

# Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts

## **Das Entstehen spezifischer Weiterentwicklungsformen der Budgetierung als Folge von Dysfunktionalitäten in der bisherigen unternehmerischen Praxis**

Vorgelegt am Fachbereich 3 Wirtschaftswissenschaften I  
im Studiengang Finance, Accounting, Corporate Law and Taxation  
an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin

*University of Applied Sciences*

Von: Sina Jagode

Erstgutachter: Prof. Dr. Hans-Ulrich Krause  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Manfred Kühnberger

Abgabetermin: 17.08.2012

# **Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1. Einleitung
  - 1.1 Problemstellung und Zielsetzung
  - 1.2 Gang der Arbeit
2. Das Wesen der traditionellen Budgetierung
  - 2.1 Begriffsbestimmung
    - 2.1.1 Einordnung des Budgetierungsbegriffs in das Controlling
    - 2.1.2 Abgrenzung von Budgetierung und Budget
  - 2.2 Funktionen der Budgetierung
  - 2.3 Eigenschaften der Budgetierung
  - 2.4 Merkmale von Budgets
  - 2.5 Ablauf des traditionellen Budgetierungsprozesses
  - 2.6 Kritikpunkte an der traditionellen Budgetierung
3. Alternative Ansätze der Budgetierung
  - 3.1 Better Budgeting
    - 3.1.1 Idee des Konzepts
    - 3.1.2 Verbesserungsmaßnahmen des Better Budgeting
      - 3.1.2.1 Funktionale Aspekte zur Verbesserung der Budgetierungsinhalte
      - 3.1.2.2 Institutionale Aspekte zur Verbesserung der Organisation des Budgetierungsprozesses
    - 3.1.3 Stärken und Schwächen
  - 3.2 Advanced Budgeting
    - 3.2.1 Idee des Konzepts
    - 3.2.2 Grundprinzipien des Advanced Budgeting
    - 3.2.3 Stärken und Schwächen

## Inhaltsverzeichnis

3.3 Beyond Budgeting	49
3.3.1 Idee des Konzepts	49
3.3.2 Prinzipien des Beyond Budgeting	51
3.3.2.1 Grundprinzipien für die Unternehmenskultur und -struktur	51
3.3.2.2 Grundprinzipien für einen anpassungsfähigen Managementprozess	55
3.3.3 Stärken und Schwächen	60
3.4 Vergleich und Bewertung der verschiedenen Konzepte	64
3.4.1 Gegenüberstellung von Better Budgeting, Advanced Budgeting und Beyond Budgeting	64
3.4.2 Bewertung aus konzeptioneller Sicht	66
4. Die Budgetierung und ihre Alternativen in der Praxis: eine empirische Erhebung	69
4.1 Zielsetzung	69
4.2 Hypothesenformulierung	70
4.3 Der Fragebogen als Datenerhebungsinstrument	71
4.4 Beschreibung der Rahmenbedingungen	72
4.5 Inhalt und Auswertung des Fragebogens	74
4.6 Schlussfolgerungen	82
5. Fazit	84
Literaturverzeichnis	VII
Internetverzeichnis	XI
Anhang	XII