

Budgetierung in der Krise?
Ergebnisse aus dem WHU-Controllerpanel

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Dipl.-Kfm. Oliver Skiba
Dipl.-Wirt.Inf. Mario Thaten



Vallendar
Januar 2010

Excellence in
Management
Education

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM). Neben der Mitgliedschaft in mehreren wissenschaftlichen Kommissionen und Verbänden ist er Vorsitzender des Kuratoriums des ICV (Controlling) und übt wissenschaftliche Beiratsfunktionen in der BVL (Logistik) sowie in der CTcon (Beratung) aus.



Oliver Skiba

ist Diplom-Kaufmann und externer Doktorand am Institut für Management und Controlling (IMC). Zuvor studierte er an der Universität Bayreuth und war als Berater im Bereich Advisory Services von Ernst & Young tätig.



Mario Thaten

ist Diplom-Wirtschaftsinformatiker und externer Doktorand am Institut für Management und Controlling (IMC). Zuvor studierte er an den Universitäten Münster und Ilmenau und war als Berater im Business Technology Office (BTO) von McKinsey & Company tätig.



Wir danken den Mitgliedern des WHU-Controllerpanels für ihre Teilnahme an der Studie!



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

Jürgen Weber
Oliver Skiba
Mario Thaten

Budgetierung in der Krise?
Ergebnisse aus dem WHU-Controllerpanel
Vallendar, 2010

Eine Veröffentlichung der WHU – Otto Beisheim
School of Management

Institut für Management und Controlling (IMC)
WHU – Otto Beisheim School of Management
Burgplatz 2
56179 Vallendar

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 des Direktors des Instituts für Management und Controlling Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber erlaubt. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © WHU 2010

Hintergrund: Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat zu massiven Verwerfungen am Kapitalmarkt und im Konsum- und Investitionsverhalten von Kunden und Unternehmen geführt. Für die meisten Unternehmen ist es deutlich schwieriger geworden, kurzfristige Entwicklungen zu prognostizieren und dementsprechend zu planen.

Dies hat auch Auswirkungen auf das am häufigsten genutzte Planungsinstrument, die Budgetierung.

Inhalt der Studie ist die Untersuchung des Einflusses der Krise auf die Nutzung von Budgets und die Ausgestaltung der Budgetierungsprozesse. Die Studie hat dabei drei Fragestellungen zum Inhalt:

- 1** Wie wirkt sich die Krise auf die operative Planung aus?
- 2** Sind Budgets in der Krise „nutzlos“? Für welche Steuerungszwecke werden sie genutzt?
- 3** Wie gestalten krisenbetroffene Unternehmen ihre Budgetierungsprozesse?

Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von 213 Teilnehmern des WHU-Controllerpanels in der Zeit zwischen Juli und September 2009.

Die Ergebnisse zeigen

- 1** ... einen deutlichen Einfluss der Krise auf die Planbarkeit
 - Die Wirtschafts- und Finanzkrise beeinflusst vor allem die Planbarkeit von Erträgen und Finanzierungsquellen
 - Die gestiegene Unsicherheit spiegelt sich in schlechterer Erreichbarkeit der Budgetziele wider und macht deutliche Plananpassungen in 75% der Unternehmen erforderlich
- 2** ... dass die Budgetierung in der Krise eher an Bedeutung gewonnen hat, jedoch mit anderen Prioritäten
 - Die Budgetierung wurde in der Krise nicht ausgesetzt – ihre Bedeutung hat sich eher verstärkt
 - In der Krise nutzen Unternehmen Budgets mit Fokus auf der Sicherung der Liquidität, Erstellung belastbarer Prognosen und Erhöhung der Ausgabenstrenge
 - Die Bedeutung von Budgets für die Performance-Messung und Entlohnung von Managern sinkt in krisenbetroffenen Unternehmen deutlich
- 3** ... eine erwartungsgemäß verstärkte Top-Down-Planung und engere Verzahnung der Budgetierung mit Forecasts
 - Krisenbetroffene Unternehmen zeigen Tendenz zur Top-Down-Planung, tiefgreifendere Veränderungen der Planausgestaltung sind nicht nachweisbar
 - Der Fokus auf Liquiditätssicherung und Prognose spiegelt sich auch in Intensivierung des Forecasts und Nutzung rollierender Forecasts wider

| | |
|----------|---|
| 0 | Motivation und Teilnehmer der Studie |
| 1 | Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die operative Planbarkeit |
| 2 | Veränderung der Rolle der Budgetierung im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise |
| 3 | Gestaltung der Budgetierung in stark von der Krise betroffenen Unternehmen |
| 4 | Fazit und Empfehlungen |
| | Literaturhinweise |

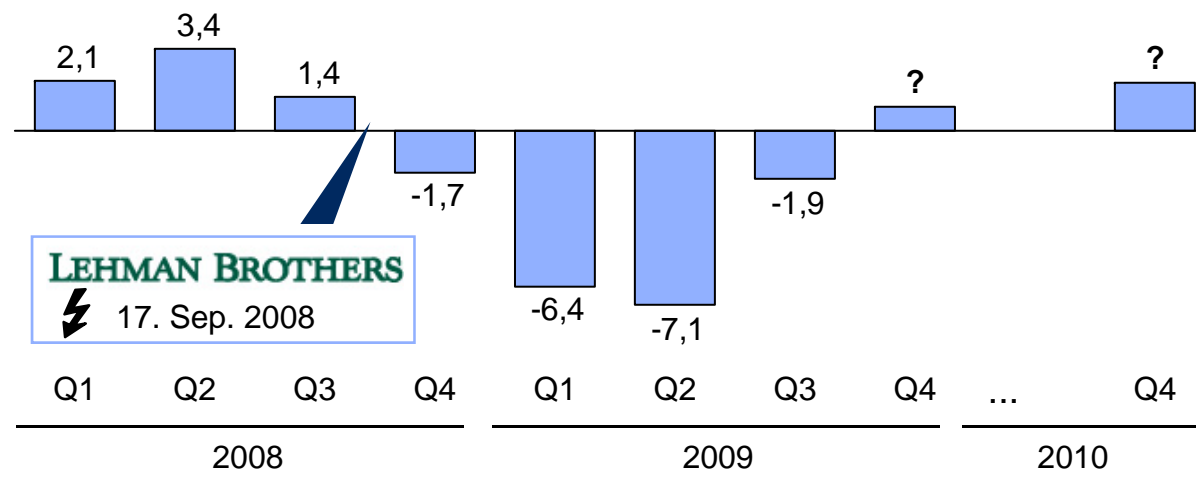
Das Jahr 2009 war gekennzeichnet von globaler Rezession in Folge wenig vorhersehbarer Schocks des Finanzmarktes im Herbst 2008

Ausgangspunkt der Untersuchung

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat zu massiven Verwerfungen am Kapitalmarkt und im Konsum- und Investitionsverhalten von Kunden und Unternehmen geführt. Die Verknappung von Kreditvergaben in Verbindung mit einer bereits einsetzenden globalen Rezession hatte auch in Deutschland einen deutlichen Einbruch des Wirtschaftswachstums zur Folge.

Für die meisten Unternehmen ist es deutlich schwieriger geworden, kurzfristige Entwicklungen zu prognostizieren und dementsprechend zu planen.

BIP Deutschland¹, inflationsbereinigt, Veränderung ggü. Vorjahr
[in Prozent]



¹ Statistisches Bundesamt, Januar 2010

Kernfragen der Untersuchung

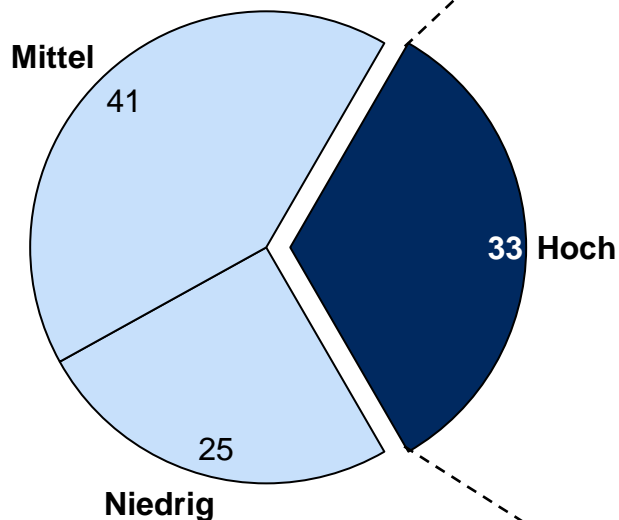
- Wie wirkt sich die Krise auf die operative Planbarkeit in den Unternehmen aus?
- Sind Budgets in der Krise „nutzlos“ geworden? Für welche Steuerungszwecke werden sie genutzt?
- Wie gestalten krisenbetroffene Unternehmen ihre Budgetplanungs- und -kontrollprozesse?

Bezogen auf die Aufgaben des Controlling sind die Auswirkungen der Krise auf Budgetplanung und -kontrolle am Größten

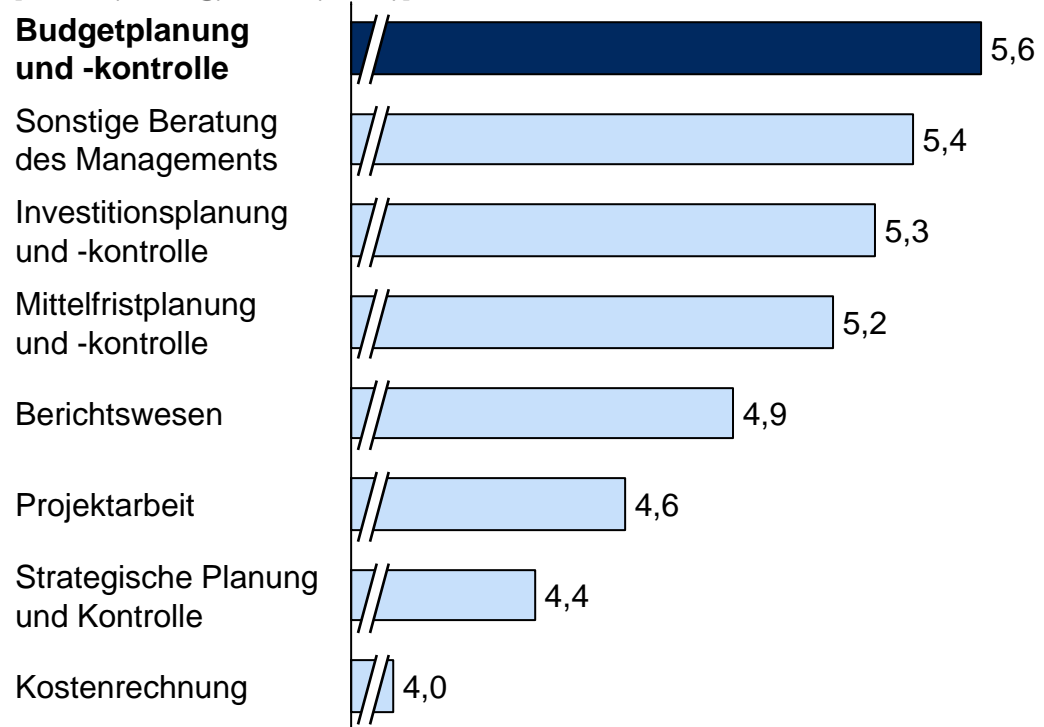
Krisenbetroffenheit und Auswirkung auf Controllinginstrumente

Die Auswahl der befragten Unternehmen deckt die gesamte Bandbreite der Krisenbetroffenheit ab. Während etwa ein Viertel der Unternehmen sich kaum betroffen sieht, leidet nahezu ein Drittel stark unter den Auswirkungen der Krise. Insbesondere die zuletzt genannten Unternehmen bestätigen die Vermutung, dass von allen „Controlling-Standardprodukten“ insbesondere die operative Budgetplanung und –kontrolle in Folge der Krise starken Anpassungen unterworfen sind.

Krisenbetroffenheit des Unternehmens¹
[in Prozent der Unternehmen]



Auswirkungen der Krise auf „Controlling-Standardprodukte“
[von 1 (niedrig) bis 7 (hoch)]



¹ n=213 Unternehmen

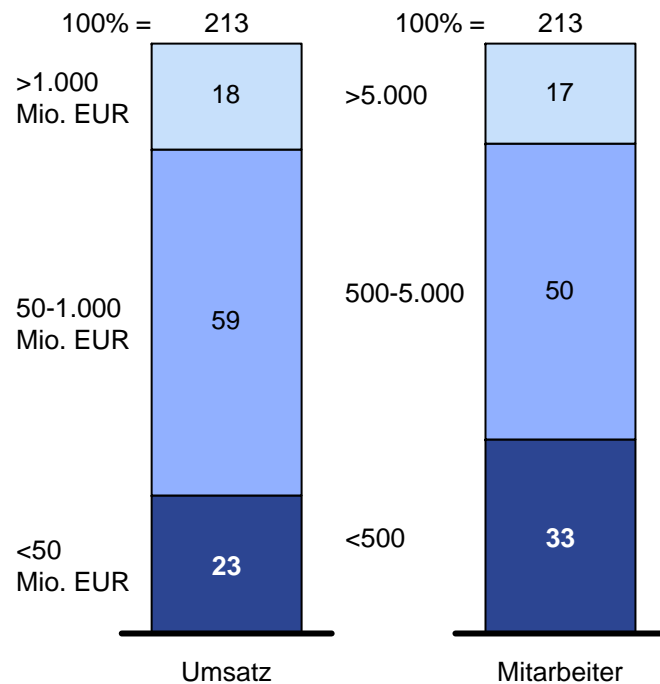
213 Unternehmen des Controllerpanels wurden von Juli bis September 2009 befragt – ausgewogene Respondentenstruktur

Teilnehmer der Studie

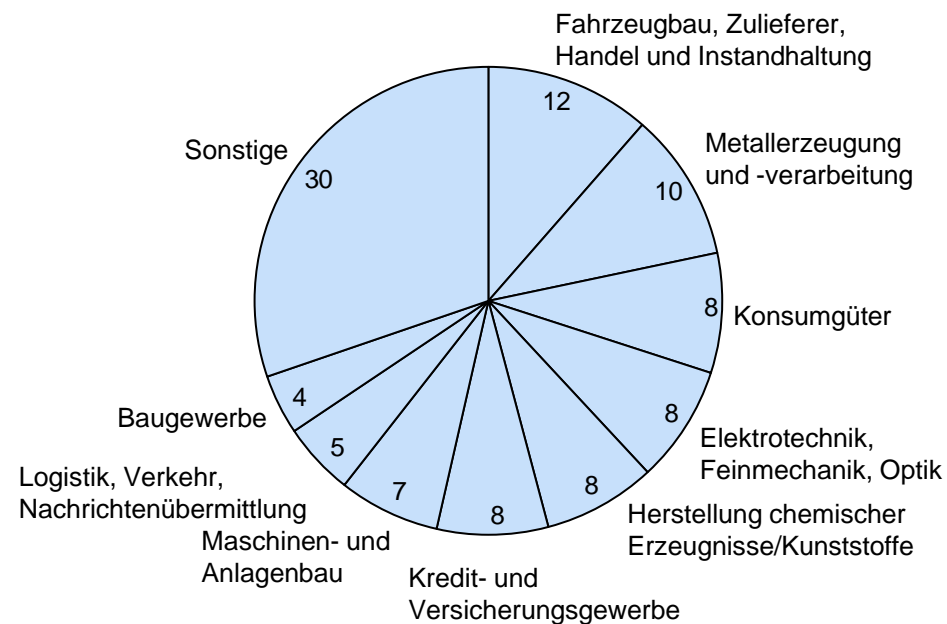
Die von Juli bis September 2009 laufende Befragung richtete sich an 748 Unternehmen des WHU Controllerpanels. 213 Unternehmen beantworteten den Fragebogen vollständig, dies entspricht einer Rücklaufquote von 28,5%.

Die Verteilung der in der Stichprobe vertretenen Branchen zeigt, dass das Ziel, ein großes Spektrum an Branchen einzubinden, erreicht wurde. Auch bezüglich der Größe der befragten Unternehmen zeigt sich eine breite Heterogenität.

Vertretene Unternehmensgrößen
[in Prozent der Unternehmen]



Vertretene Branchen
[in Prozent der Unternehmen]



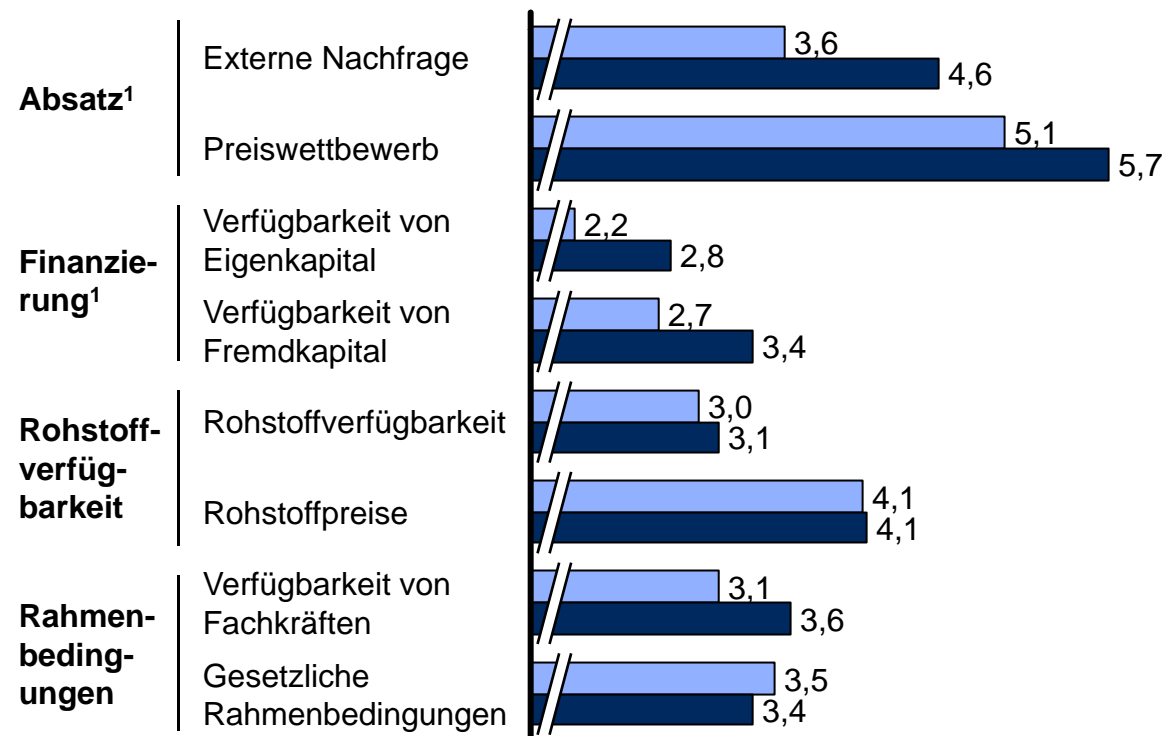
| | | |
|---|--|--|
| 0 | Motivation und Teilnehmer der Studie | |
| 1 | Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die operative Planbarkeit | <ul style="list-style-type: none">• Wie wirkt sich die Krise auf die Eingangsfaktoren der Planung aus?• Wie beeinflusst die Krise die Erreichbarkeit der aktuellen Budgetziele?• Wie hoch ist der Anpassungsbedarf in von der Krise betroffenen Unternehmen? |
| 2 | Veränderung der Rolle der Budgetierung im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise | |
| 3 | Gestaltung der Budgetierung in stark von der Krise betroffenen Unternehmen | |
| 4 | Fazit und Empfehlungen | |
| | Literaturhinweise | |

Die Stärke der Krisenbetroffenheit beeinflusst vor allem die Planbarkeit von Absatzfaktoren und Finanzierungsquellen

Wie wirkt sich die Krise auf die Eingangsfaktoren der Planung aus?

Untersucht wird die Vorhersehbarkeit von acht wesentlichen Eingangsfaktoren der operativen Planung, unterteilt nach gering und stark von der Krise betroffenen Unternehmen.

Unvorhersehbarkeit von Planungsfaktoren
[von 1 (sehr gering) bis 7 (sehr hoch)]



Planbarkeit von Absatz und Kapitalverfügbarkeit am Stärksten von der Krise betroffen

- Die Unvorhersehbarkeit von Absatzfaktoren wie z.B. der externen Nachfrage und des Preiswettbewerbs steigt für stark von der Krise betroffene Unternehmen am Stärksten. Dies stellt Controller wie Manager bereits bei der Erstellung eines geeigneten Vertriebsbudgets vor deutliche Herausforderungen.
- Die Planbarkeit der Finanzierung wird darüber hinaus von stark betroffenen Unternehmen als schwierig empfunden. Die ausreichende Verfügbarkeit stellt ein (noch) vergleichsweise kleines Problem dar, das aber die durch die zunehmende Verknappung der Kreditvergabe schnell größer werden könnte.

Krisenbetroffenheit
■ Gering
■ Stark

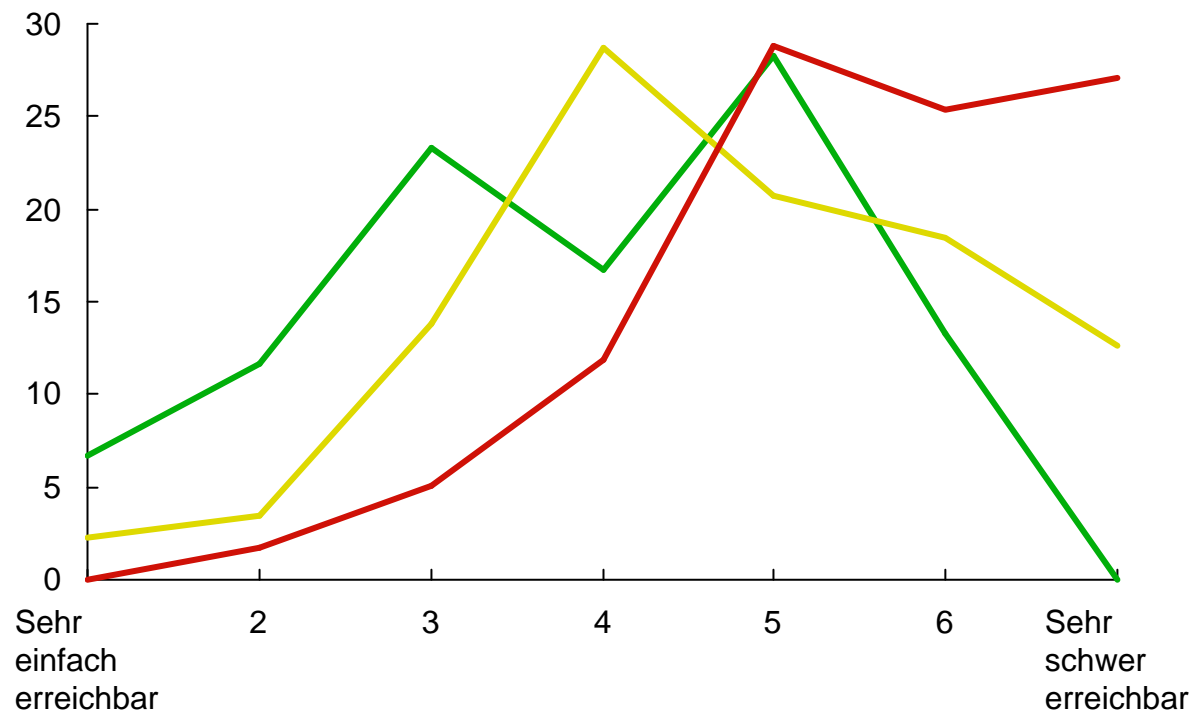
¹ Unterschiede sind signifikant auf p<.05-Niveau

Gestiegene Unsicherheit in der Planung spiegelt sich in schlechterer Erreichbarkeit der aktuellen Budgetziele wider

Wie beeinflusst die Krise die Erreichbarkeit der aktuellen Budgetziele?

Untersucht wird die Erreichbarkeit der aktuellen Budgetziele im Unternehmen insgesamt. Neben der Krise spielt hier auch der (erwünschte) Anspannungsgrad der Budgetziele eine Rolle, nichtsdestotrotz ergibt sich insgesamt ein sehr klares Bild.

Erreichbarkeit der Budgetziele 2009 nach Krisenbetroffenheit
[in Prozent der Unternehmen]



Gestiegene Unsicherheit in der Planung führt voraussichtlich zum Verfehlen der Budgetziele

- Gestiegene Unsicherheit in der Planung spiegelt sich in schlechterer Erreichbarkeit der diesjährigen Budgetziele wider.
- Mehr als 50% der stark von der Krise betroffenen Unternehmen sahen ihre Budgetziele für das Jahr 2009 als sehr schwer erreichbar an - im Vergleich zu 15% bei den wenig betroffenen Unternehmen. Ein zu erwartender Effekt, vor allem vor dem Hintergrund der deutlichen Absatzeinbrüche in der gesamten Volkswirtschaft.

Krisenbetroffenheit

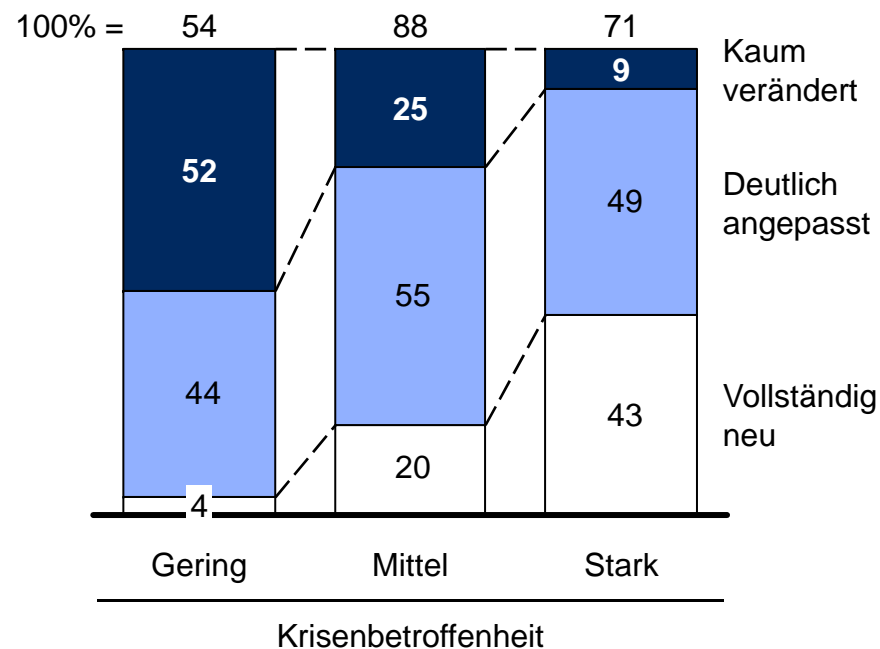
- Gering
- Mittel
- Stark

Gestiegene Unsicherheit macht umfassende Anpassung und Neuplanung von Budgets erforderlich

Wie hoch ist der Anpassungsbedarf in von der Krise betroffenen Unternehmen?

Untersucht wird, in welchem Umfang Unternehmen in Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise ihre operative Planung für das kommende Geschäftsjahr angepasst haben.

Anpassungsbedarf der operativen Planung für das kommende Geschäftsjahr¹
[in Prozent der Unternehmen]



Gestiegene Unsicherheit macht umfassende Neuplanung von Budgets erforderlich

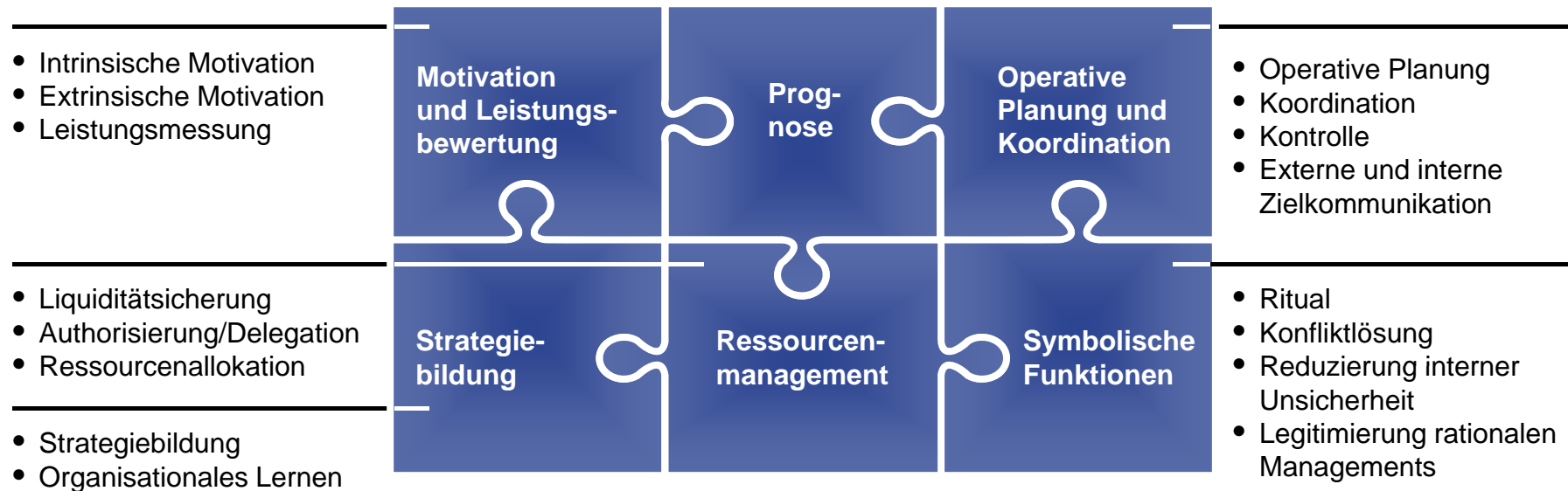
- Der bereits nachgewiesene Einfluss der Krise auf die Planbarkeit der Eingangsfaktoren Absatz und Kapital sowie der schlechteren Erreichbarkeit der Budgetziele spiegelt sich auch im Neuplanungsbedarf wider.
- Mehr als 75% der mittelstark und mehr als 90% der stark von der Krise betroffenen Unternehmen waren genötigt, die Planung für das kommende Geschäftsjahr mindestens einmal grundlegend anzupassen.
- Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Budgetierung in einer Krisensituation mit derartigen Unsicherheiten überhaupt von Nutzen sein kann?

¹ Unterschiede sind signifikant auf p<.01-Niveau

| | | |
|---|--|--|
| 0 | Motivation und Teilnehmer der Studie | |
| 1 | Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die operative Planbarkeit | |
| 2 | Veränderung der Rolle der Budgetierung im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise | <ul style="list-style-type: none">• Erfüllt die Budgetierung in Krisenzeiten somit überhaupt einen Nutzen?• Wofür nutzen Unternehmen sie primär?• Wie unterscheidet sich die Nutzung zwischen stark und schwach von der Krise betroffenen Unternehmen? |
| 3 | Gestaltung der Budgetierung in stark von der Krise betroffenen Unternehmen | |
| 4 | Fazit und Empfehlungen | |
| | Literaturhinweise | |
| | | |

Zur Beurteilung der „Nützlichkeit“ der Budgetierung wurden relevante Funktionen der Unternehmenssteuerung untersucht

Funktionen der Budgetplanung und -kontrolle



Zur Beurteilung des Nutzens der Budgetierung in der Krise wurde das Konglomerat ihrer Funktionen für die Unternehmenssteuerung individuell analysiert

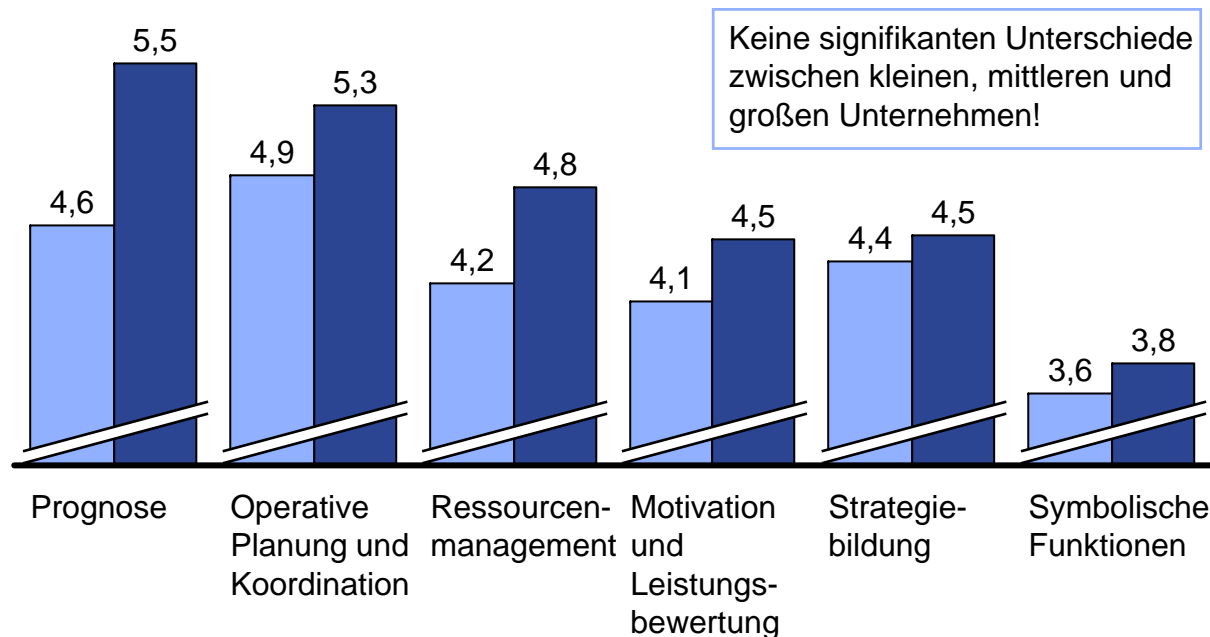
- Unternehmen setzen die Budgetierung zu unterschiedlichen, teilweise konfliktären Zwecken ein. Einfache Beispiele sind
 - Stark vertriebsorientierte Organisationen (z.B. Banken) mit Priorität auf der Motivation der Mitarbeiter und Entlohnung über das Budget, die wiederum zu ambitionierten Budgetzielen führt, im Vergleich zu
 - Unternehmen mit großer Anlagenbasis (z.B. Energieversorgungsunternehmen), denen vor allem genaue Prognose und Koordination teurer Kapazitäten wichtig ist, was zu eher konservativen Budgetzielen führt
- Die Gestaltung der Budgetplanungs- und Kontrollprozesse sollte in Abhängigkeit der für das Unternehmen wichtigsten Budgetierungsfunktion(en) erfolgen.

Budgetierung wird in der Krise nicht ausgesetzt – im Gegenteil: Von einem Bedeutungsverlust der Budgetierung kann keine Rede sein!

Wofür nutzen Unternehmen die Budgetierung in Krisenzeiten primär?

Untersucht wird die Wichtigkeit der Budgetplanung und -kontrolle für die Erfüllung der zuvor erläuterten Funktionen im Vergleich zwischen der Zeit vor der Krise (2007) und zum Zeitpunkt der Befragung. Diese Analyse unterscheidet noch nicht zwischen stark und weniger stark von der Krise betroffenen Unternehmen (siehe nächste Seite).

Wichtigkeit der Funktionen der Budgetierung vor der Krise und aktuell¹
[von 1 (niedrig) bis 7 (hoch)]



¹ Unterschiede sind signifikant auf p<.05-Niveau

Die Budgetierung wurde in der Krise nicht ausgesetzt – ihre Bedeutung hat sich eher verstärkt

- Die Wichtigkeit der Budgetierung ist im Zuge der Krise über alle Funktionen hinweg insgesamt gestiegen. Die Vermutung, in der Krise wäre es am Besten, Budgets komplett auszusetzen und „auf Sicht“ zu steuern, kann nicht bestätigt werden.
- Deutsche Unternehmen nutzen die Budgetierung stärker zur Prognose, Planung und Koordination als zur Leistungsbewertung ihrer Manager.
- Trotz allgemeinem Bedeutungszuwachs zeigen sich deutliche Unterschiede bei den Prioritäten in Abhängigkeit von der tatsächlichen Krisenbetroffenheit der Unternehmen (s. nächste Seite).

Wichtigkeit der Budgetierungsfunktionen

| | |
|--|---------------|
| ■ | Vor der Krise |
| ■ | Aktuell |

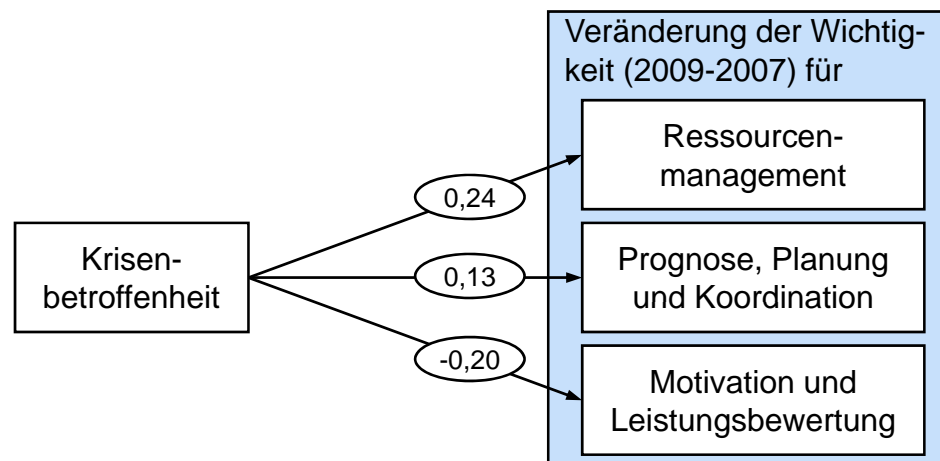
Budgetierung dient bei stark von der Krise betroffenen Unternehmen vor allem zur Liquiditätssicherung und kurzfristigen Prognose

Wie unterscheidet sich die Nutzung der Budgetierung zwischen stark und schwach von der Krise betroffenen Unternehmen?

Untersucht wird, ob die Stärke der Krisenbetroffenheit der befragten Unternehmen ausschlaggebend für die Veränderung der Rolle der Budgetierung im Vergleich zu der Zeit vor der Krise ist.

Die Analyse weist klare positive Zusammenhänge zwischen der Krisenbetroffenheit eines Unternehmens und der Zunahme der Wichtigkeit der Budgetierung für Prognose, Planung und Koordination, sowie Ressourcenmanagement nach. Ebenso wird ein deutlich negativer Zusammenhang mit der Wichtigkeit der Budgetierung für Motivation und Leistungsbewertung identifiziert.

Einfluss der Krisenbetroffenheit auf Wichtigkeit von Budgetfunktionen im Vergleich vor der Krise und aktuell¹



¹ Alle Pfade signifikant auf $p < .05$ -Niveau

Von der Krise betroffene Unternehmen nutzen Budgetierung

- **Stärker zur Sicherung des Überlebens in Zeiten knapper Kapitalvergabe:** Liquiditätssicherung und Ausgabenstrenge werden für von der Krise betroffene Unternehmen zur Toppriorität. Die Budgetierung spielt eine Schlüsselrolle bei der strikten Senkung des Ressourcenbedarfs sowie der genauen Planung der erforderlichen Cashflows.
- **Stärker zur Erstellung belastbarer, in den Plänen verankerter Prognosen:** Budgets ergänzen klassische Forecasts, indem konkrete Maßnahmen im Hinblick auf die veränderte Unternehmensumwelt in ihrer Ergebniswirkung bemessen und verbindlich verankert werden.
- **Weniger zur Leistungsbewertung und Motivation:** Zum einen in Folge der gestiegenen Unsicherheit bei der Definition von Zielen, zum anderen wirken sich häufigere Planrevisionen kontraproduktiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus („moving targets“).

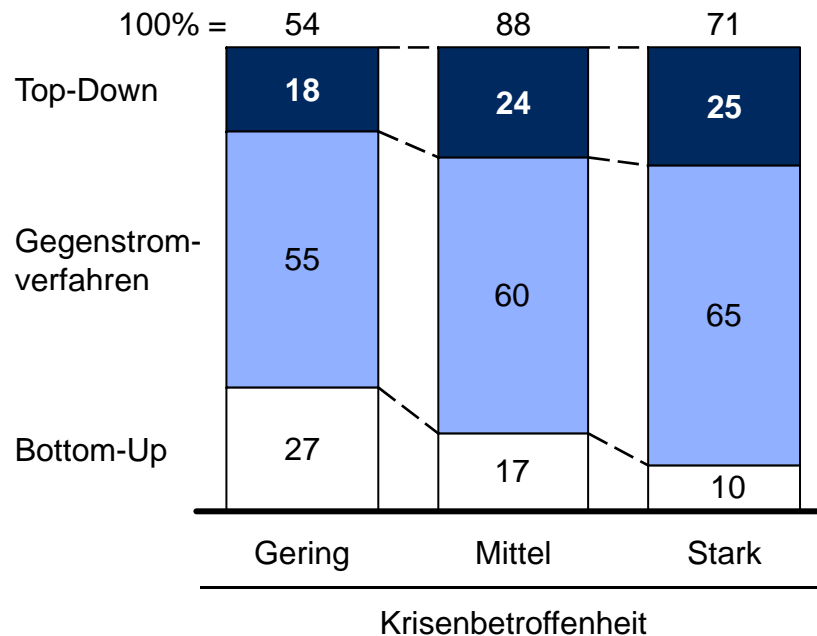
| | | |
|----------|---|---|
| 0 | Motivation und Teilnehmer der Studie | |
| 1 | Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die operative Planbarkeit | |
| 2 | Veränderung der Rolle der Budgetierung im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise | |
| 3 | Gestaltung der Budgetierung in stark von der Krise betroffenen Unternehmen | <ul style="list-style-type: none">• Ändert sich die Art der Planung und Zielfestsetzung im Budgetierungsprozess?• Führt der gestiegene Prognosebedarf zu einer verstärkten Nutzung von (rollierenden) Forecasts?• Müssen Planungsprozesse krisenbedingt umfassend verändert werden? |
| 4 | Fazit und Empfehlungen | |
| | Literaturhinweise | |

Krisenbetroffene Unternehmen zeigen deutliche Tendenz zur verstärkten Top-Down- und Gegenstromplanung

Ändert sich die Art der Planung und Zielfestsetzung im Budgetprozess?

Untersucht wird, ob sich Unterschiede in der primären Richtung der Zielfestsetzung (Top-Down, Bottom-Up oder Gegenstromverfahren) in Abhängigkeit von der Stärke der Krisenbetroffenheit feststellen lassen. Insbesondere der Bedarf nach einem strikteren Ressourcenmanagement würde dies nahelegen.

Planungsrichtung der Budgetziele nach Krisenbetroffenheit¹
[in Prozent der Unternehmen]



Gegenstromverfahren und Top-Down-Planung gewinnen an Bedeutung

- Bei stark von der Krise betroffenen Unternehmen ist ein deutlicher Trend hin zu stärkerer Top-Down- bzw. Gegenstrom-Planung erkennbar.
- Die damit verbundenen Vorteile dienen dem strikteren Ressourcenmanagement mittels Budgets
 - eine Verkürzung des Planungsprozesses (geringere Anzahl Verhandlungsrunden), die die Flexibilität in der Krise erhöht, und
 - im Vergleich zur Bottom-Up-Planung geringere Anfälligkeit ggü. wachsenden Planungspuffern, die durch die gestiegene Unsicherheit der Manager einfließen könnten.
- Das Gegenstromverfahren gewinnt am Stärksten an Bedeutung. Eine Erklärung bietet die in der Krise steigende Wichtigkeit der Kombination enger zentralen Vorgaben mit dezentral vorliegenden Informationen für eine realistische Planung.

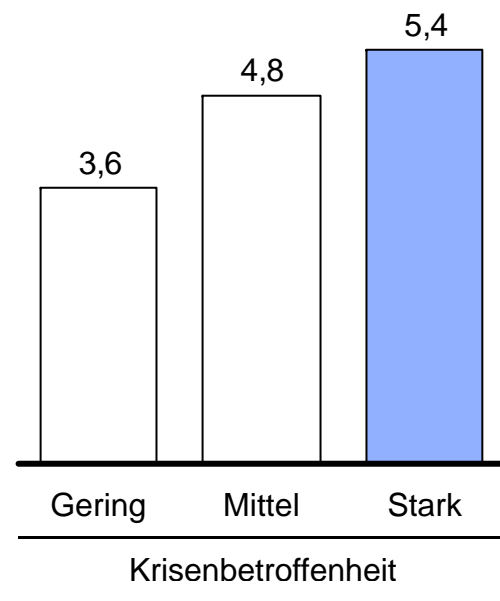
¹ Unterschiede sind signifikant auf p<.1-Niveau

Fokus auf Liquiditätssicherung und Prognose in der Krise spiegelt sich auch in intensivierten Forecasts und Nutzung rollierender Forecasts wider

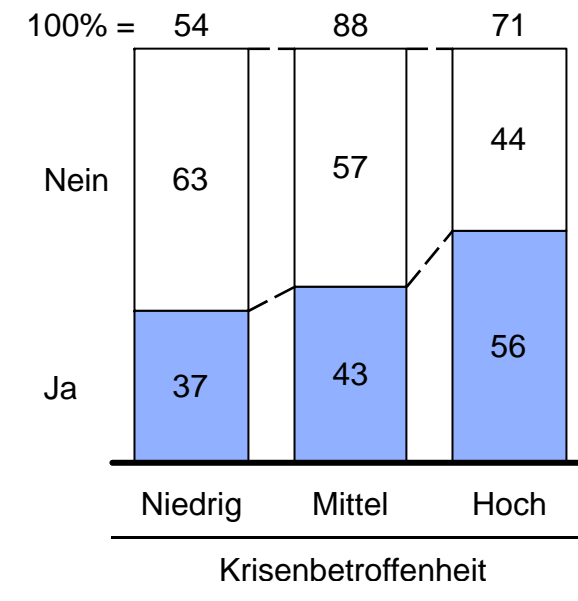
Führt der gestiegene Prognosebedarf zu einer verstärkten Nutzung von (rollierenden) Forecasts?

Untersucht wird, inwiefern mit der veränderten Planung und Nutzung von Budgets auch eine Veränderung der Charakteristika des Forecastings einhergeht. Einerseits geht es um die Frage, ob Forecasts häufiger und inhaltlich intensiver durchgeführt werden, andererseits inwiefern Unternehmen rollierende Forecasts nutzen, die eine detaillierte Vorausschau über das Jahresende hinaus liefern.

Intensivierung der Forecasts¹
[von 1 (gar nicht) – 7 (sehr stark)]



Nutzung rollierender Forecasts¹
[in Prozent der Unternehmen]



¹ Signifikant auf p<.1-Niveau

Enge Verzahnung von Budgets mit intensiveren (rollierenden) Forecasts

- In Kombination mit den Änderungen in der Budgetplanung haben stark von der Krise betroffene Unternehmen ihre Forecasts intensiviert.
- Insgesamt ergibt sich ein schlüssiges Bild einer engeren Verzahnung von Budgetplänen mit den Forecasts, um dem verstärkten Bedarf nach realistischen Prognosen und striktem Ressourcenmanagement zu genügen.
- Während die Nutzung von Rolling Forecasts insgesamt eher gering ausgeprägt ist (45% aller Unternehmen), ist eine deutliche Tendenz zur Nutzung bei stark von der Krise betroffenen Unternehmen zu erkennen.
- Rollierende Forecasts können ihre Vorzüge insbesondere dort ausspielen, wo eine detaillierte Vorausschau über das Jahresende hinaus sehr wichtig ist - bei einer dünnen Liquiditätsdecke oder hohen Fremdfinanzierungsquote werden sie somit in der Krise essentiell.

Tiefgreifende strukturelle Veränderungen der Planausgestaltung in Folge der Krise konnten nicht nachgewiesen werden

Müssen Planungsprozesse krisenbedingt umfassend verändert werden?

Exemplarische Reaktionen teilnehmender Unternehmen auf die Effekte der Wirtschafts- und Finanzkrise

“Prognose ist das Wichtigste!”

Überwiegend fremdfinanziertes Unternehmen integriert 24 Monats-Rolling-Forecast eng mit der bestehenden Budgetplanung um Erfüllung von Kreditklauseln sicherzustellen

“We’re in this together”

Familienunternehmen knüpft Bonusausschüttung an Erreichung des Gesamtunternehmensbudgets

“Reine Bottom-Up-Planung funktioniert nicht mehr”

Mittelständisches Unternehmen wechselt in stärkere Gegenstromplanung, um wachsende Planungspuffer durch gestiegene Unsicherheit zu vermeiden

Keine krisenbedingten strukturellen Veränderungen der Planausgestaltung nachweisbar

- Exemplarische Reaktionen von Unternehmen untermauern die identifizierten Anpassungen der Rolle der Budgetierung, der Planungsrichtung und der Verzahnung mit intensivierten (rollierenden) Forecasts.
- Tiefgreifendere Veränderungen der Planausgestaltung (z.B. Reduzierung der Planungstiefe, Konzentration auf wenige Plangrößen) konnten nicht systematisch nachgewiesen werden.
- Dies könnte dem frühen Zeitpunkt der Befragung in der Krise geschuldet sein, da Veränderungen des Planungsprozesses häufig einen längeren Zeithorizont benötigen.
- Es könnte aber auch als ein klares Zeichen dafür gewertet werden, dass Unternehmen insbesondere in der Krise nicht auf das etablierte Steuerungsinstrument der Budgetierung verzichten wollen.

| | |
|----------|---|
| 0 | Motivation und Teilnehmer der Studie |
| 1 | Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die operative Planbarkeit |
| 2 | Veränderung der Rolle der Budgetierung im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise |
| 3 | Gestaltung der Budgetierung in stark von der Krise betroffenen Unternehmen |
| 4 | Fazit und Empfehlungen |
| | Literaturhinweise |

Empirische Ergebnisse

Empfehlungen

In Folge der **Krise verschlechtert** sich die **Planbarkeit** von Erträgen und Finanzierungsquellen, deutliche Plananpassungen werden erforderlich

- In Abhängigkeit vom Grad der Marktdynamik, der sich ein Unternehmen gegenüber sieht, sowie dem daraus resultierenden Neuplanungsbedarf sollte sichergestellt werden, dass der Unsicherheit effektiv begegnet und nicht nur „häufiger fortgeschrieben“ wird, z.B. durch
- Verstärkte analytische Neuplanung von besonders unsicheren Einflussfaktoren
 - Verstärkter Einbezug dezentral vorhandener Informationen zur Marktentwicklung durch interaktive Budgetdiskussionen auch in der laufenden Budgetperiode
 - Reduzierung des Detailniveaus der Pläne und Fokussierung auf wesentliche Kenngrößen

Dennoch **bleibt** die **Budgetierung** in krisengeschüttelten Unternehmen **von hoher Bedeutung** – v.a. zur Liquiditätssicherung, Erhöhung der Ausgabenstrenge und Erstellung belastbarer Prognosen

- Die durch Budgetplanung und -kontrolle zu erfüllenden Funktionen sollten aktiv reflektiert und die Planungsprozesse unter diesen Gestaltungsprämissen überdacht werden. So erleichtert z.B. die Priorisierung von „Prognose“ und „Ressourcenmanagement“ anstelle der „Motivation und Leistungsbewertung“ eine häufigere Neuplanung, da die Veränderung von Budgetzielen in diesem Fall nicht zu individuellen „Moving Targets“ führen muss.
- Motivation und Leistungsbewertung sollte auf Basis zusätzlicher Indikatoren erfolgen, z.B.
 - Persönlichen Zielen und nicht-finanziellen KPIs
 - Benchmarking oder relativen Zielen (soweit verfügbar)
 - Vergütung auf Basis von Gesamtunternehmenszielen

Krisenbetroffene Unternehmen setzen **verstärkt** auf **Top-Down-** bzw. Gegenstromplanung **sowie** engere **Verzahnung** der Budgetierung mit **(rollierenden) Forecasts**

- Der Fokus auf Ausgabenstrenge und Prognosegenauigkeit sollte Manager nicht bei der Nutzung von Chancen einschränken: Verkürzte, zentralisierte Planungsprozesse und klare Budgetverantwortlichkeiten sollten mit regelmäßigen „interaktiven“, offenen Diskussionen zur Budgetentwicklung auch innerhalb von Perioden einhergehen – so lassen sich Ursachen und Auswirkungen von Abweichungen schneller erkennen und Pläne an neue Gegebenheiten anpassen
- Rolling Forecasts sollten nicht als Allheilmittel für die Planung betrachtet werden: so kann bei stark saisonalem Geschäft und primär eigenkapitalbasierter Finanzierung trotz Krise der Mehrwert im Vergleich zum damit verbundenen Aufwand eher gering sein

| | |
|----------|---|
| 0 | Motivation und Teilnehmer der Studie |
| 1 | Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die operative Planbarkeit |
| 2 | Veränderung der Rolle der Budgetierung im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise |
| 3 | Gestaltung der Budgetierung in stark von der Krise betroffenen Unternehmen |
| 4 | Fazit und Empfehlungen |
| | Literaturhinweise |

Barrett, M. Edgar/Fraser, Leroy B. (1977): Conflicting roles in budgeting for operations, Harvard Business Review 55(4): 137-146.

Epstein, Marc J./Manzoni, Jean-F. (2002): Reconciling conflicting roles of budgets: review and survey of corporate practices. Working Paper. Rice University and INSEAD.

Frow, Nathalie/Marginson, David/Ogden, Stuart: "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control, Accounting, Organizations and Society, In Press, Corrected Proof.

Hansen, Stephen C./van der Stede, Wim A. (2004): Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis, Management Accounting Research 15(4): 415-439.

ICV (2007): Beyond Budgeting nein danke, MODERNE Budgetierung ist angesagt, Thesen-Papier des Vorstandes des Internationalen Controller Verein e.V., <http://www.controllerverein.com/Fachthemen.183.html>

Libby, Teresa/Lindsay, R. Murray (2007): Beyond budgeting or better budgeting?, Strategic Finance, August 2007: 47-51.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2009): Einführung in das Controlling, 12. Auflage, Stuttgart 2008.

Weber, Jürgen/Nevries, Pascal/Breiter, Dominik/Jeschonowski, Daniel P./Kramer, Stephan (2009): Operative Planung, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 71, Weinheim 2009.

Budgetierung in der Krise?
Ergebnisse aus dem WHU-Controllerpanel

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Dipl.-Kfm. Oliver Skiba
Dipl.-Wirt.Inf. Mario Thaten



Vallendar
Januar 2010

Excellence in
Management
Education