

# Update Planung

47. Congress der Controller, 15. – 16. Mai 2023, München


Dr. Andreas Matje, AMBC



A scenic view of a mountain peak at sunset or sunrise, with a dark semi-transparent box containing a quote. The background shows a rugged mountain peak on the left, a valley with a river, and a large evergreen tree in the foreground on the right. The sky is a mix of orange and yellow.

He who fails to plan  
is planning to fail.

Winston Churchill

 quote fancy

# Inhaltsübersicht

## Studiendesign

## Ergebnisse

- Organisatorische Rahmenbedingungen, Planungsdauern und verwendete Instrumente
- Zufriedenheit mit Planungsprozessen anhand der Gestaltungsempfehlungen zu „Moderner Budgetierung“

## Weiterführende Überlegungen

# Studiendesign



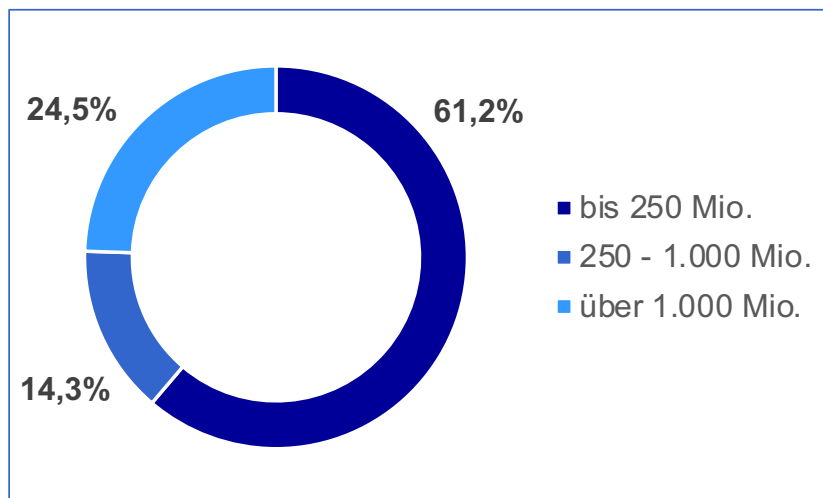
# Zeitraum, Adressaten, Rücklauf

Erhebungszeitraum: Frühjahr 2021

## Adressaten

- Mitglieder des Internationalen Controllervereins (ICV)
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer der CIS 2019 und 2020

N=49 ausgefüllte (elektronische), standardisierte Fragebögen wurden ausgewertet



### Ca. 73% Produktion

- Industrie
- Maschinenbau
- Chemie
- Automobil
- Nahrungsmittel
- Bauwirtschaft

### Ca. 27% Dienstleistungen

- Telekommunikation
- Transport & Logistik
- Sonstige (z.B. Banken, Handel, Beratung, Immobilien, Medien)

# Ergebnisse



# Wie ist Controlling organisiert?

## Dezentral

Dezentrale Controlling-Einheiten sind disziplinar dem Linienmanagement unterstellt, das zentrale Controlling hat nur Richtlinienkompetenzen

## Zentral

Dezentrale Controlling-Einheiten sind disziplinar und fachlich dem zentralen Controlling unterstellt

## Controlling ist tendenziell zentral organisiert

Anzahl (Anteil)		Umsatz (in Mio. EUR)						Summe	
		bis 250		250 - 1.000		über 1.000			
Typ der Controlling-Organisation	dezentral	6	29%	6	43%	2	17%	14	30%
	hybrid	4	19%	2	14%	5	42%	11	23%
	zentral	11	52%	6	43%	5	42%	22	47%
	<b>Summe</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

# Sind IT-Tools, die in der Planung genutzt werden, standardisiert?

## Standardisiert

Zentrale Controlling-Einheiten und jene in Geschäftsbereichen und -feldern verwenden dieselben IT-Systeme für Planung und Reporting; die Konsolidierung von Investitions-, Erfolgs- und Finanzplänen erfolgt weitgehend automatisiert

## Individuell

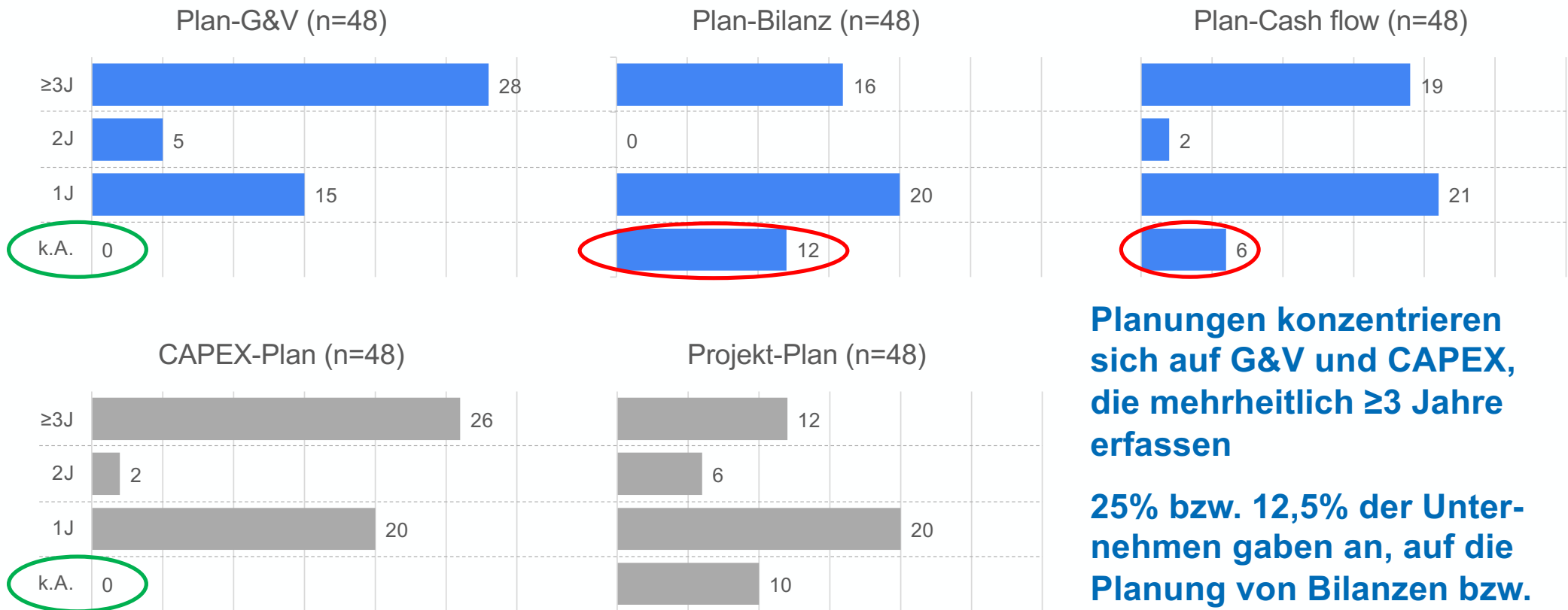
Zentrale Controlling-Einheiten und jene in Geschäftsbereichen und -feldern verwenden unterschiedliche IT-Systeme für Planung und Reporting; die Konsolidierung von Investitions-, Erfolgs- und Finanzplänen erfolgt weitgehend manuell

## Standardisierung der IT-Tools steigt mit der Größe

Anzahl (Anteil)		Umsatz (in Mio. EUR)						Summe	
		bis 250		250 - 1.000		über 1.000			
IT-Standardisierung	standardisiert	7	33%	11	73%	8	67%	26	54%
	hybrid	5	24%	3	20%	3	25%	11	23%
	individuell	9	43%	1	7%	1	8%	11	23%
	<b>Summe</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



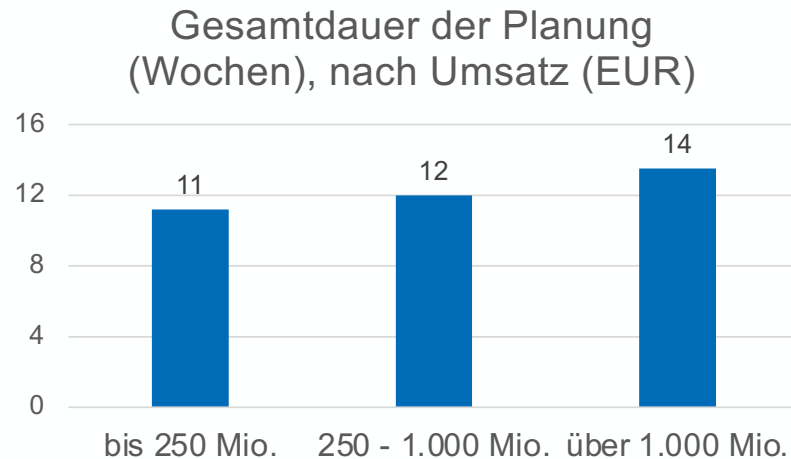
# Was wird geplant – Finanzergebnisse / Maßnahmen?



**Planungen konzentrieren sich auf G&V und CAPEX, die mehrheitlich ≥3 Jahre erfassen**

**25% bzw. 12,5% der Unternehmen gaben an, auf die Planung von Bilanzen bzw. Cash flows zu verzichten**

# Wie lange dauern Planungen bzw. deren Phasen?



**Jahresplanungen dauern durchschnittlich 12 Wochen**

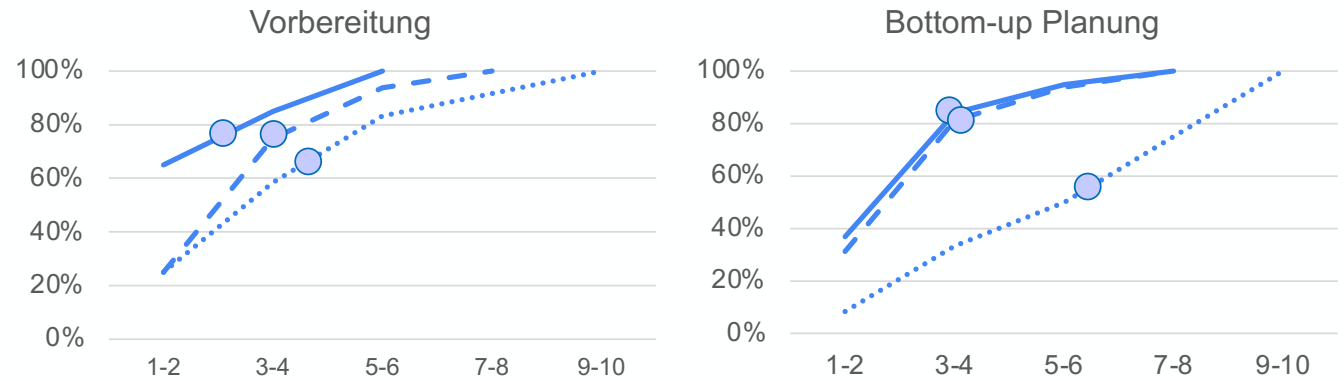
**Größere Unternehmen planen länger**



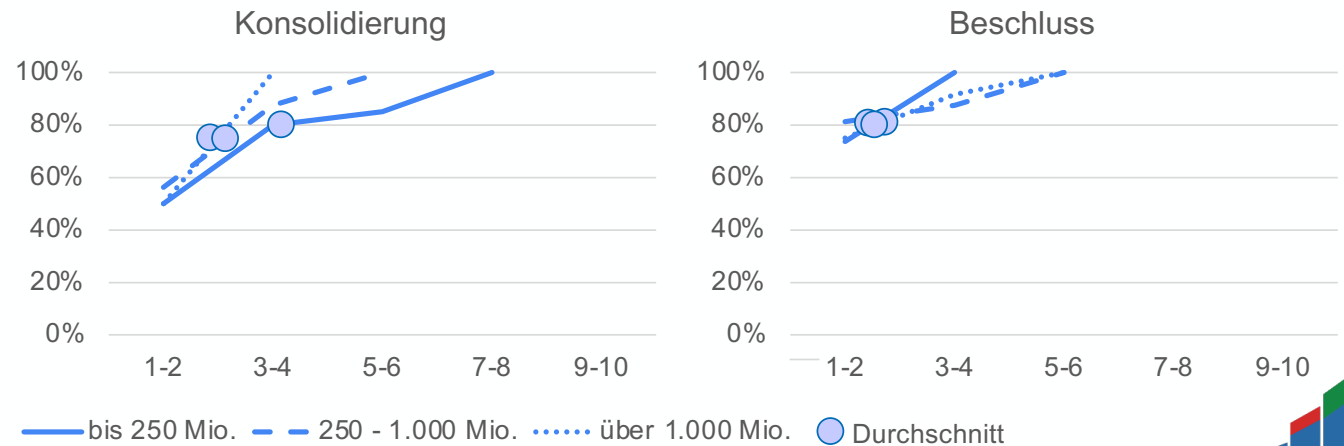
# Wie lange dauern einzelne Phasen der Planung?

Dauer der Planungsphasen (Wochen) nach Unternehmensgröße, (kumulierte Anteile %)

## Dauern von Vorbereitung und Bottom-up Planung korrelieren mit der Unternehmensgröße



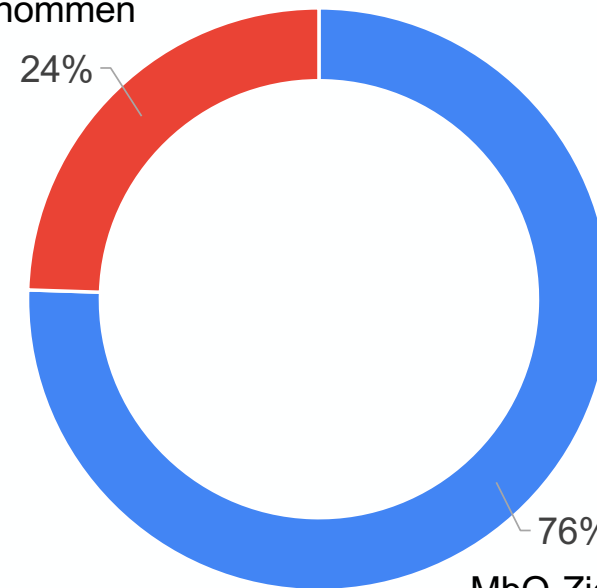
## Größere Unternehmen führen Pläne schneller zusammen (Konsolidierung)



# Auf welcher Basis werden Ziele für variable Entgelte festgelegt?

**Die Werte der Investitions-, Ergebnis- und Finanzplanung bilden für zahlreiche Unternehmen die Grundlage für die Bemessung variabler Entlohnungen!**

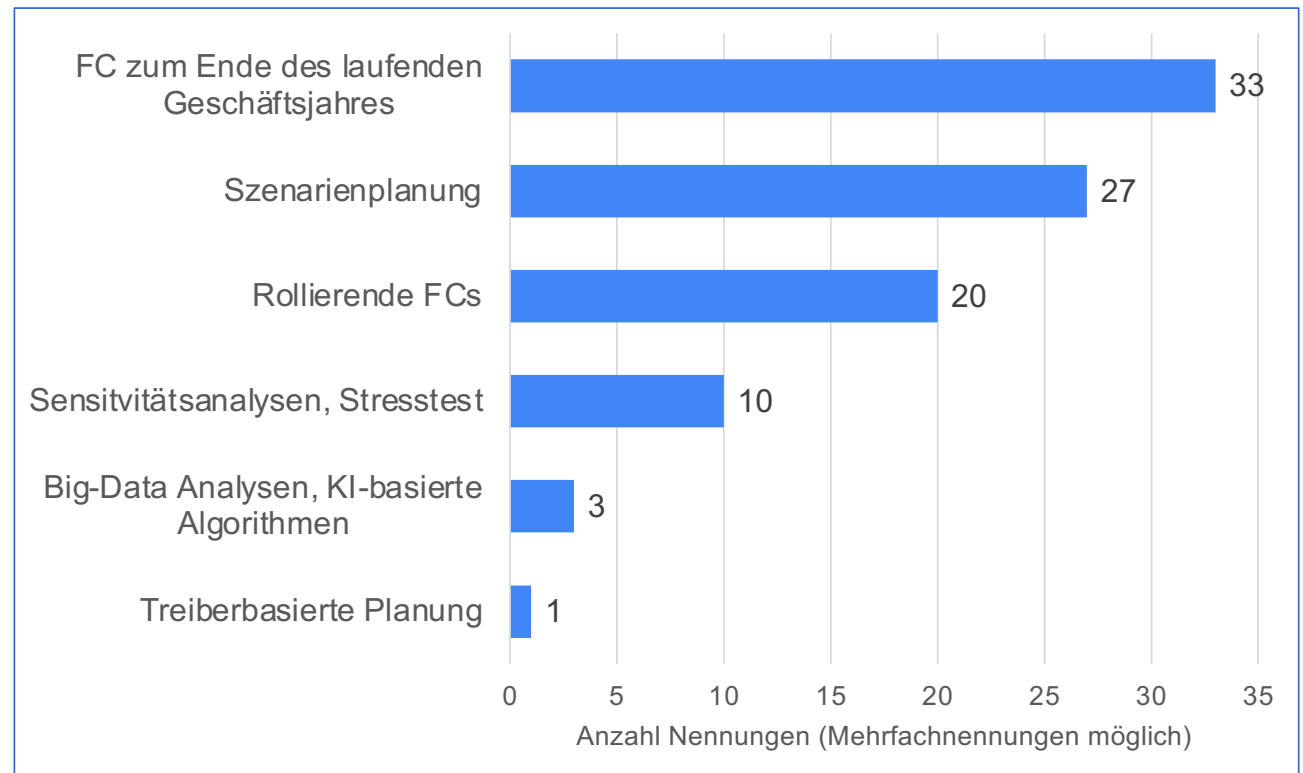
MbO-Ziele werden nicht „automatisch“ aus Ergebnissen der Planung übernommen



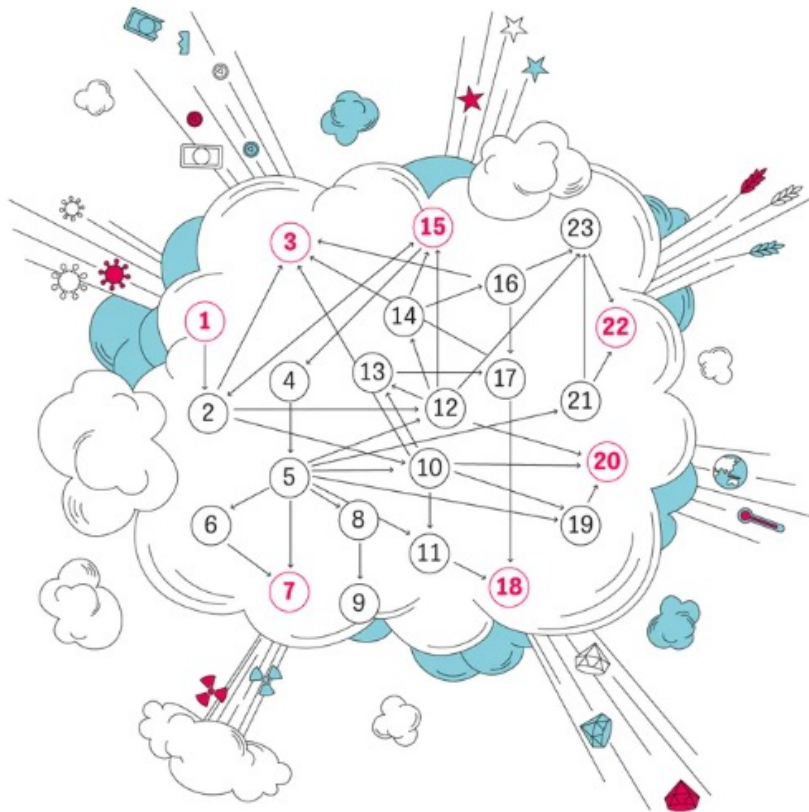
MbO-Ziele entsprechen den Ergebnissen der Planung

# Wie wird geplant, auf welcher Basis und mit welchen Instrumenten?

## In Planungen und Budgets werden überwiegend „traditionelle“ Instrumente genutzt



# Planen, wenn die Zeichen auf Kawumm!\* stehen



- ① **Corona**
- ② Druck auf chinesische Regierung
- ③ **Stagflation**  
(hohe Inflation und niedriges Wachstum)
- ④ Ausweitung der Waffenlieferungen an die Ukraine
- ⑤ Krieg in der Ukraine
- ⑥ Druck auf russische Regierung
- ⑦ **Gefahr einer nuklearen Eskalation**
- ⑧ Ausweitung des Ukraine-Kriegs
- ⑨ Flüchtlingskrise in Europa
- ⑩ Ausfall russischer Gaslieferungen
- ⑪ Druck auf italienische Regierung
- ⑫ Anstieg der Ölpreise
- ⑬ Inflation in Europa
- ⑭ Inflation in den USA
- ⑮ **Politische Krise in den USA**
- ⑯ Zinserhöhungen der amerikanischen Notenbank
- ⑰ Zinserhöhungen der Europäischen Zentralbank
- ⑱ **Schuldenkrise in Europa**
- ⑲ Druck auf deutsche Regierung
- ⑳ **Klimakrise**
- ㉑ Anstieg der Lebensmittelpreise
- ㉒ **Hungerkrise**
- ㉓ Kapital wird aus verschuldeten Schwellen- und Entwicklungsländern abgezogen

\* <https://www.zeit.de/2022/29/krisenzeiten-krieg-ukraine-oel-polykrise>

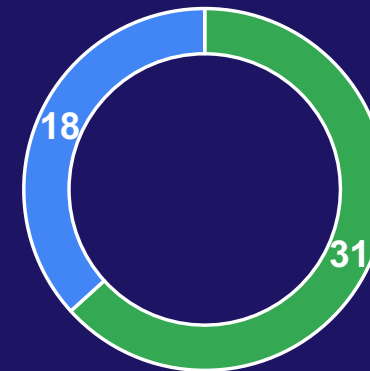
# Wie hoch ist die Zufriedenheit mit der Effizienz der Planung?

**Knapp 2/3 der Unternehmen geben an, mit ihren Planungsprozessen eher bzw. sehr zufrieden zu sein**

**Etwa 70% der Unternehmen mit einem Umsatz bis EUR 250 Mio. sind mit ihrer Planung eher/sehr zufrieden**

**Bei allen anderen Unternehmen ist der Grad der (Un-) Zufriedenheit annähernd gleich verteilt**

**Zufriedenheit mit Effizienz insgesamt (Anzahl)**

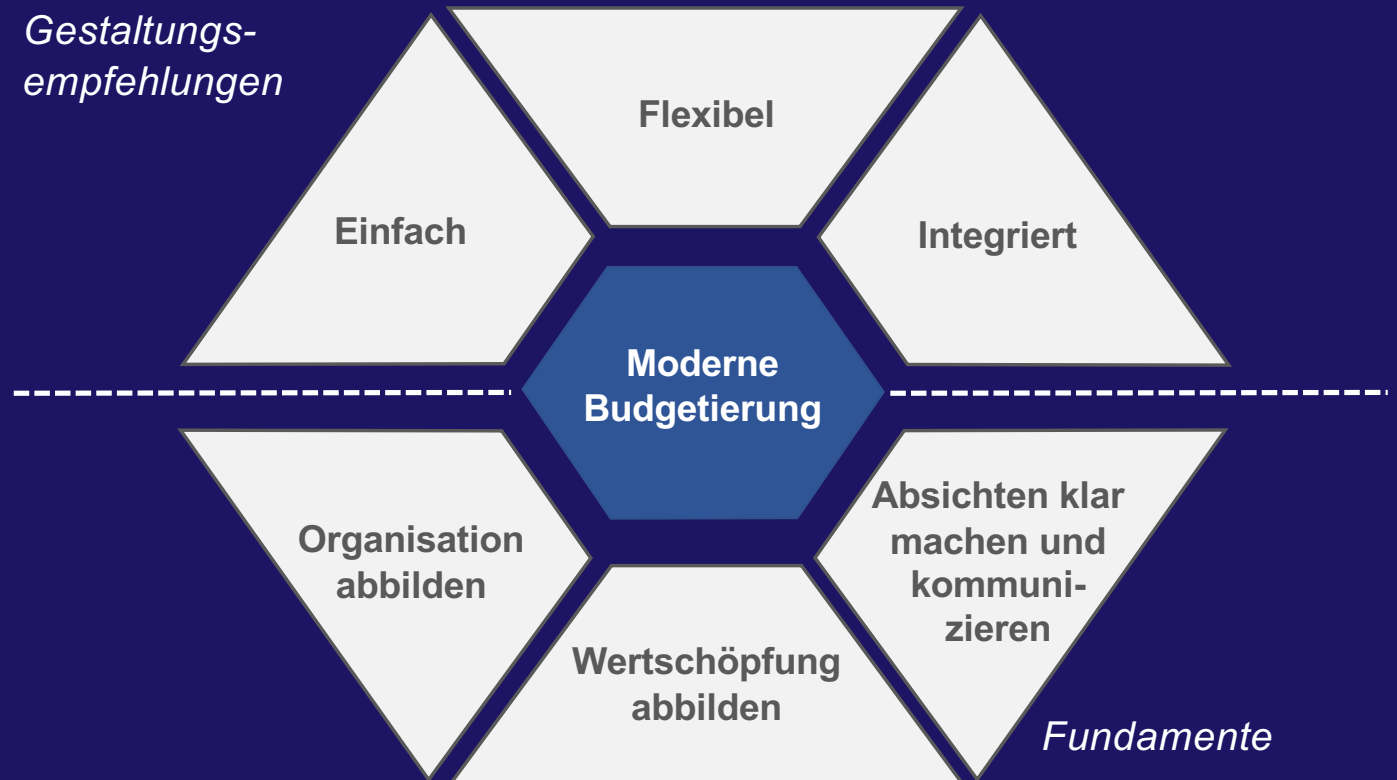


■ eher / sehr ■ wenig / nicht

# Moderne Budgetierung (ICV)

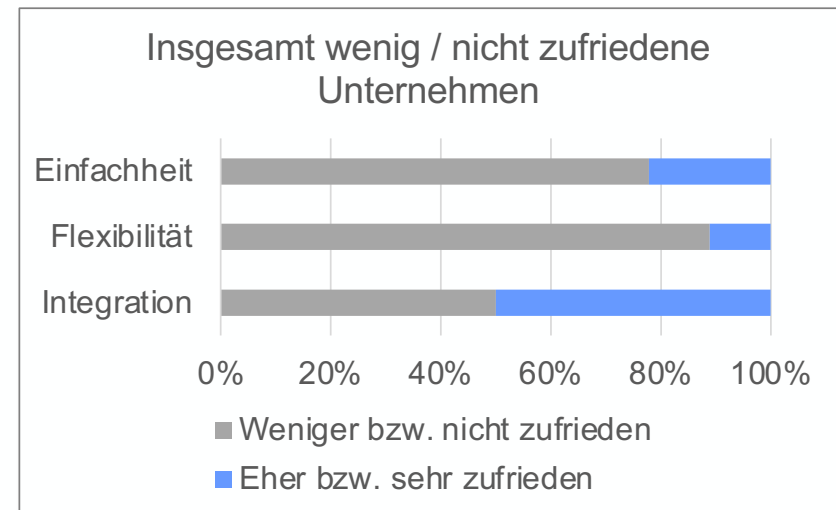
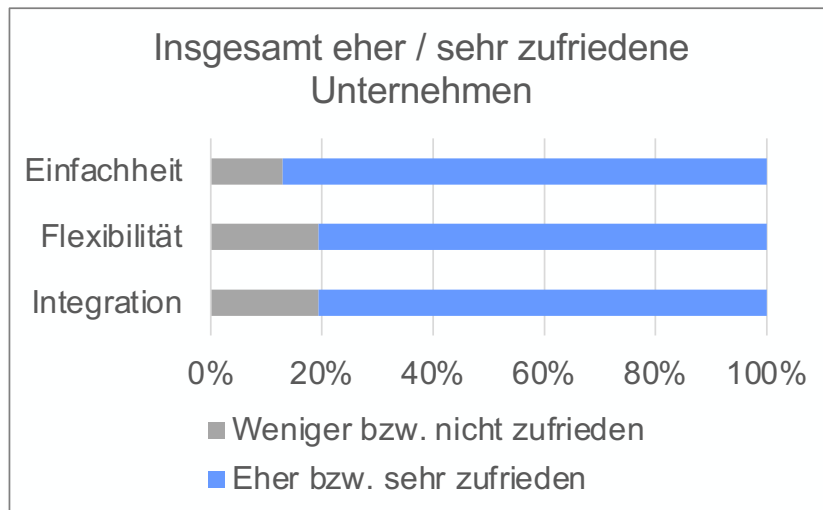
**Gestaltungsempfehlungen  
“Moderne Budgetierung”  
als Bezugsrahmen für  
weitergehende Analysen**

*Gestaltungsempfehlungen*





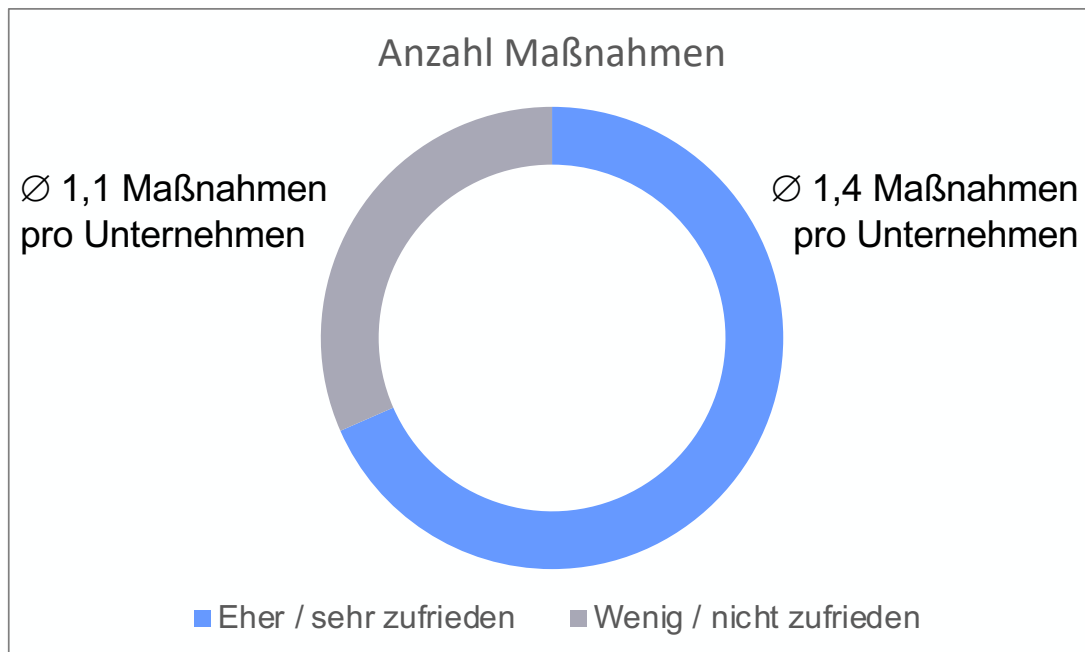
# Einfachheit und Flexibilität bestimmen Zufriedenheit



# 61% der Unternehmen arbeiten an Verbesserungen

Eher / sehr zufriedene Unternehmen = 26 Maßnahmen

Weniger / nicht zufriedene Unternehmen = 12 Maßnahmen



## ➤ IT-Unterstützung

- Planungsmodule in ERP-Systemen, Datenbanktools, Analytics und KI nutzen
- Dokumentation der Maßnahmenplanung mit BSC-Software verknüpfen

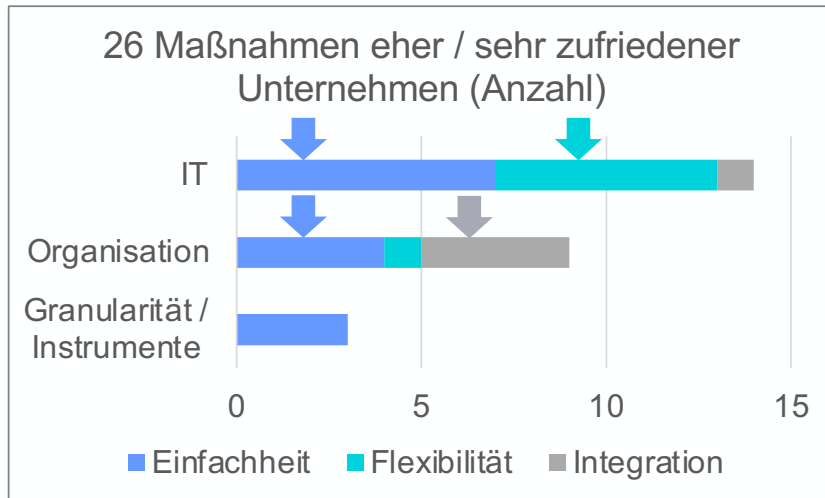
## ➤ Organisation des Planungs- und Budgetierungsprozesses

- Planungsschleifen vermeiden
  - Klare Ziele setzen
  - Wesentliche Investitionsvorhaben früher vorlegen
- Business Partnering für dezentrale Einheiten verstärken

## ➤ Granularität und Instrumente bei Planung und Budgetierung

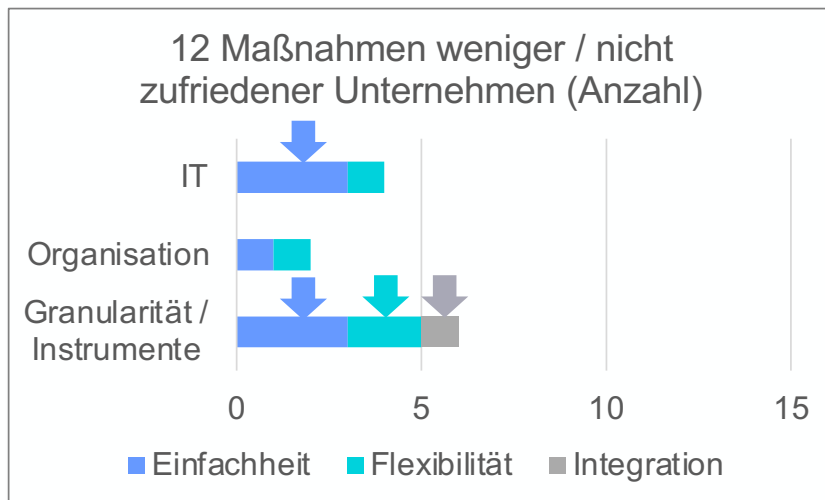
- Detaillierungsgrad reduzieren
- Werttreiber und rollierende Forecasts in der Planung nutzen

# Ziele und Ansätze für Verbesserungen sind verschieden



## Verbesserung der Einfachheit steht im Vordergrund

- Eher / sehr zufriedene Unternehmen ergreifen dazu vor allem Maßnahmen in IT und Organisation
- Weniger / nicht zufriedene Unternehmen arbeiten in den Bereichen IT und Granularität und Instrumente



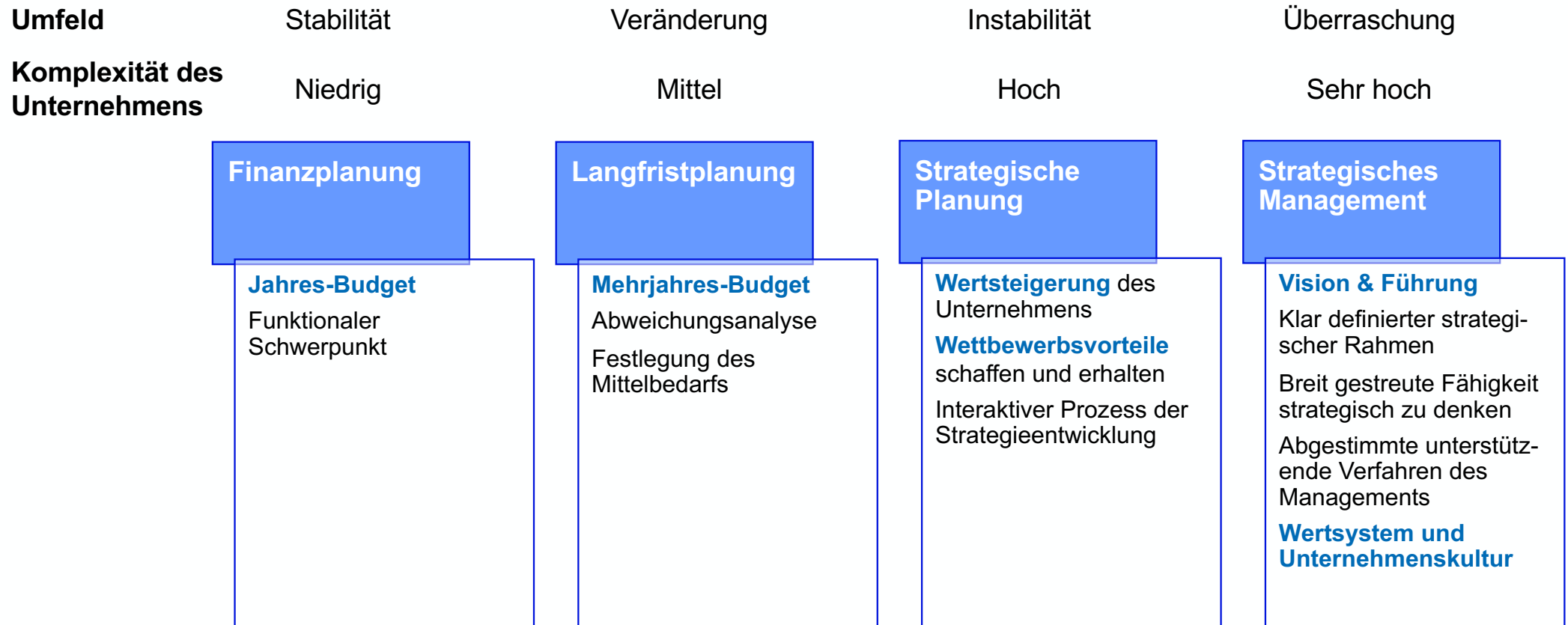
## Flexibilität und Integration zeigen die größten Unterschiede

- Eher / sehr zufriedene Unternehmen  
Flexibilität durch IT; Integration durch Organisation
- Weniger / nicht zufriedene Unternehmen  
Flexibilität und Integration vor allem durch Granularität / Instrumente

# Abschließende, weiterführende Überlegungen



# Fokus von Führung und Planung



Quelle: in Anlehnung an Gluck/Kaufmann/Walleck (1980) zit. nach Welge/Al-Laham, „Planung“ (1992), Wiesbaden, S. 7

# Turbulente Zeiten bieten Chancen für resiliente Unternehmen

## Resilienz wird wichtiger und resiliente Unternehmen erzielen höhere TSRs

- Finanzkrise: +20% (2007 – 2009), +50% (2009 – 2011), +120% (2011 – 2017)
- COVID-19: +10% (4Q19 – 2Q20), +50% (2Q20 – 4Q21)

**Nur die Hälfte der Unternehmen fühlt sich sehr gut (16%) oder ziemlich gut (34%) vorbereitet**

## Schlüsseln zu mehr Resilienz

- Organisation → dezentral
- Empowerment → teilautonome, selbstabstimmende Teams
- Lern- und Change-Kultur



# Robustheit durch Agilität – Was heißt das für Controlling?

## Controlling-Organisation

- Prozessualer / informatorischer Fixpunkt
- Unterstützer organisatorischer Agilität

## Gleichzeitig stabil und flexibel

- Stabilität durch Ziele
- Agilität durch Standardisierung

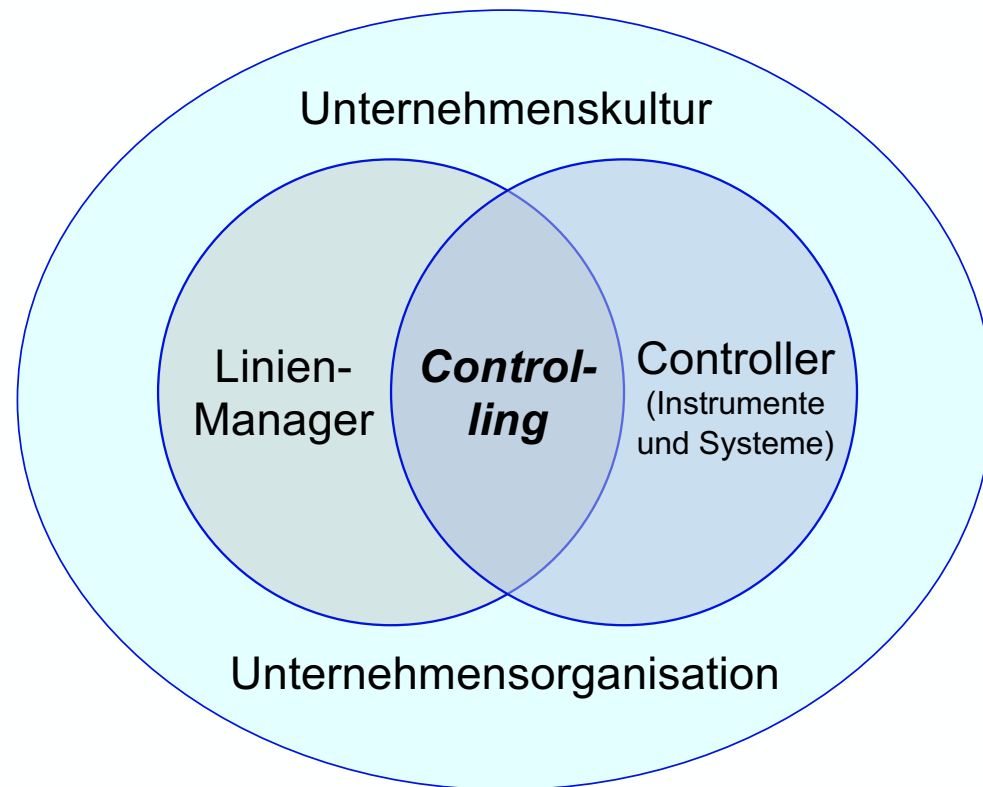
## Koordinationsmechanismen in Einklang bringen

- Selbstabstimmung
- Pläne



Quelle: Horváth, „Planung & Agilität“ (2023)  
Controller Magazin 1/2023, S. 66 – 72

Robustheit durch  
Agilität entsteht  
nur im Verbund





**ES GIBT NICHTS GUTES,  
AUSSE MAN TUT ES.**

**(Erich Kästner)**

