# Fachhochschule Köln

**Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

Diplomarbeit von Max Mustermann

zur Erlangung

des Diplomgrades

Diplom-Kaufmann (FH)

in der Fachrichtung Wirtschaft

**„Planung und Budgetierung –**

**eine kritische Analyse traditioneller und neuer Methoden“**

# Inhaltsverzeichnis

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam

# Tabellenverzeichnis

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam

# Abbildungsverzeichnis

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam

# Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam

# Einleitung

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam

# Beleuchtung des Themas

## Ursprünge unternehmerischer Budgetierung

Die Ursprünge der unternehmerischen Budgetierung gehen auf die Anfänge des 20. Jahrhunderts zurück. Die Teilung der Arbeit in kleinste Einheiten im Zuge des Taylorismus erforderte nicht nur die Umgestaltung der Fertigung, sondern auch eine Trennung […]

## Änderungen des wirtschaftlichen Umfelds

Die Budgetierung entstand seinerzeit im Umfeld von Verkäufermärkten. Die Überwindung von Produktionsengpässen war einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren und die zentrale Koordination durch Budgets und Pläne war eine geeignete Maßnahme um die immer größer und komplexer werdenden Unternehmen zu steuern. […]

## Planung und Kontrolle als Kernphasen des Führungsprozesses

Planung und Kontrolle bedingen sich gegenseitig und bilden die Hauptphasen des unternehmerischen Führungsprozesses [...]

[…]

 „Das Budgetierungssystem ist jenes Subsystem des Planungs- und Kontrollsystems, dem die formalzielorientierte Planung und Kontrolle zugeordnet werden kann.“ Diese Begriffsauffassung wird vom Verfasser dieser Arbeit geteilt. Budgetierung wird daher im Folgenden synonym mit der formalzielorientierten Planung und Kontrolle verstanden. [...]

## Funktionen der Budgetierung

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   **Funktionen** **Autoren** | Prognose | Planung | Koordination | Kommunikation | Steuerung | Kontrolle | Motivation, Leistungsbeurteilung | Ressourcenallokation |
| Aghte[[1]](#footnote-1) | 🗸 | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 | 🗸 |  |  |
| Brecht[[2]](#footnote-2) | 🗸 | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 | 🗸 |  |  |
| Ewert/Wagenhofer[[3]](#footnote-3) | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 |  |
| Heiser[[4]](#footnote-4) |  | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 | 🗸 |  |  |
| Hope/Fraser[[5]](#footnote-5)  |  | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 |
| Horváth[[6]](#footnote-6) |  | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 |  |
| Pfaff[[7]](#footnote-7) | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 |  |
| Pfläging[[8]](#footnote-8) | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 | 🗸 |
| Weber/Linder[[9]](#footnote-9) | 🗸 | 🗸 | 🗸 |  |  | 🗸 | 🗸 |  |
| Töpfer[[10]](#footnote-10) |  | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 |

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr.

## Top-Down-Verfahren



Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr.

## Bottom-Up-Verfahren



Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr.

# Fazit

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam

# Literaturverzeichnis

Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam voluptua. At vero eos et accusam et justo duo dolores et ea rebum. Stet clita kasd gubergren, no sea takimata sanctus est Lorem ipsum dolor sit amet. Lorem ipsum dolor sit amet, consetetur sadipscing elitr, sed diam nonumy eirmod tempor invidunt ut labore et dolore magna aliquyam erat, sed diam

1. Aghte: Rechnen mit Budgets (1974), S.145 ff. [↑](#footnote-ref-1)
2. Brecht: Budgetierung (1980), S. 15 f., 182. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ewert/Wagenhofer: Unternehmensrechnung (2003), S. 466. [↑](#footnote-ref-3)
4. Heiser: Budgetierung (1964), S. 16. [↑](#footnote-ref-4)
5. Hope/Fraser: Beyond Budgeting (2003), S. 10 f., 25. [↑](#footnote-ref-5)
6. Horváth: Neugestaltung der Planung (2003), S. 4 f. [↑](#footnote-ref-6)
7. Pfaff: Budgetierung (2002), Sp. 233 f. [↑](#footnote-ref-7)
8. Pfläging: Beyond Budgeting (2003), S. 25. [↑](#footnote-ref-8)
9. Weber/Linder: Budgeting (2003), S. 8 f. [↑](#footnote-ref-9)
10. Töpfer: PuK (1976), S.141 f., 170. [↑](#footnote-ref-10)