**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

[Inhaltsverzeichnis I](#_Toc303779941)

[Tabellenverzeichnis II](#_Toc303779942)

[Abbildungsverzeichnis III](#_Toc303779943)

[Abkürzungs- und Symbolverzeichnis IV](#_Toc303779944)

[1 Einleitung 1](#_Toc303779945)

[2 Budgetierung 2](#_Toc303779946)

[2.1 Ursprünge unternehmerischer Budgetierung 2](#_Toc303779947)

[2.2 Planung und Kontrolle als Kernphasen des Führungsprozesses 3](#_Toc303779948)

[2.3 Funktionen der Budgetierung 4](#_Toc303779949)

[2.4 Top-Down-Verfahren 5](#_Toc303779950)

[2.5 Bottom-Up-Verfahren 5](#_Toc303779951)

[3 Fazit 6](#_Toc303779952)

[4 Literaturverzeichnis 7](#_Toc303779953)

# Tabellenverzeichnis

[Tab. 1 Funktionen der Budgetierung 4](#_Toc303780414)

[Tab. 2 Rangfolge der Funktionen bei Budgetierungssystemen 5](#_Toc303780415)

# Abbildungsverzeichnis

[Abb. 1 Top-Down-Verfahren 5](#_Toc303780538)

[Abb. 2 Bottom-Up-Verfahren 6](#_Toc303780539)

# Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

|  |  |
| --- | --- |
| Abb. | Abbildung |
| Tab. | Tabelle |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# 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

# Budgetierung

## 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 (Hahn, et al., 2001) [...]

[…]

„Das Budgetierungssystem ist jenes Subsystem des Planungs- und Kontrollsystems, dem die formalzielorientierte Planung und Kontrolle zugeordnet werden kann.“ (Horváth, 2002 S. 237) 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) |  | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 | 🗸 |  | 🗸 |

Tab. 1 Funktionen der Budgetierung

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.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Funktionen der Budgetierung** | **Rang** | **Arithm. Mittel** |
| Abschätzung der Gewinnentwicklung | 1 | 2,0 |
| Plandurchsetzung | 2 | 2,1 |
| Schwachstellen aufzeigen | 3 | 2,3 |
| Koordination | 4 | 2,6 |
| Festlegung des finanziellen Kompetenzspielraums | 5 | 2,7 |
| Motivation | 6 | 2,9 |
| Kommunikation | 7 | 3,0 |
| Leistungsbeurteilung | 8 | 3,5 |
| Leistungssicherung | 9 | 3,6 |
| 1= höchste Zustimmung 5= stärkste Ablehnung | | |

Tab. 2 Rangfolge der Funktionen bei Budgetierungssystemen

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



Abb. 1 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



Abb. 2 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

**Hahn, D. und Hungenberg, D. 2001.** *Planung und Kontrolle - Wertorientierte Controllingkonzepte.* Wiesbaden : s.n., 2001.

**Horváth, P. 2002.** *Controlling.* München : s.n., 2002.

# Stichwortverzeichnis

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)