

Robert Rieg

# Planung und Budgetierung

Was wirklich funktioniert



# | Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
--------------	---

## **Teil**

### **Grundlagen der Planung und Budgetierung**

1 Planung und Budgetierung im Unternehmen.....	13
1.1 Pläne und Budgets.....	13
1.2 Planungs- und Kontrollsystem.....	18
1.2.1 Unternehmensplanung besteht aus mehr als einem Plan.....	18
1.2.2 Teilpläne und Planungsebenen.....	18
1.2.3 Ableitungsrichtung.....	20
1.2.4 Schachtelung und Verkettung von Plänen.....	24
1.2.5 Budgetierung und Budgetprozess.....	26
1.3 Planungszwecke - oft in Konkurrenz zueinander.....	28
1.3.1 Zweck 1: Hilfe bei Entscheidungen.....	28
1.3.2 Zweck 2: Zielvorgabe und Verhaltenssteuerung.....	30
1.4 Grenzen der Planbarkeit.....	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
3 Stand und Probleme der Planung und Kontrolle in der Praxis.....	51
3.1 Einfluss individuellen Verhaltens auf Planung und Kontrolle.....	51
3.2 Gruppenverhalten, Planung und Kontrolle als soziale Aktivität.....	53

3.3	Die ökonomische Seite der Planung.....	56
3.4	Prognosefähigkeit - Anspruch und Realität.....	62

## Teil II

### Wie lassen sich Planung und Budgetierung verbessern?

4	Verbesserte Planung = Better Budgeting.....	67
4.1	Verbesserungsmöglichkeiten aus Sicht der Unternehmen und Systematisierung.....	67
4.2	Verbesserungen mit Schwerpunkt Inhalte.....	71
4.2.1	Standardisierung der Planungsinhalte.....	71
4.2.2	Entfeinerung der Planungsinhalte.....	73
4.2.3	Ergänzung um nicht-finanzielle Kennzahlen.....	76
4.3	Verbesserungen mit Schwerpunkt Planungssystem.....	79
4.3.1	Zeit- und Sachstruktur ändern.....	79
4.3.2	Rollende Planung und Hochrechnung.....	81
4.4	Verbesserungen mit Schwerpunkt Methoden und Instrumente.....	87
4.4.1	Verbesserung der Prognosen.....	87
4.4.2	Prozessorientierte Budgetierung und Planung.....	90
4.4.3	Kaizen Budgeting.....	96
4.4.4	Flexible Planung und Szenarioplanung.....	97
4.4.5	Entscheidungsfindung durch Gruppen.....	101
4.4.6	IT-Unterstützung verbessern.....	104
4.5	Verbesserungen mit Schwerpunkt Organisation.....	111
4.5.1	Optimierung der PuK-Prozesse.....	111
4.5.2	Centersteuerung einführen.....	119
4.5.3	Zielgetriebene Planung (top-down).....	122
4.5.4	Relative Ziele.....	123
4.6	Verbesserungen ohne eindeutigen Schwerpunkt.....	127
4.6.1	Integration strategischer und operativer Planung.....	127
4.6.2	Fokussierung auf Strategie und Ausführung, oder: Die Grenzen der Planung akzeptieren.....	137
4.7	Advanced Budgeting.....	139

4.7.1	Idee und Ausgangspunkte.....	139
4.7.2	Prinzipien und Methoden.....	140
4.7.3	Einführung.....	144
4.7.4	Einschätzung.....	145
4.8	Fahrplan zur Durchführung der Verbesserungen.....	146
5	Beyond Budgeting.....	149
5.1	Zielsetzung und Beispiele.....~T.....	149
5.2	Adaptiver Führungsprozess.....	152
5.3	Prinzipien der Unternehmenssteuerung'.....	157
5.4	Umsetzung.....,^.....	163
5.5	Kritische Bewertung.....	164
5.5.1	Empirie als Lackmus-Test jedes Konzepts.....	164
5.5.2	Beyond Budgeting - Bewertung im Einzelnen.....	166
6	Planung und Budgetierung - ein Fazit.....	175
6.1	Wieso ist Planung so schwierig?.....	175
6.2	Was kann man tun?.....	179
7	Anhang.....	181
	Literaturempfehlungen und Links.....	181
	Lehrbücher und Monographien.....	181
	Fachzeitschriften.....	183
	Verbände und Links.....	184
	Abkürzungen.....	184
	Anmerkungen.....	187
	Literaturverzeichnis.....	197
	Abbildungsverzeichnis.....	207
	Tabellenverzeichnis.....	209
	Zum Autor.....	211
	Stichwortverzeichnis.....	213