

Do Digital Transformation and generation change from baby boomer to digital natives enable Beyond Budgeting a new chance?

Erhält das Beyond Budgeting vor dem Hintergrund der Digitalen Transformation sowie des anstehenden Generationenwechsels von Babyboomern zu Digital Natives eine neue Chance?

Sonja Schönauer^{*}, Christian Roth[†], Thomas Heupel[‡]

^{*} FOM Siegen, PhD-Candidate FDIBA Sofia, schoenauer.sonja@t-online.de

[†] FOM Siegen, PhD-Candidate FDIBA Sofia, roth.christian@gmx.net

[‡] FOM Siegen, Vice-Rector Research, thomas.heupel@fom.de

Abstract — The integration of behavioral aspects into management sciences is discussed in the anglo-saxon area more intensively over the last years. Also, the adaption of the new approach ‘behavioral management’ in Germany hasn’t reached a higher level. Nevertheless this new management accounting framework gains a higher reflection of behavioral issues over the last two or three years. Even companies need new management control systems. So, there is still an open door for the new conception of beyond budgeting. Twenty years after Fraser and Hope have developed this concept it becomes more important for the companies. For the successful integration of the new generations this new approach becomes more and more relevant. This contribution deals with the causal relations between the new generations Y and Z, the digital transformation and the chances for a beyond budgeting transformation. A conceptional framework was developed by the research group and is presented at the FDIBA conference. The PhD candidates also provide an empirical pre-study. They have already analyzed the technological affinity of the younger generations and its influence for a digital transformation.

Zusammenfassung — Die Integration der verhaltenswissenschaftlichen Aspekte zur Beantwortung ökonomischer Fragestellungen wird unter dem englischsprachigen Begriff Behavioral Accounting zusammengefasst. Während sich Behavioral Accounting bereits in der angelsächsischen Forschung etablieren konnte, ist eine Adaption in Deutschland noch nicht flächendeckend zu sehen. Dieses neue verhaltenssteuernde Controlling wird aber von Unternehmen sehr ernst genommen und bietet eine offene Eingangstüre für Konzepte wie den Beyond Budgeting-Ansatz. Es ließe sich daher erklären, warum in den letzten Jahren eine stärkere Reflexion des Beyond Budgeting erfolgt und warum mehr Unternehmen diese Konzepte (ggf. auch zur Integration der neuen Generationen Y und Z) in Anwendung bringen. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags auf der FDIBA-Tagung in Sofia sollen die kausalen Zusammenhänge zwischen dem Eintritt der neuen Generation Y und Z, dem sich vollziehenden Prozess der Digitalen Transformation und den sich daraus bietenden Chancen für eine Beyond Budgeting-Kultur dargelegt werden. Die hier analysierte Kausalkette bietet den Forschungsrahmen der Arbeitsgruppe. Neben der Darstellung des Wirkungsmodells soll eine erste empirische Analyse zur Technikaffinität der neuen Generationen Y und Z vorgestellt werden.

I. EINE NEUE CHANCE FÜR BEYOND BUDGETING!

Ausgangslage: Die stetig zunehmende Dynamik und Komplexität in Wertschöpfungsprozessen verursacht eine Entwertung der Budgetierung. Die Methode der Budgetierung gilt als antiquiert, kann sie doch ausschließlich unter steuer- und planbaren Rahmenbedingungen gezielt zur Managementunterstützung eingesetzt werden. Je komplexer und dynamischer sich jedoch die Anforderungen des Marktes gestalten desto weiter rücken menschliche Fähigkeiten erneut in den Fokus.

Als Reaktion auf dieses beschriebene Dilemma wurde zu Beginn der 2000er Jahre erstmals der Beyond Budgeting-Ansatz vorgestellt. Dabei folgt Beyond Budgeting nicht der Maßgabe, die Methode der Budgetierung zu verbessern. Vielmehr fordert Beyond Budgeting eine erneute Revolution. Mit kleineren organisatorischen Einheiten, die als Profit- oder Cost-Center eigenverantwortlich handeln, soll das Denken und

Handeln in einem sich selbst steuernden Organisationsmodell zusammengeführt werden. Beyond Budgeting verlangt eine Organisation weg von einer hierarchisch aufgestellten Unternehmensführung hin zur radikalen Dezentralisierung [3], [4], [11], [12], [13], [14], [15], [21].

Dieser neue Theorieansatz hat in der Praxis bisher wenig Beachtung erfahren, kann aber vor dem Hintergrund der neuen Generationen Y und Z eine größere Durchsetzungskraft entfalten: Bereits seit der Pionierarbeit von Argyris 1953 wissen Wissenschaftler um die dysfunktionalen Effekte der klassischen Budgetierung, die zu ernsthaften Problemen in den zwischenmenschlichen Beziehungen wie „budgetary slacks“, Datenmanipulation oder um knappe Ressourcen konkurrierende Abteilungen führen kann [1], [2]. Obwohl viele Wissenschaftler eine Veränderung der Budgetierung zum Abbau der dysfunktionalen Effekte forderten, indem den Mitarbeitern mehr Mitsprache eingeräumt wird, ist in den vergangenen 40 Jahren wenig passiert. Ein Grund hierfür

könnte in dem größeren Übel der organisatorischen Veränderung im Vergleich zu einem ineffizienten Management-Kontroll-System gesehen werden. Die Aufgabe der Kontrolle zugunsten der Selbststeuerung könnte Manager abschrecken.

Vertrauen wird als ein wichtiger Faktor bei der Implementierung von Beyond Budgeting ausgemacht, da Vertrauen als Basis für eine offene Kommunikation, Transparenz und den Austausch von Wissen gilt. Zudem kann Vertrauen ein positiver Einfluss auf die Leistung von Arbeitnehmern nachgewiesen werden [7], [8], [22].

Wie empirisch nachgewiesen werden konnte, wird das organisatorische Vertrauen dabei maßgeblich durch organisatorische Gerechtigkeit bestimmt. Organisatorische Gerechtigkeit kann als wahrgenommene Fairness bei arbeitsbezogenen Entscheidungen, das heißt bei der Ressourcenverteilung und -zuordnung, verstanden werden. Diese neue Unternehmenskultur wird von den neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Generationen Y und Z gefordert. Unternehmen müssen sich im „War for talents“ dieser Herausforderung stellen. Im Kampf um die klügsten Mitarbeiter und der Ausbildung einer starken und attraktiven Arbeitgebermarke werden sich Organisationen wandeln müssen [6].

Daher erlebt das Beyond Budgeting in den letzten fünf Jahren einen enormen Zuspruch. So weist der „Beyond Budgeting Round Table“ mehr als 100 Unternehmen aus, die dieses Konzept aktiv anwenden. Warum erleben wir also gerade – nach der Wirtschaftskrise in den Jahren 2008/2009 – eine fundamentale Zuwendung zu dezentralen Steuerungskonzepten? Könnten nicht insbesondere begünstigende Faktoren wie der Eintritt der Generation Y ins Erwerbsleben sowie die Erkenntnisse der Wirtschaftskrise – Konzernkonglomerate in kleinen Profit- bzw. Cost-Center-Strukturen zu führen – einen Anstoß zu neuem Denken gegeben haben? Und auch die Digitalisierung wird zum „Enabler“ des Wandels. Darauf wird nachfolgend eingegangen [21].

II. DIE ENABLER

A. Digitalisierung / Internet of things

Die Vision der digitalen Transformation umfasst verschiedene Komponenten. Zu den technischen Bestandteilen der Industrie 4.0 zählen die Cyber-Physischen-Systeme, wodurch intelligente Objekte, Maschinen und Anlagen entstehen. Wichtig für den reibungslosen und vor allem schnellen Datenaustausch von Produkt zu Maschine und den Maschinen untereinander ist das Internet. Dabei wird zwischen dem Internet der Menschen, dem Internet der Dienste und dem Internet der Dinge unterschieden. Alle drei Bereiche des Internets sind über Cyber-Physische-Systeme miteinander verknüpft und bilden eine große Kommunikationsplattform, über welche Menschen, Maschinen und Produkte fortlaufend miteinander kommunizieren können. Hierbei vernetzt vor allem das Internet der Dinge den Menschen mit Objekten und Systemen – die physische und digitale Welt werden miteinander verknüpft. Neben der rein technischen Transformation liegen die Chancen des Internets der Dinge in neuen Geschäftsmodellen sowie in der Organisation und Zusammenarbeit der Unternehmen. Die Digitalisierung und intelligente Vernetzung bedeutet die Speicherung der Daten in Echtzeit und jederzeitige Abrufbarkeit über das Internet. Durch die erhöhte Datentransparenz und kontinuierliche Datenverfügbarkeit wird eine neue Möglichkeit der Selbststeuerung geschaffen. Das Internet der Dinge ermöglicht Mitarbeitern in dezentralen Strukturen die für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich relevanten Daten unabhängig und

selbstständig zu organisieren, auszuwerten und einzusetzen [5], [9], [25].

Die Fortschritte der digitalen Transformation leisten einen wertvollen Beitrag, die Rahmenbedingungen für die im Behavioral Management Accounting-Ansatz und insbesondere im Beyond Budgeting-Konzept geforderte Selbststeuerung zu verbessern.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage, inwiefern der Auftrieb der digitalen Transformation für die zukunftsweisenden Führungskonzepte des Behavioral Management Accounting und Beyond Budgeting durch die nun stärker in das Erwerbsleben rückenden Generationen X, Y und Z angenommen und genutzt wird. Wie gestaltet sich die Bereitschaft der Generationen X, Y und Z das Internet der Dinge anzunehmen? Inwiefern werden die Rahmenbedingungen des Internets der Dinge und die Anforderungen der Generationen X, Y und Z an das Arbeitsumfeld zu einem Dissens oder Konsens führen [16], [17], [18], [19]?

B. Generationenmanagement und Implikationen für die Generationen X, Y und Z

In den Medien und wissenschaftlichen Publikationen wird seit geraumer Zeit von der Generation Y gesprochen, die aktuell auf den Arbeitsmarkt eintritt oder teils bereits eingetreten ist. Oft wird betont, dass sich diese in vielen Aspekten von den Vorgängergenerationen unterscheidet. Infolge des demografischen Wandels treten mehr Arbeitnehmer aus dem Berufsleben in den Ruhestand als neue Arbeitnehmer auf den Arbeitsmarkt eintreten, wodurch die Generation Y extrem an Bedeutung für die Unternehmen gewinnt.

Dieser Generation werden aber andere Attribute und Eigenschaften zugesprochen als wir dies für die schon bekannte Generation X und die ganz neue, nächste Generation Z anführen können. Ein Arbeitgeber sollte jedoch attraktiv für alle sein und sich im Umgang mit den verschiedenen „Anspruchsgruppen“ gut aufstellen [10], [16], [20], [24].

Viele Branchen haben Nachwuchssorgen und junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte sind gesucht. Nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage sind Arbeitgeber zunehmend in der Pflicht, für diese jungen Arbeitskräfte attraktiv zu sein, allerdings ohne dass dies auf Kosten der älteren Mitarbeiter geschieht. Um hier erfolgreich zu sein, ist es wichtig zu wissen, welche Generationen auf dem Arbeitsmarkt präsent sind, welche Ansprüche und Bedürfnisse sie haben, aber auch, wie man ihre Stärken am besten nutzen kann.

Generation Z: Diese Generation ist auch in der Literatur noch die Neueste. In Publikationen, die vor dem Jahr 2014 erschienen sind, kommt die sogenannte Generation Z so gut wie nicht vor. Wenn überhaupt tritt sie als nicht explizit benannter, jüngster Teil der Generation Y in Erscheinung. Über das früheste Geburtsjahr herrscht Uneinigkeit. Es wird zwischen 1991 [16] und 2000 angesetzt, meistens jedoch mit 1995 [23], [24] angegeben. Ein Enddatum gibt es noch nicht. Die prägenden Jahre beginnen um 2007 und dauern noch an. Diese Generation ist schwierig abzugrenzen und zu definieren, da der nötige Abstand fehlt. Wie befinden uns noch mitten in den prägenden Jahren, sodass es zudem schwer abzusehen ist, welche Ereignisse wichtig sind und wie sich diese letztlich auswirken werden [19]. Allerdings ist festzuhalten, dass sie, stärker noch als die Millennials, in einem Zeitalter ständiger Krisen aufwachsen – die Gesellschaft, in der sie leben, wird als kompliziert, undurchsichtig und zunehmend ungerecht wahrgenommen; den politischen und gesellschaftlichen Geschehnissen stehen sie größtenteils machtlos gegenüber. Oft wird ihnen daher Politikverdrossenheit attestiert, also ein Desinteresse an jeglicher politischer Teilhabe [24]. Es ist nicht

ganz einfach, eine einheitliche Charakterisierung zu bestimmen. Allen Publikationen gemein ist aber die Benennung der Generation Z als „Digital Natives“, also als Menschen, die mit digitalen Technologien aufgewachsen sind und diese quasi intuitiv anwenden. Diese werden als selbstverständlich vorhanden und Mittel zum Zweck angesehen, was unter anderem zur Folge hat, dass sich eher nicht aktiv mit technischen Neuerungen auseinandergesetzt wird. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zur Generation Y, deren Mitglieder digitale Technologien noch eher aktiv anwenden und mitgestalten wollen [19], [24].

III. DAS KAUSALE WIRKUNGSMODELL – DER FORSCHUNGSRAHMEN

Ziel des Führungsansatzes von Beyond Budgeting ist es, Unternehmen flexibler agieren und erfolgreicher werden zu lassen. Darunter fällt auch, leistungsfähige und talentierte Mitarbeiter durch den Anreiz auf mehr Entscheidungsfreiheit und höhere Flexibilität zu gewinnen. Die Mitarbeiter, die den Beyond Budgeting-Ansatz zukünftig umsetzen und leben müssen, beginnen mit der Generation Y. Daraus abgeleitet kann sich ein erfolgreiches Beyond Budgeting ausschließlich im Einklang der Anforderungen der Beyond Budgeting-Methode und den Persönlichkeitseigenschaften der Generation Y einstellen. Beyond Budgeting kann insbesondere für wissensbasierte Organisationen – die Generation Y – enorme Vorteile bieten.

Der Generation Y ist offen gegenüber modernen Medien und Technologien. Ihr wird eine hohe Informationalisierung zugeschrieben, das heißt durch eine angeeignete Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungs-kompetenz sind (fast) alle Informationen (fast) immer und (fast) überall verfügbar. Dieser Medien- und IT-Zugang der jüngeren Generation Y wird vor allem vor dem Hintergrund von Industrie 4.0 bzw. digitaler Transformation besonders wichtig.

Insgesamt ergeben sich drei Kausalzusammenhänge:

- Die Digital Natives machen durch ihre Technikaffinität eine dezentrale Steuerung möglich (A)
- Zugleich fordern Sie auch dezentralere Strukturen an Ihrem Arbeitsplatz und wollen dort eigenverantwortlich arbeiten (B)
- In Summe erfahren verhaltenssteuernde Management-Konzepte einen großen Zuspruch – insbesondere in jungen, dynamischen Unternehmen. (C)

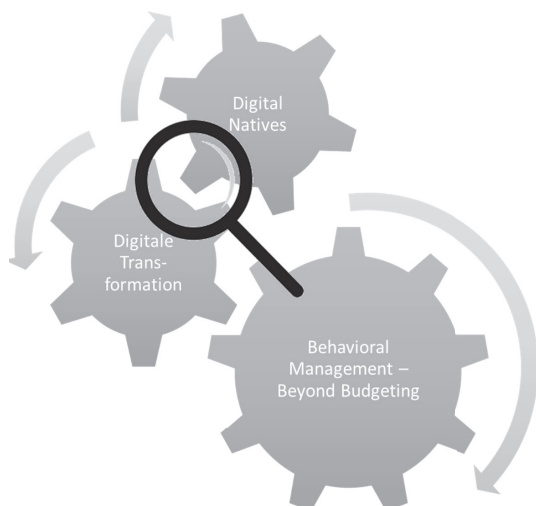


Abb. 1: Forschungsrahmen – Kausalmodell

Die vorstehende Abbildung (Abb. 1) veranschaulicht diesen Zusammenhang. Im Rahmen der FDIBA Tagung soll explizit der Zusammenhang von Digital Natives und digitaler Transformation als ein „Enabler“ des Veränderungsprozesses beleuchtet werden. Hier sollen erste empirische Ergebnisse einer Vorstudie vorgestellt werden.

Forschungsfrage:

Theoretischer Diskurs: Leistet die Hinwendung auf ein Behavioral Management eine Forcierung des Beyond Budgeting Ansatzes?

Begriffe: Behavioral Management Accounting, Digitale Transformation, Generation X und Z, Controlling, Organisationsveränderung, Selbststeuerung, Profit-Center

REFERENCES

- [1] Argyris, C., Miller, F. B., *The Impact of Budgets on People*, New York, 1952.
- [2] Argyris, C., “Human Problems with Budgets”, in *Harvard Business Review*, Vol. 31 No. 1, 1953, S. 97-110.
- [3] Bisbe, J., Otley, D., “The effects of the interactive use of management control systems on product innovation”, in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 No. 8, 2004, S. 709-737.
- [4] Bogsnes, B., *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2009.
- [5] Bundesministerium für Bildung und Forschung Referat IT-Systeme, *Zukunftsbild "Industrie 4.0"*, Bundesministerium für Bildung und Forschung Referat IT-Systeme, Bonn, 2013.
- [6] Chin, J. L., Desormeaux, L., Sawyer, K., Making way for Paradigms of diversity leadership, in *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, No. 68, 2016, S. 49-71.
- [7] Colquitt, J. A., Scott, B. A., LePine, J. A., “Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance”, in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 4, 2007, S. 909-927.
- [8] Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A., Generational Differences in Work-Related Attitudes. A Meta-analysis, in *Journal of Business & Psychology*, No. 27, 2012, S. 375-394.
- [9] Drath, R., Matthias, B., YuMI – Robotics for Industry 4.0, in *Albus Schäffer, A. O et. al. ., Internet of Things - Executive Handbook 2016 - Inspiration - Ideas – Insights, WYZE Projects GmbH*, London, 2016, S. 26-29.
- [10] Ewinger, D., Ternès, A., Koerbel, J., Towers, I., *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung – Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y*, Wiesbaden, 2016.
- [11] Gillenkirch, R. M., Arnold, M. C., State of the Art des Behavioral Accounting, in *wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 2008, S. 128-134.
- [12] Hope, J., Bunce, P., Röösli, F., *The Leaders's Dilemma: How to build an empowered and adaptive organization without losing control*, Jossey-Bass, Chichester, UK, 2011.
- [13] Hope, J., Fraser, R., “Beyond budgeting.”, in *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 75 No. 11, 1997, S. 20.
- [14] Hope, J., Fraser, R., Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, in *Harvard Business School Press*, Boston Massachusetts, 2003a.
- [15] Hope, J., Fraser, R., “Who Needs Budgets?”, in *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 2, 2003b, S. 108-115.
- [16] Kapil, Y., Roy, A., “A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces”, in *International Journal of Social Relevance & Concern*, Vol. 2, No. 1, 2014, S. 10-14.
- [17] Kupperschmidt, B. R., Multigeneration employees: Strategies for effective management, in *The Health Care Manager*, No. 19, 2000, S. 65-76.
- [18] Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S.W., How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations, in *Journal of Managerial Psychology*, No. 30, 2015, S. 8-21.
- [19] Mangelsdorf, M., *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*, Offenbach, 2015.

- [20] Petroulas, E., Brown, D., Sundin, H., Generational Characteristics and their Impact on Preference for Management Control Systems, in *Australian Accounting Review*, No. 20, S. 221-240.
- [21] Pfläging, N., *Beyond Budgeting, Better Budgeting*, 2. Aufl., Hamburg, 2011.
- [22] Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C., "NOT SO DIFFERENT AFTER ALL: A CROSS-DISCIPLINE VIEW OF TRUST.", in *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, 1998, S. 393-404.
- [23] Ruthus, J., *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Wiesbaden, 2014.
- [24] Scholz, C., *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Weinheim, 2014.
- [25] Weber, J., Linder, S., "Neugestaltung der Budgetierung mit Better und Beyond Budgeting?: Eine Bewertung der Konzepte", in *Advanced Controlling*, Vol. 68, 1st ed., WileyVCH, Weinheim, 2008.