

# 1 Einleitung und Aufbau: Was erwartet Sie in diesem Band?

Budgets und die Budgetierung nehmen auch mehrere Jahre nach Beginn der Diskussion um ihre Neugestaltung («Better Budgeting» oder «Advanced Budgeting») und Substitution («Beyond Budgeting») einen zentralen Platz in der Arbeit der meisten CFOs, Controller und Manager ein. Nach wie vor ist einerseits ein großes Interesse an »Veränderung« festzustellen und andererseits herrscht eine ähnlich große Unsicherheit darüber, welcher der neuen Vorschläge auf das »eigene Unternehmen passt« und wie hoch der damit verbundene Aufwand einer Implementierung ist.

Ein Grund hierfür dürfte sein, dass die Mehrheit der bisher zu Better Budgeting, Advanced Budgeting und Beyond Budgeting erschienenen Veröffentlichungen sich auf eine Auflistung der Probleme der («klassischen») Budgetierung und die Ableitung des Veränderungsbedarfs konzentriert, ohne die propagierten Lösungsansätze im Hinblick auf ihre jeweiligen konzeptionellen Stärken und Schwächen – und damit auf ihre »Passung« zu einzelnen Unternehmen(-sbereichen) – zu hinterfragen. Ebenso wenig werden meist die Herausforderungen einer Implementierung thematisiert.

Hier wollen wir rund fünf Jahre nach dem Erscheinen unseres ersten, rasch vergriffenen Buchs zum Thema Budgetierung, Better Budgeting/Advanced Budgeting und Beyond Budgeting mit dem vorliegenden Advanced-Controlling-Band ansetzen und die Diskussion wieder aufgreifen.

Seit unserem letzten Buch ist eine Vielzahl weiterer Bücher und Artikel zur Neugestaltung der Budgetierung erschienen (vergleiche beispielsweise Pfläging 2003; Horváth & Partners 2004; Greiner 2004; Daum 2005; Pfläging 2006). Deren Ideen nehmen wir in diesem Band in unsere Diskussion auf. Auch haben sich in der Zwischenzeit in der Unternehmenspraxis und ihrer empirischen Erforschung weitere Entwicklungen ergeben, die es ebenfalls verdienen, in die Diskussion über die Eignung der konkurrierenden Konzepte und ihre Implementierbarkeit aufgenommen zu werden.

In einem ersten Schritt werden wir die drei alternativen Konzepte Budgetierung, Better/Advanced Budgeting und Beyond Budgeting knapp vorstellen und einer ersten Grobbeurteilung unterziehen.

Im zweiten Schritt beleuchten wir eingehend die konzeptionelle Eignung

**Nach wie vor besteht große Unsicherheit darüber, welcher der neuen Vorschläge auf das »eigene Unternehmen passt«**

der drei Konzepte zur Prognose, Koordination und Motivation als den drei Hauptfunktionen von Budgets beziehungsweise der Budgetierung, die durch ein Better oder Advanced Budgeting oder ein Beyond Budgeting mindestens ebenso erfüllt werden müssen.

Als dritter Schritt folgt eine kritische Analyse der Ansätze im Hinblick auf deren Implementierbarkeit und den damit verbundenen Aufwand.

Abgerundet wird der Band durch eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse, mehrere vertiefende Exkurse zu bestimmten Teilthemen in den einzelnen Kapiteln, bei denen wir auch Unterstützung durch weitere Autoren aus Wissenschaft und Praxis erhalten haben, und einen Ausblick auf die weitere Entwicklung.