

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	VII
Vorwort des Verfassers	IX
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. Entwicklung der theoretischen Grundlagen	7
2.1 Grundlagen der Budgetierung	7
2.1.1 Grundbegriffe der Budgetierung	7
2.1.2 Das Budgetierungssystem als Teil des Planungs- und Kontrollsystems	8
2.1.3 Ansätze zur Beschreibung von Budgetierungssystemen	10
2.2 Kaizen, Continuous Improvement, kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	12
2.2.1 Entwicklung und begriffliche Grundlagen	12
2.2.1.1 Geschichtliche Entwicklung von Kaizen	12
2.2.1.2 Begriffsdefinitionen und Abgrenzung	13
2.2.1.3 Ausprägungen von Kaizen in Japan und den westlichen Industriestaaten	14
2.2.2 Das KVP-System	16
2.2.2.1 Aufgaben	16
2.2.2.2 Organisation	18
2.2.2.3 Instrumente	19
2.2.2.4 Zusammenfassung: Konstitutive Elemente von KVP	20
2.2.3 Messung und Bewertung von KVP	22
2.2.3.1 Abbildung von Verbesserungen	22
2.2.3.2 Bestimmung der KVP-Fähigkeit	23
2.2.3.3 Kritische Erfolgsfaktoren: Ziele für die Organisationsentwicklung	23

2.2.4	Relevanz für das Controlling im allgemeinen und für die Budgetierung im besonderen.....	24
2.2.4.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	24
2.2.4.2	Dimensionen der Weiterentwicklung.....	25
2.2.4.3	Kaizen Costing und Balanced Scorecard Approach als spezielle Ansätze zur Weiterentwicklung des Planungs- und Kontrollsystems	27
2.3	Anforderungen an das Budgetierungssystem	28
2.3.1	Funktionen der Budgetierung.....	29
2.3.2	Prämissen der Budgetierung	30
2.3.3	Schnittstellenoptimierung.....	31
3.	Entwicklung der Grundlagen einer KVP-gerechten Budgetierung	35
3.1	Konzeption einer empiriegeleiteten Modellentwicklung.....	35
3.1.1	Vorgehensweise	35
3.1.2	Klassifizierung der Unternehmungen hinsichtlich KVP-Verständnis und Realisierungsgrad.....	37
3.1.2.1	Typ I: Methodenorientierter Typ.....	39
3.1.2.2	Typ II: Organisationsorientierter Typ.....	41
3.1.2.3	Typ III: Steuerungsorientierter Typ.....	44
3.1.3	Einfluß weiterer Kontextfaktoren.....	49
3.2	Lösungsansätze für die einzelnen Module des Budgetierungssystems	50
3.2.1	Das Budgetsystem.....	52
3.2.1.1	Differenziertheit.....	52
3.2.1.2	Budgetinhalt/Wertdimension	60
3.2.1.3	Sonstige formale Aspekte.....	65
3.2.1.4	Budgethöhe und Leistungsmotivation.....	78
3.2.2	Aufbaustruktur der Budgetierung	84
3.2.2.1	Budgetierungsaufgaben.....	84
3.2.2.2	Budgetierungsorgane	89
3.2.2.3	Zuordnung der Budgetierungsaufgaben zu den Budgetierungsorganen	93
3.2.3	Ablaufstruktur der Budgetierung	100
3.2.3.1	Phasenablauf des Budgetierungsprozesses.....	100
3.2.3.2	Gestaltung des Budgetplanungsprozesses.....	101
3.2.3.3	Gestaltung des Budgetkontrollprozesses	115
3.2.4	Budgetierungstechniken.....	124
3.2.4.1	Instrumente.....	125
3.2.4.2	Informationsgrundlagen und Informationsversorgung.....	127

3.2.4.3 DV-Unterstützung.....	130
3.2.5 Formalisierung und Berichtswesen	132
3.2.5.1 Formalisierungsinhalt.....	132
3.2.5.2 Formalisierungsinstrumente	134
3.2.5.3 Formalisierungsgrad	134
3.2.5.4 Budgetberichtswesen.....	135
3.3 Zusammenfassung.....	141
3.3.1 Grundprinzipien der Systemgestaltung.....	141
3.3.2 Gesamtablauf der Budgetierung	145
3.3.3 Vorgehensweise bei der Systemgestaltung.....	148
4. Fallstudie Mann + Hummel GmbH	151
4.1 Rahmenbedingungen.....	151
4.1.1 Organisatorische Voraussetzungen.....	151
4.1.2 Beispielbereich Produktcenter „Schmelzkerntechnik“	153
4.1.3 Stand der Budgetierung.....	155
4.2 Entwicklung eines praxisgerechten Lösungskonzepts	158
4.2.1 Anforderungsprofil.....	158
4.2.2 Entwicklung des Lösungskonzepts.....	159
4.2.3 Ablauf der Budgetierung.....	171
4.3 Umsetzung des Lösungskonzepts im Beispielbereich.....	174
4.4 Erkenntnisse aus der Fallstudie.....	188
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	189
Anhang A: Unternehmensentwicklung zur Erhöhung des Leistungsniveaus und der KVP-Fähigkeit - das Beispiel von Unternehmung S	193
Anhang B: Leitfaden für die strukturierten Interviews.....	199
Anhang C: Formulare für die Budgetplanung und -kontrolle einer Produktionseinheit	207
Literaturverzeichnis	213