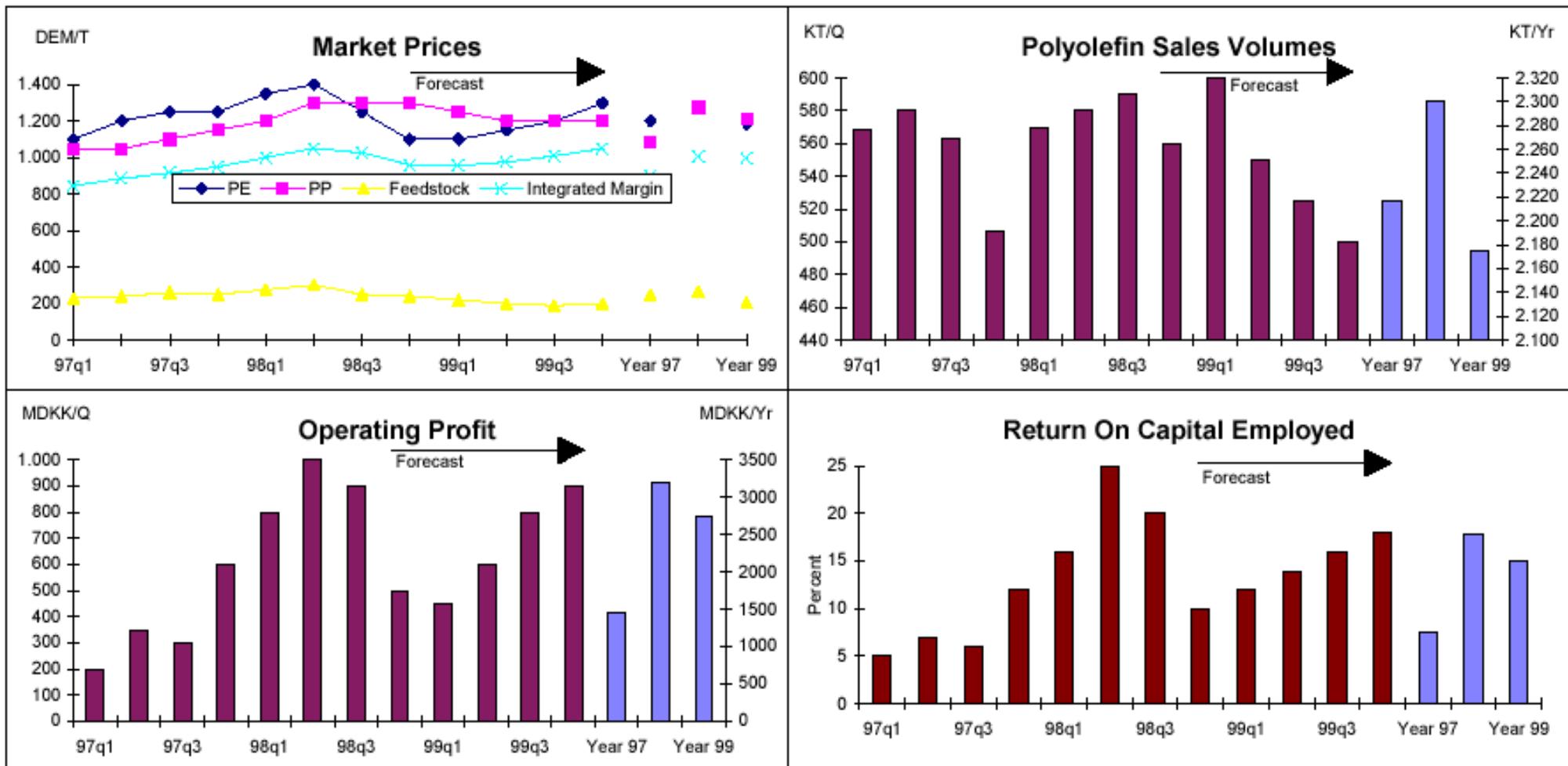
- ✓ Rollierende Planung: Forecast
- ✓ Balanced Scorecards
- ✓ Trendanalyse
- ✓ Kostenvorgaben nach Bedarf
- ✓ Geschäftsfall abhängig
- ✓ Kleinere Projekte - Statusabfragen
- ✓ Mittlere Invest. - Variierende Zielvorgaben
- ✓ Strategische Projekte - Fall für Fall, Budget nicht als Instrument
- ✓ Organisationsstrukturplan

Periodensicht: 5 Quartale

# Erweiterte Möglichkeiten durch neue Methoden



# Detailliertes Reporten und Aufbereitung auf Gruppenebene



## Kernaussagen zu BB bei Borealis

- **Borealis bezeichnet sich als „Non Budgeting Company“**
- **Benchmarking an Stelle von Budgeting**
- **Die Konkurrenz setzt Standards**
- **Auch nach 5 Jahren bewährt sich das Modell**
- **Rollierenden Forecast kontinuierlich verbessert**
- **Activity Based Management außerhalb von SAP realisiert**
- **Externe Benchmarks setzt Langzeitziele auf Vollkostenbasis**

# Lessions learned

- **Bei der BSC-Einführung zu stark auf Kennzahlen fixiert**
- **Topkennzahlen separat von Business Unit Kennzahlen**
- **Nur Relative Performance Indikatoren**
- **Euphorische Ziele gesetzt**
- **Zeit wird besser genutzt**

# Fazit

- **Fixkosten muß man im Griff haben**
- **Aussagekräftiges Istkosten-Reporting**
- **Berichtswesen mit Analysetools**
  
- **Keine Budget = Chaos, kann nicht bestätigt werden**
- **Ersatzmechanismen die effektiver erscheinen (BSC, ABM) sind umzusetzen**
  
- **Ohne IT geht auch hier nichts (SAP, ABC-Tools)**
- **Prioritäten im Tool-Mix setzen für Entscheidungen (DSS)**
- **Benchmarking nicht überall möglich (Industrie und Branchen abhängig)**
- **Zielvereinbarungen an Stelle von Zielvorgaben (Change Management)**
- **Bereitschaft zur Änderung und Veränderung (mind set)**

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

====!"§==Systems=

Dipl.-Kaufmann  
**Michael C Böhrenz**  
Projektgruppenleiter  
Systems Integration

**Hausanschrift**  
**Telekontakte**

T-Systems DL GmbH  
Eichhornstrasse 3, 10875 Berlin  
Telefon (030) 25 54-36 50  
Telefax (030) 25 54-36 70  
E-Mail michael.boehrenz@t-systems.com

**Mobil**  
(01 75) 2 74 90 02