



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

Dynamische Unternehmenssteuerung

Highlights aus der Studie des WHU Controller Panels (2024)

Ergebnisse in Kürze: Management Summary

Bausteine einer dynamischen Unternehmenssteuerung

- » Beyond Budgeting umfasst zwölf Prinzipien zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit: Steuerungsprozesse sind ebenso im Fokus wie kulturelle und organisatorische Aspekte.

Zielsetzung

- » Gut die Hälfte der Unternehmen arbeitet mit ambitionierten Zielen – diese werden überwiegend top-down gesetzt.

- » **Immer mehr Unternehmen passen die Ziele auch unterjährig an, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern.**

Forecasting

- » In den meisten Unternehmen werden die Forecasts ganz oder teilweise angepasst, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern.
- » Zielsetzung und Forecasting sind in 44% der Unternehmen stark gekoppelt – Tendenz steigend.
- » Nach wie vor erstellen nur die wenigsten Unternehmen den Forecast im Wesentlichen mit Hilfe von Predictive Analytics.

Ressourcenallokation

- » 40% der Studienteilnehmer geben an, dass Investitionsmittel stets flexibel und nach Bedarf auch unterjährig zur Verfügung gestellt werden.
- » Nur in der Hälfte der Unternehmen werden Investitionsentscheidungen auch dort getroffen, wo die geschäfts- und marktbezogene Expertise dafür liegt.
- » Unternehmen formulieren deutlich häufiger absolute Kostenziele als relative Kostenziele.
- » In Unternehmen mit ausgeprägter Transparenzkultur ist das Kostenbewusstsein deutlich höher.

Leistungsbeurteilung

- » In 45% der Unternehmen spielen subjektive Einschätzungen des Vorgesetzten bei der Leistungsbeurteilung eine sehr große Rolle.
- » **Das Verhalten und der persönliche Einsatz von Managern spielen eine größere Rolle in der Leistungsbeurteilung als vor zwei Jahren.**

Incentivierung

- » **Die Höhe des jährlichen Bonus orientiert sich meist deutlich stärker an der Unternehmensperformance als an der individuellen Leistung oder der Teamleistung.**

Koordination

- » Während die Orientierung am Geschäftsjahr nach wie vor stark dominiert, sehen wir bei der CAPEX-Allokation ein leichtes Abweichen von diesem Prinzip.

Führungsprinzipien

- » **Führungsprinzipien des Beyond Budgeting Konzepts sind in vielen Unternehmen schon stärker verankert als gedacht.**

Ergebnisse in Kürze: Management Summary

Unterschiede zwischen Unternehmen mit hoher und niedriger Anpassungsfähigkeit



Nur 21% der Studienteilnehmer schätzen die Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens als hoch ein.

- » Studienteilnehmer aus anpassungsfähigen Unternehmen schätzen ihr Unternehmen als erfolgreicher ein.

Zielsetzung



Anpassungsfähige Unternehmen arbeiten stärker mit ambitionierten Zielen und gewähren einen deutlich größeren Freiraum, wie die gesetzten Ziele erreicht werden können.

- » In anpassungsfähigen Unternehmen werden OKRs dreimal so häufig genutzt.

Forecasting

- » Anpassungsfähige Unternehmen beschränken sich bei unterjährigen Forecasts eher auf wenige zentrale KPIs.



Ressourcenallokation

Anpassungsfähige Unternehmen geben Investitionsmittel häufiger flexibel und nach Bedarf frei – getroffene Entscheidungen werden mehrmals im Jahr überprüft.

- » In anpassungsfähigen Unternehmen herrscht ein deutlich höheres Kostenbewusstsein und eine größere Bereitschaft, Kostenziele auch unterjährig anzupassen.

Leistungsbeurteilung

- » Anpassungsfähige Unternehmen legen deutlich mehr Wert auf fortlaufendes Feedback – Lernen, Entwicklung und Wachstum stehen stärker im Fokus.

Incentivierung

- » Im Bereich der Incentivierung finden wir nur sehr geringe Unterschiede zwischen anpassungsfähigen und weniger anpassungsfähigen Unternehmen.

Koordination

- » Auch anpassungsfähige Unternehmen orientieren sich sehr stark am Geschäftsjahr – hier sehen wir kaum Unterschiede zu weniger anpassungsfähigen Unternehmen.

Führungsprinzipien

- » Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen steht und fällt mit der Unternehmenskultur.

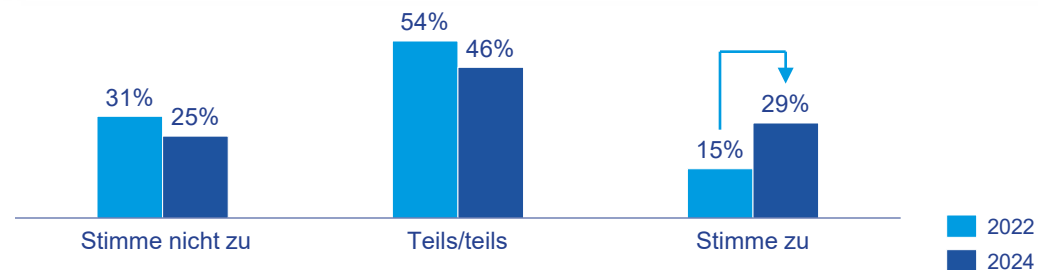


Fazit: Anpassungsfähige und wenig anpassungsfähige Unternehmen unterscheiden sich vor allem im Bereich der Leistungsbeurteilung und in den Führungsprinzipien.

Ergebnisse in Kürze: Highlights der Studie

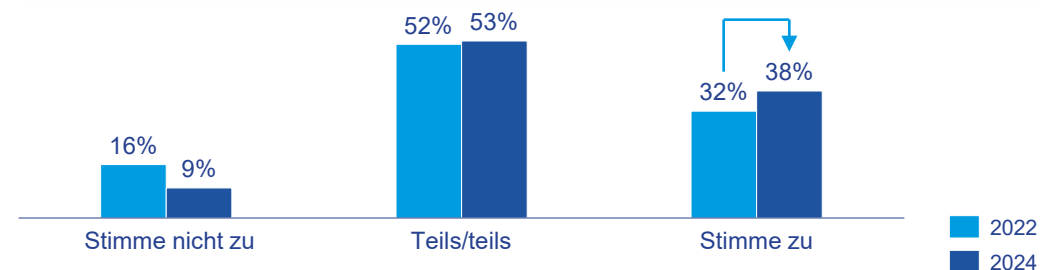
Immer mehr Unternehmen passen die Ziele auch unterjährig an, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern

„Wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern, passen wir die Ziele ... an.“



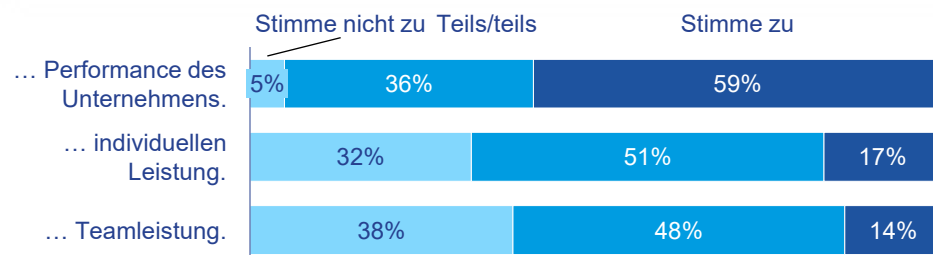
Das Verhalten und der persönliche Einsatz von Managern spielen eine größere Rolle in der Leistungsbeurteilung als vor zwei Jahren

„Verhalten und persönlicher Einsatz von Managern spielen ... eine sehr große Rolle.“



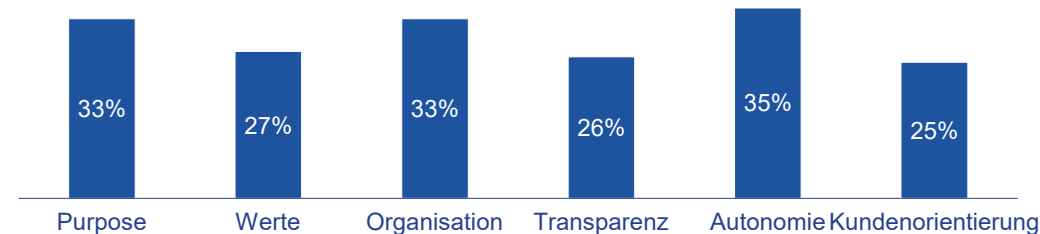
Die Höhe des jährlichen Bonus orientiert sich meist deutlich stärker an der Unternehmensperformance als an der individuellen oder der Teamleistung

„Die Höhe des jährlichen Bonus orientiert sich stets an der...“



Führungsprinzipien des Beyond Budgeting Konzepts sind in vielen Unternehmen schon stärker verankert als gedacht

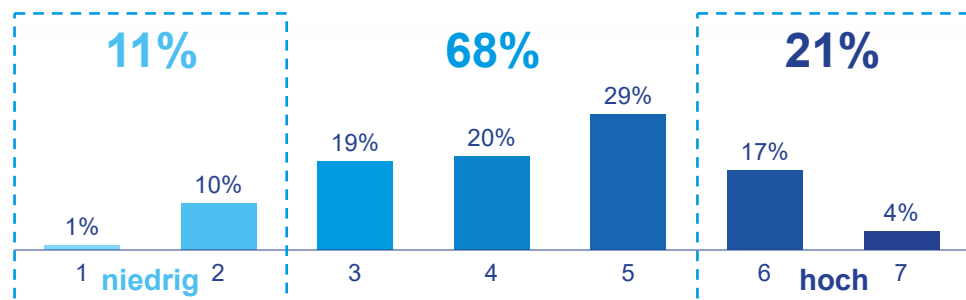
Starke Ausprägung der einzelnen Führungsprinzipien des Beyond Budgeting Konzepts



Ergebnisse in Kürze: Highlights der Studie

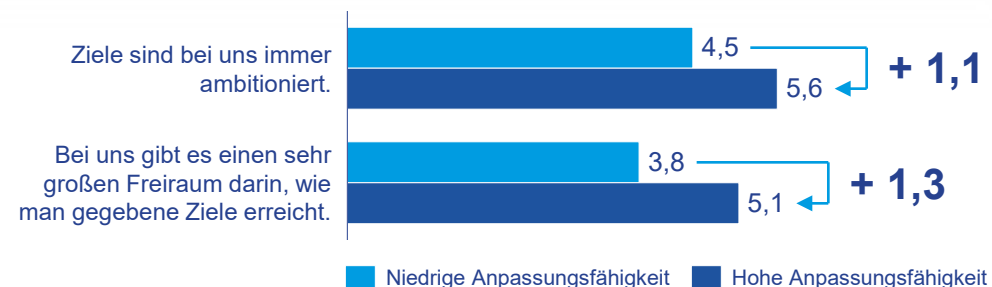
» Nur 21% der Studienteilnehmer schätzen die Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens als hoch ein

Anpassungsfähigkeit des Unternehmens



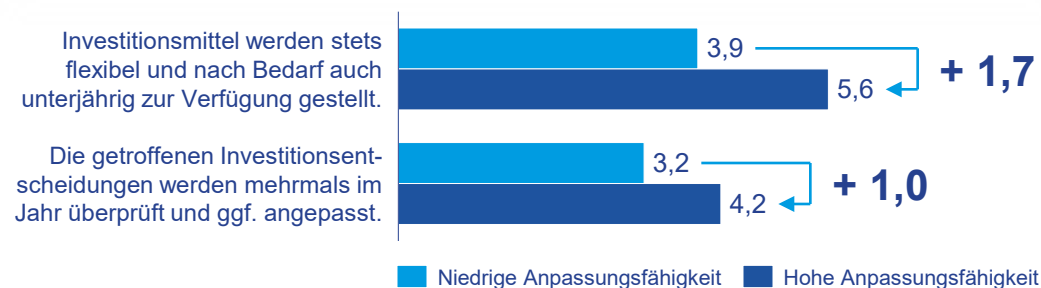
» Anpassungsfähige Unternehmen arbeiten stärker mit ambitionierten Zielen und gewähren größeren Freiraum, wie die gesetzten Ziele erreicht werden

Ausgewählte Aspekte der Zielsetzung



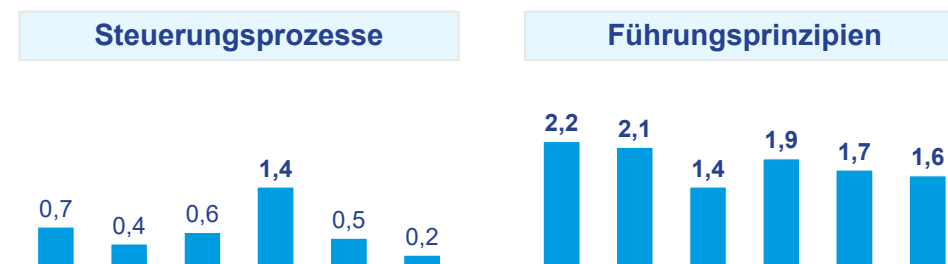
» Anpassungsfähige Unternehmen geben Investitionsmittel flexibel und nach Bedarf frei – getroffene Entscheidungen werden mehrmals im Jahr überprüft

Ausgewählte Aspekte der CAPEX-Ressourcenallokation



» Anpassungsfähige Unternehmen unterscheiden sich vor allem im Bereich der Leistungsbeurteilung und in der Führungskultur

Unterschiede zwischen Unternehmen mit niedriger / hoher Anpassungsfähigkeit für...





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

Dynamische Unternehmenssteuerung

Highlights aus der Studie des WHU Controller Panels (2024)

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
www.whu.edu/controlling



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

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der Studienteilnehmer. 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 2024

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>