



Prof. Dr. Marko Reimer | Prof. Dr. Utz Schäffer

# Budgetierung – Status Quo und neue Entwicklungen

Highlights aus der Studie des WHU Controller Panels (2023)

# Ergebnisse in Kürze: Management Summary

## Budgetierung – Status Quo und neue Entwicklungen

- » Die Budgetplanung ist ein zeitintensiver Prozess: Kleine Unternehmen benötigen zehn Wochen, mittelgroße und große 12 Wochen.
- » In mehr als der Hälfte der Unternehmen werden die Budgets auch in eher turbulenten Jahren nicht aktualisiert.
- » **Nur ein gutes Drittel der Unternehmen nutzt einen rollierenden Forecast, obwohl seine Vorteile seit geraumer Zeit intensiv propagiert werden.**
- » Knapp die Hälfte der Unternehmen plant im Gegenstromverfahren, ohne dass dies zu einem deutlich höheren zeitlichen Mehraufwand führt.
- » **Knapp ein Viertel der Unternehmen nutzt die „Middle-up-Planung“: Kommt sie zum Einsatz, wird der Erfolg der Budgetierung deutlich höher eingeschätzt.**
- » Die „Middle-up-Planung“ ist in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausgestaltet – Strategieworkshop, Budgetklausur und Expertenrat sind nur einige Beispiele.
- » 29% der Unternehmen nutzen in der Budgetierung ein Treibermodell – 23% planen die Einführung.

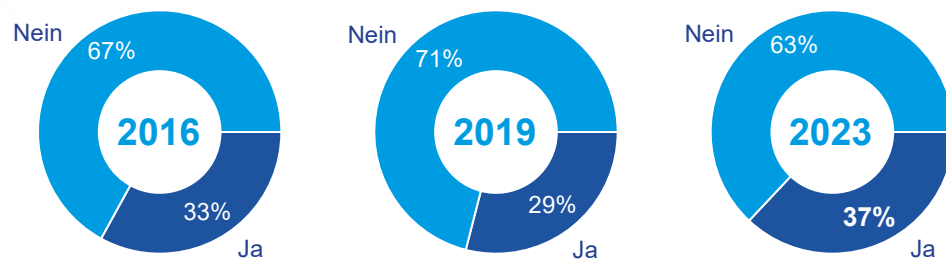
- » 40% der großen Unternehmen planen treiberbasiert, aber nur 27% der mittelgroßen und 18% der kleinen Unternehmen nutzen Treibermodelle in der Planung.
- » Nur jedes zweite Unternehmen, das treiberbasiert plant, passt das Modell in sehr hohem Maß an das Geschäftsmodell und das Unternehmen an.
- » Die treiberbasierte Planung erfüllt die in sie gesetzten Erwartungen – die Nutzer sind überwiegend sehr zufrieden.
- » Nur in der Hälfte der Unternehmen wird die Budgetplanung durch eine Planungssoftware unterstützt.
- » Die Budgetierung dient nahezu immer der Kontrolle und der operativen Planung, aber nur ein Fünftel sieht organisationales Lernen als wichtige Funktion der Budgetierung.
- » Der Budgetierungsprozess ist nur in der Hälfte der Unternehmen explizit mit der Unternehmensstrategie bzw. den Unternehmenszielen verknüpft.
- » **Das Erreichen von Budgetzielen ist nicht mehr die zentrale Grundlage für die Beurteilung von Managern.**

- » Die gestiegene Unsicherheit im Unternehmensumfeld spiegelt sich auch in der Plan-Ist-Abweichung der Budgets wider.
- » Kleine Unternehmen legen tendenziell erreichbarere Budgetziele fest – mittelgroße und große Unternehmen setzen hingegen deutlich ambitioniertere Ziele.
- » Bei kürzerer Planungsdauer wird die Budgetierung als deutlich erfolgreicher eingeschätzt.
- » **Rund die Hälfte der Studienteilnehmer ist mit der Dauer und der Flexibilität des Budgetierungsprozesses unzufrieden.**
- » Höhere Effizienz, kürzere Dauer und mehr Flexibilität stehen ganz oben auf der Liste der geplanten Änderungen.
- » Fast jedes fünfte Unternehmen plant, die Budgetierung grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen.
- » Die befragten Controller nehmen sich selbst als intrinsisch motiviert und vertrauenswürdig wahr – ihren Managern attestiert das aber nur die Hälfte.

# Ergebnisse in Kürze: Highlights der Studie

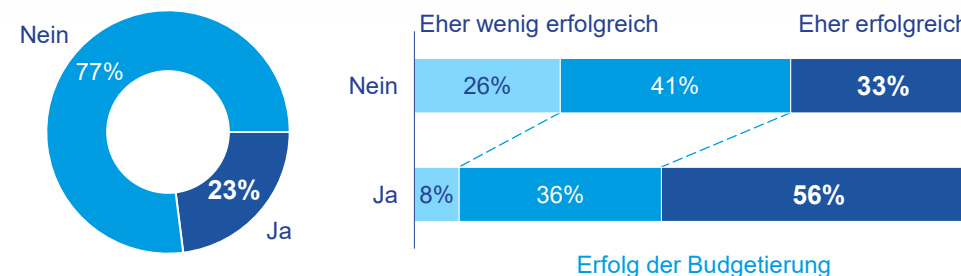
» Nur ein gutes Drittel der Unternehmen nutzt einen rollierenden Forecast, obwohl seine Vorteile seit geraumer Zeit intensiv propagiert werden

Nutzung eines rollierenden Forecasts



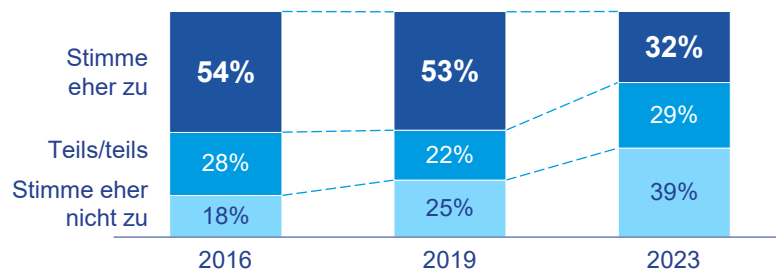
» Knapp ein Viertel der Unternehmen nutzt die „Middle-up-Planung“: Kommt sie zum Einsatz, wird der Erfolg der Budgetierung deutlich höher eingeschätzt

Nutzung der "Middle-up-Planung" in der Budgetierung



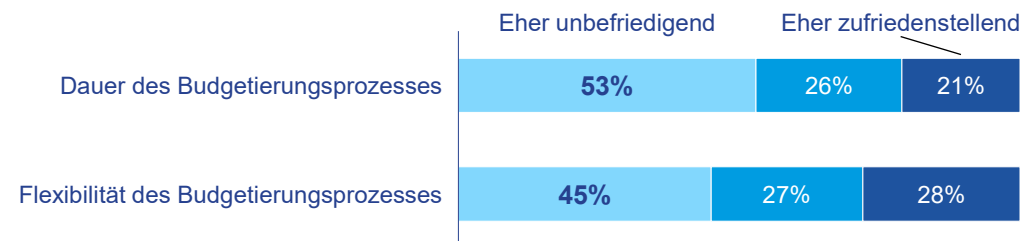
» Das Erreichen von Budgetzielen ist nicht mehr die zentrale Grundlage für die Beurteilung von Managern

Beurteilung von Managern überwiegend auf Basis des Erreichens von Budgetzielen



» Rund die Hälfte der Studienteilnehmer ist mit der Dauer und der Flexibilität des Budgetierungsprozesses unzufrieden

Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Budgetierung





Das Institut für Management und Controlling der WHU ist eines der führenden Forschungsinstitute in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Controlling. Unter der Leitung von Prof. Dr. Lukas Löhlein, Prof. Dr. Marko Reimer und Prof. Dr. Utz Schäffer bündelt das Institut die zahlreichen Lehr- und Forschungsaktivitäten der beteiligten Hochschullehrer und Doktoranden. Dabei steht das IMC für eine enge Zusammenarbeit mit renommierten Partnern aus Wissenschaft und Praxis.

Wir sind davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis für beide Seiten Mehrwert stiftet. Entsprechend hat unsere Forschung einen starken empirischen Fokus.

Unsere wichtigsten Formate für eine enge Zusammenarbeit mit der Unternehmenspraxis:

- » Das **Center for Controlling and Management (CCM)** führt seit dem Jahr 2000 die Controllingleiter führender deutscher Großunternehmen und ihre Controller zu einem intensiven fachlichen Austausch an der WHU zusammen.
- » Das **WHU Controller Panel** wurde 2007 als Initiative des IMC in Kooperation mit dem ICV gegründet und bietet seither wissenschaftlich fundierte Analysen und praxisrelevante Benchmarks zu allen wichtigen Facetten des Controllings. Rund 1.000 CFOs und Controller nehmen regelmäßig an unseren Studien teil.
- » Mit unserer jährlichen Konferenz **WHU Campus for Controlling** bieten wir die Möglichkeit, neueste Trends im Controlling vor Ort in Vallendar zu diskutieren. Das Ziel der Veranstaltung ist es, einen intensiven Dialog zwischen Controllingpraxis und Controllingforschung zu fördern.
- » Mit der meistzitierten Fachzeitschrift für Controlling und Management im deutschsprachigen Raum setzen wir die Forderung nach einem stärkeren Austausch zwischen Wissenschaft und betriebswirtschaftlicher Praxis um. Die **Controlling & Management Review** soll Plattform für einen lebendigen Diskurs zwischen den beiden Bereichen sein.

Prof. Dr. Marko Reimer

Prof. Dr. Utz Schäffer

## Budgetierung – Status Quo und neue Entwicklungen

### Highlights aus der Studie des WHU Controller Panels (2023)

Eine Veröffentlichung der WHU – Otto Beisheim School of Management

**WHU – Otto Beisheim School of Management**  
Institut für Management und Controlling (IMC)  
Burgplatz 2 | D-56179 Vallendar  
E-Mail: [imc@whu.edu](mailto:imc@whu.edu)  
[www.whu.edu/controlling](http://www.whu.edu/controlling)



International  
Association  
of Controllers

Die Befragung fand in Kooperation mit dem **Internationalen Controller Verein (ICV)** statt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der teilnehmenden Unternehmen. Wir übernehmen weder eine Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen noch eine Haftung für eventuelle Schäden, die aus deren Nutzung entstehen könnten.

Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung der Direktoren des Instituts für Management und Controlling Prof. Dr. Marko Reimer und Prof. Dr. Utz Schäffer erlaubt.

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © WHU 2023

Wenn Sie CFO oder Controller sind und Interesse haben, an unseren Studien teilzunehmen, registrieren Sie sich jetzt kostenfrei beim WHU Controller Panel:

→ <https://lnkd.in/eWC56nv2>