

# 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 Kontrollsystem . . . . . 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
<b>3</b>	<b>Stand und Probleme der Planung und Kontrolle in der Praxis</b>	<b>51</b>
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?**

<b>4</b>	<b>Verbesserte Planung = Better Budgeting</b>	<b>81</b>
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	Entscheidungsfindung 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	<b>Beyond Budgeting</b>	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	<b>Planung und Budgetierung – ein Fazit</b>	219
6.1	Wieso ist Planung so schwierig?	219
6.2	Planung und Budgetierung als Lern- und Anpassungsprozess	223
	Literatur	225
	<b>Literaturempfehlungen und Links</b>	227
	<b>Sachverzeichnis</b>	231