

Marvin Plümecke

'Beyond Budgeting' und 'Better Budgeting' als Alternativen zur Budgetierung?

Eine konzeptionelle Analyse

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832482060

Marvin Plümecke

'Beyond Budgeting' und 'Better Budgeting' als Alternativen zur Budgetierung?

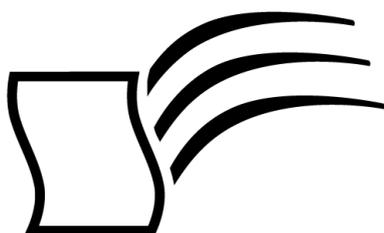
Eine konzeptionelle Analyse

Marvin Plümecke

'Beyond Budgeting' und 'Better Budgeting' als Alternativen zur Budgetierung?

Eine konzeptionelle Analyse

Diplomarbeit
Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Controlling
Abgabe Mai 2004



Diplom.de

Diplomica GmbH ———
Hermannstal 119k ———
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———
www.diplom.de ———

ID 8206

Plümecke, Marvin: 'Beyond Budgeting' und 'Better Budgeting' als Alternativen zur Budgetierung? - Eine konzeptionelle Analyse

Hamburg: Diplomica GmbH, 2004

Zugl.: Universität Potsdam, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG	1
2	DIE KLASSISCHE BUDGETIERUNG ALS ZENTRALES ELEMENT DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG	2
2.1	ZUR ENTSTEHUNG DER BUDGETIERUNG.....	2
2.2	BEGRIFFE: PLANUNG; BUDGET; BUDGETIERUNG	3
2.3	EIGENSCHAFTEN DER BUDGETSTEUERUNG.....	7
2.4	FUNKTIONEN DER BUDGETIERUNG	7
2.4.1	<i>Motivationsfunktion der Budgetierung.....</i>	<i>8</i>
2.4.2	<i>Koordinationsfunktion der Budgetierung.....</i>	<i>9</i>
2.4.3	<i>Prognose- oder Planungsfunktion der Budgetierung.....</i>	<i>9</i>
2.5	PARTIZIPATION IN DER BUDGETIERUNG.....	10
2.6	ZUR KRITIK AN DER KLASSISCHEN BUDGETIERUNG.....	12
2.6.1	<i>Die Budgetierung erfordert einen erheblichen Ressourcenaufwand.....</i>	<i>13</i>
2.6.2	<i>Zu wenig Flexibilität durch Inside-out-Orientierung der Budgetierung</i>	<i>14</i>
2.6.3	<i>Fortschreibungsorientierung der Budgets.....</i>	<i>14</i>
2.6.4	<i>Mangelnde Verknüpfung mit der Strategie.....</i>	<i>15</i>
2.6.5	<i>Einseitige Fokussierung auf finanzielle Größen.....</i>	<i>16</i>
2.6.6	<i>Fremdkontrolle ist ineffizient und demotivierend.....</i>	<i>16</i>
2.6.7	<i>Dysfunktionale Verhaltensbeeinflussung seitens der Budgetnehmer</i>	<i>17</i>
3	BEYOND BUDGETING ALS REVOLUTION DER BUDGETIERUNG	18
3.1	ZUM URSPRUNG DES BEYOND BUDGETING.....	18
3.2	DIE PRINZIPIEN DES BEYOND BUDGETING	20
3.2.1	<i>Prinzipien zur Schaffung von adaptiven Managementprozessen</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Prinzipien zur radikalen Dezentralisierung</i>	<i>30</i>
3.3	INSTRUMENTE ZUR UNTERSTÜTZUNG DES BEYOND BUDGETING	36
3.4	KRITISCHE BEMERKUNGEN ZUM BEYOND BUDGETING.....	38
4	BETTER BUDGETING ALS EVOLUTION DER BUDGETIERUNG	39
4.1	ALLGEMEINES ZUM KONZEPT DES BETTER BUDGETING	39

4.2	VORSCHLÄGE ZUR VERBESSERUNG DER BUDGETIERUNG.....	40
4.2.1	<i>Reduktion des Budgetierungsaufwandes durch Vereinfachung der Abstimmungsprozesse</i>	40
4.2.2	<i>Aufwandsreduktion durch Fokussierung und Entfeinerung bei der Budgetierung.....</i>	41
4.2.3	<i>Gemeinkostenreduktion durch Analytische Neuplanung.....</i>	42
4.2.4	<i>Relative benchmarkorientierte Zielvorgaben zur Steigerung der Dynamik.....</i>	43
4.2.5	<i>Verstärkung der Strategieorientierung durch Einsatz der Balanced Scorecard</i>	43
4.2.6	<i>Verbesserung der Vorausschau durch rollierende Forecasts</i>	44
4.2.7	<i>Erhöhung der Planungseffizienz durch Markt- und Selbstkontrolle</i>	45
4.2.8	<i>Vermeidung dysfunktionaler Effekte.....</i>	46
5	UNTERSUCHUNG DER EIGNUNG DER ANSÄTZE ZUR PROGNOSE, KOORDINATION UND MOTIVATION	46
5.1	FUNKTION DER PROGNOSE.....	47
5.2	FUNKTION DER KOORDINATION	51
5.3	FUNKTION DER MOTIVATION	55
5.3.1	<i>Anreizart: intrinsische versus extrinsische Motivation</i>	55
5.3.2	<i>Individual- versus Gruppenleistung</i>	57
5.3.3	<i>Absolute, internorientierte Ziele oder relative, externorientierte Ziele ..</i>	58
5.3.4	<i>Kopplung der Anreize an Stretch-Ziele versus Kopplung an die erwartete Leistung.....</i>	61
6	ERGEBNIS DER ARBEIT UND AUSBLICK	64
7	LITERATURVERZEICHNIS.....	67
8	EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG.....	76

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Klassischer Budgeterstellungsprozess in der Praxis.....	11
Abb. 2	Instrumente zur Unterstützung des Beyond Budgeting.....	37