

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVII
Der Autor	XIX
Teil I Grundlagen der Planung und Budgetierung	
1 Planung und Budgetierung im Unternehmen	3
1.1 Pläne und Budget	3
1.2 Planungs- und Kontrollsysteem	8
1.2.1 Unternehmensplanung besteht aus mehr als einem Plan	8
1.2.2 Teilpläne und Planungsebenen	9
1.2.3 Ableitungsrichtung	11
1.2.4 Schachtelung und Verkettung von Plänen	13
1.2.5 Budgetierung und Budgetprozess	14
1.3 Planungszwecke – oft in Konkurrenz zueinander	17
1.3.1 Zweck 1: Hilfe bei Entscheidungen	17
1.3.2 Zweck 2: Zielvorgabe und Verhaltenssteuerung	19
1.3.3 Spannungsfelder der Planungszwecke	23
1.4 Unternehmensziele und Planung	24
1.4.1 Übergeordnete Ziele eines gewinnorientierten Unternehmens	24
1.4.2 Sach-, Wert-, Sozial- und ökologische Ziele	25
1.4.3 Maximieren oder nicht?	27
1.4.4 Anforderungen an Ziele und Zielbildung	28
1.4.5 Ziele und Anreizsysteme	30
1.5 Grenzen der Planbarkeit	33
Literatur	34
2 Instrumente und Methoden der operativen Planung und Budgetierung	37
2.1 Planungsinstrumente im PuK-Prozess	37

2.2	Planungs- und Kontrollrechnungen	38
2.2.1	Typische PuK-Rechnungen	38
2.2.2	PuK-Rechnungen und Unternehmensorganisation	42
2.2.3	Verdichtung von PuK-Rechnungen zu Kennzahlen	43
2.3	Budgetierungsverfahren	45
	Literatur	49
3	Stand und Probleme der Planung und Kontrolle in der Praxis	51
3.1	Kontextfaktoren der Planung	51
3.1.1	Planung und Führung	51
3.1.2	Einflüsse auf die Planungsgestaltung	53
3.2	Einfluss individuellen Verhaltens auf Planung und Kontrolle	58
3.3	Gruppenverhalten, Planung und Kontrolle als soziale Aktivität	62
3.4	Stand der Praxis zur Planung	64
3.5	Prognosefähigkeit – Anspruch und Realität	72
	Literatur	76

Teil II Wie lassen sich Planung und Budgetierung verbessern?

4	Verbesserte Planung = Better Budgeting	81
4.1	Planung und Unternehmenserfolg	81
4.2	Verbesserungsmöglichkeiten aus Sicht der Unternehmen und Systematisierung	82
4.3	Verbesserungen mit Schwerpunkt Inhalte	85
4.3.1	Standardisierung der Planungsinhalte	85
4.3.2	Entfeinerung der Planungsinhalte	87
4.3.3	Ergänzung um nicht-finanzielle Kennzahlen	91
4.3.4	Treiberbasierte Planung	94
4.4	Verbesserungen mit Schwerpunkt Planungssystem	97
4.4.1	Zeit- und Sachstruktur ändern	97
4.4.2	Rollende Planung und Hochrechnung	99
4.5	Verbesserungen mit Schwerpunkt Methoden und Instrumente	107
4.5.1	Verbesserung der Prognosen	107
4.5.2	Prozessorientierte Budgetierung und Planung	115
4.5.3	Kaizen Budgeting	124
4.5.4	Flexible Planung und Szenarioplanung	124
4.5.5	Entscheidungsfundung durch Gruppen	130
4.5.6	IT-Unterstützung verbessern	133
4.6	Verbesserungen mit Schwerpunkt Organisation	140
4.6.1	Optimierung der PuK-Prozesse	140
4.6.2	Dezentralisierung der Planverantwortung	148

4.6.3	Zielgetriebene Planung (top-down)	151
4.6.4	Relative Ziele	152
4.7	Verbesserungen ohne eindeutigen Schwerpunkt	157
4.7.1	Integration strategischer und operativer Planung	157
4.7.2	Fokussierung auf Strategie und Ausführung, oder: Die Grenzen der Planung akzeptieren	167
4.8	Advanced Budgeting	169
4.8.1	Idee und Ausgangspunkte	169
4.8.2	Prinzipien und Methoden	169
4.8.3	Einführung	173
4.8.4	Einschätzung	175
4.9	Moderne Budgetierung	176
4.9.1	Entstehung und Motivation	176
4.9.2	Gestaltung der Planung: Prozesse und Strukturen	177
4.9.3	Fundamente der Planung: Inhalte	178
4.9.4	Nutzen, Grenzen und Einschätzung	182
4.10	Fahrplan zur Durchführung der Verbesserungen	183
	Literatur	184
5	Beyond Budgeting	193
5.1	Zielsetzung und Beispiele	193
5.2	Adaptiver Führungsprozess	196
5.3	Prinzipien der Unternehmenssteuerung	201
5.4	Umsetzung	207
5.5	Kritische Bewertung	208
5.5.1	Empirie als Lackmus-Test jedes Konzepts	208
5.5.2	Beyond Budgeting – Bewertung im Einzelnen	210
	Literatur	216
6	Planung und Budgetierung – ein Fazit	219
6.1	Wieso ist Planung so schwierig?	219
6.2	Planung und Budgetierung als Lern- und Anpassungsprozess	223
	Literatur	225
	Literaturempfehlungen und Links	227
	Sachverzeichnis	231