

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

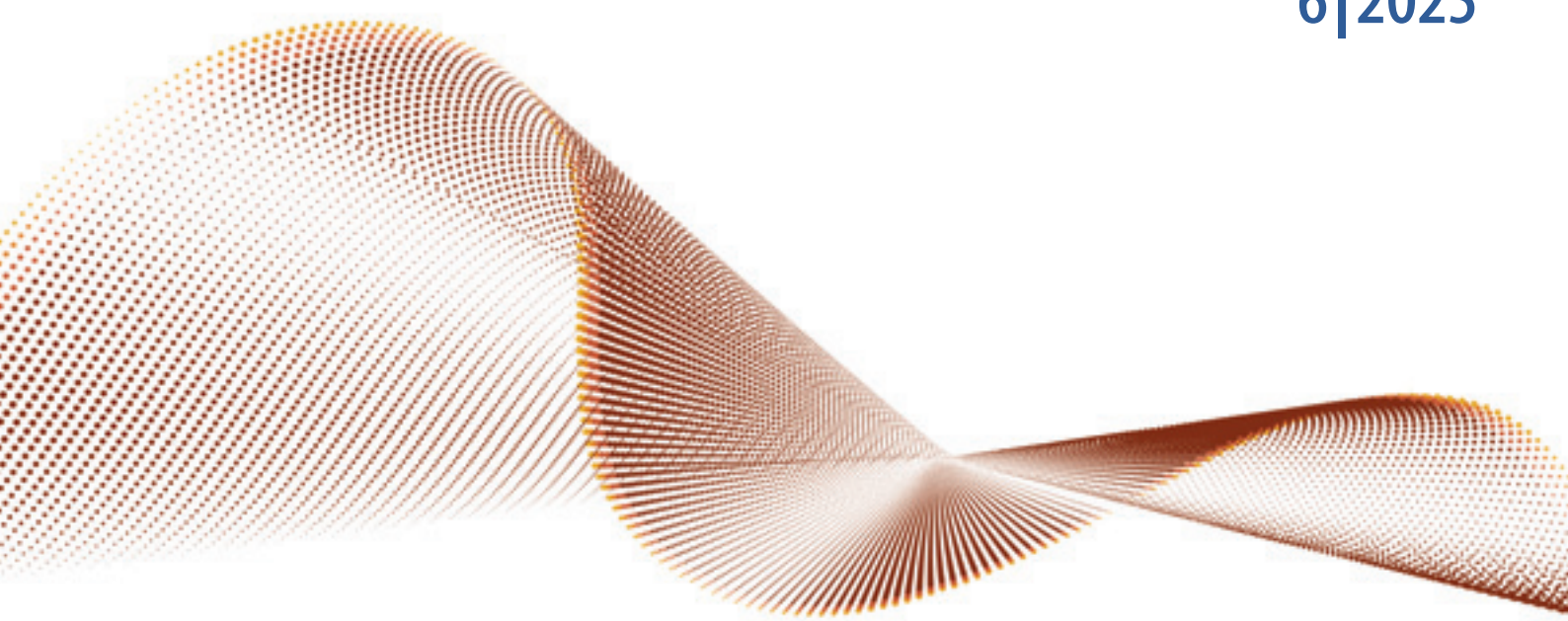
CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Dezember 2025 · 37. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

6|2025



SCHWERPUNKT

BUDGETIERUNG IM ZIELKONFLIKT VON PLANUNG UND VERHALTENSSTEUERUNG

Unternehmenssteuerung neu
denken – ein systematischer Ansatz

Budgetierung im Labor –
aus Experimenten lernen

Durch gezielte Anreize
realistischere Pläne fördern

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Budgetierung im Zielkonflikt von Planung und Verhaltenssteuerung

Realistisch planen, ambitioniert steuern?

Evidenz zu unterschiedlichen Zielen im Rahmen der Budgetplanung und Verhaltenssteuerung

Prof. Dr. Martin Artz, Dr. Hannes Döring und Prof. Dr. Markus Arnold

4

Budgetierung im Labor

Was lernen wir aus Experimenten über die Ehrlichkeit im Budgetierungsprozess?

Prof. Dr. Anja Schwering und Marcel Schmollmann, B. Sc.

12

Das Spannungsfeld von Planung und Verhaltenssteuerung

Wie gezielte Anreize realistischere Pläne fördern können

Prof. Dr. Dr. habil. Robert Rieg

19

Harmonisierungspotenzial in Planung & Budgetierung

Wie externe Daten die Planung und Budgetierung verbessern – Erkenntnisse einer Studie

Saskia Spang, M. Sc., Prof. Dr. Ronald Gleich und Dr. Kim Louisa Dillenberger

26

Unternehmenssteuerung neu denken

Ein systemischer Steuerungsansatz zur Förderung der Lern- und Veränderungsfähigkeit von Unternehmen

Dr. Franz Wirnsperger, Dr. Sebastian Bartel und Andreas Lorocho

34

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Thorsten Knauer im Interview unter

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2025>



IM DIALOG

Deloitte im Dialog: Herausforderungen und Trends in Planung, Budgetierung und Forecasting

Alexander Jahnke, Dipl.-Kfm., und Prof. Dr. Thorsten Knauer

41

DIGITALISIERUNG

Lösungsansätze für den erfolgreichen Einsatz von KI im Controlling

Eine Literaturstudie

Niklas Gebert, B. A., Prof. Dr. Christoph Ertl und Dr. Sebastian Floerecke

44

Transparenz und Steuerung des AI Einsatzes

Die AI Map als Instrument zur Steuerung von Initiativen am Beispiel der Alfred Kärcher SE & Co. KG

Stefan Patzke, Dipl.-Betriebsw. (BA), Dr. Daniel Marks, Prof. Dr. Klaus Möller und Erik Schiess, M. Sc.

53

KULTUR

Personality Traits and Management Control

Survey evidence

Prof. Dr. Nina Schwaiger

59



NACHHALTIGKEIT

Verständlich oder glaubwürdig?

Die Gestaltung von Nachhaltigkeitsberichten und deren Auswirkung auf Investorenentscheidungen

Dr. Victor Schauer und Dr. Martin Viehweger

68

STRATEGIE & STEUERUNG

Signalwirkungen im Controlling

Boni und Kennzahlen und worauf zu achten ist

Prof. Dr. Timo Vogelsang

77

Benefits in Stellenanzeigen von Controllern

Wie Arbeitgeber mit Obstkorb und Work-Life-Balance um Controller werben

Philipp Neumann, M. Sc., und Professor Dr. Christian Faupel

83

KURZ ERKLÄRT

Generative BI – Zukunft der Datenanalyse?

Interaktion mit Daten in natürlicher Sprache

Markus Grün, Diplom-Ökonom und M.Sc.

91

LITERATUR-TIPPS

Fachbuch-Test/Grundlagenliteratur zu Budgetierung im Zielkonflikt von Planung und Verhaltenssteuerung

93

DISKUTIEREN UND VERNETZEN

96

Vorschau auf Heft 1/2026 und Impressum

100

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz

Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

Deloitte im Dialog: Herausforderungen und Trends in Planung, Budgetierung und Forecasting

Deloitte ist ein weltweit führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen und bietet Services für nahezu 90 Prozent der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Firmen an. Deloitte baut auf einer 180-jährigen Geschichte auf und ist mit insgesamt rund 460.000 Mitarbeitenden in mehr als 150 Ländern tätig. In Deutschland beschäftigt Deloitte rund 14.000 Menschen und erzielte im Geschäftsjahr 2024 einen Umsatz von ca. 2,6 Mrd. Euro.

Der Bereich „Finance Transformation“ unterstützt CFOs und ihre Führungsteams bei der Optimierung und strategischen Neuausrichtung der Finanzfunktion.

Alexander Jahnke und Thorsten Knauer

Thorsten Knauer: Ich begrüße Sie ganz herzlich, Herr Alexander Jahnke. Die heutige Welt ist mehr denn je von Volatilität, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) gekennzeichnet. Inwieweit sind Planung, Budgetierung und Forecasting aus Ihrer Perspektive für die Unternehmenssteuerung noch relevant?

Alexander Jahnke: Es fällt mittlerweile auch immer häufiger der Begriff BANI (Brittle, anxious, non-linear, incomprehensible), um die heutige Unternehmenswelt zu beschreiben – eine Steigerung des VUCA-Begriffs. In einer solchen Umgebung wird Planung, Budgetierung und Forecasting (PBF) als einer der wichtigsten Steuerungsprozesse noch relevanter, als PBF ohnehin schon immer war. Allerdings in veränderter Form: Das Anforderungsprofil an PBF hat sich gewandelt, der Fokus verschiebt sich deutlich in Richtung kurzfristiger Steuerungsimpulse. Unternehmen benötigen heute flexible, dynamische und vor allem effiziente Ansätze, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Dabei spielen die technische Unterstützung durch moderne Tools und automatisierte Datenanalysen sowie der Einsatz von Analytics und GenAI eine zentrale Rolle, um Geschwindigkeit und Präzision zu erhöhen.

Thorsten Knauer: Der Planungsprozess wird unter anderem wegen seiner Komplexität, Langwierigkeit und geringen Flexibilität kritisiert. Welche Gründe sehen Sie dafür?

Alexander Jahnke: Wenn wir mit unseren Kunden sprechen, beschreiben sie genau die von Ihnen genannten Kritikpunkte als wesentliche Herausforderungen. Es kann nicht schnell genug reagiert werden. Nehmen wir als Beispiel den Budgetprozess: Dieser dauert in der Regel zu lange, hat eine zu hohe Datengranularität und erfordert teilweise komplexe interdisziplinäre Abstimmungen. Die Folge: In dem Moment, wo der Prozess abgeschlossen ist, ist die Datengrundlage und damit auch das Ergebnis bereits veraltet. Unternehmen reagieren dann mit einem kurzfristigen Budgetupdate oder gehen direkt in einen sogenannten Forecast 0 über. Beides erfordert, insbesondere bei einem niedrigen Automatisierungsgrad, einen hohen personellen Aufwand.

Diese Herangehensweise entspricht nicht mehr den Anforderungen der heutigen Zeit, in der Schnelligkeit und Flexibilität entscheidend sind. Unternehmen müssen lernen, sich stärker auf wesentliche Steuerungsgrößen zu fokussieren und Planungsprozesse zu verschlanken, um agiler auf Veränderungen reagieren zu können.

Thorsten Knauer: Wie sieht aus Ihrer Perspektive ein moderner Planungs- und Budgetierungsprozess in einer VUCA-Welt aus und wo haben Unternehmen häufig den größten Anpassungsbedarf?

Alexander Jahnke: Das Gegenstromverfahren bleibt ein bewährter Ansatz zur Budgetierung – allerdings in flexiblerer, agilerer Form. Klare Top-



Alexander Jahnke ist Partner bei Deloitte und Experte für Finanztransformationen. Insbesondere berät er Kunden mit Fokus auf Unternehmenssteuerung, Planung und Reporting.



Prof. Dr. Thorsten Knauer ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Ruhr-Universität Bochum und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Erfolgreiche Unternehmen planen Nachhaltigkeits-KPIs nicht nur als Ergebnisgrößen, sondern verankern sie über Treibergrößen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Down-Guidance, optimalerweise abgeleitet aus einer strategischen Finanzplanung, setzt zu Beginn der Planung die Leitplanken. Die Granularität sollte hinterfragt und auf Steuerungsrelevanz überprüft werden. So lassen sich Komplexität und Dauer reduzieren. Zudem sollte sich der Fokus vom Budget zu Gunsten eines flexibleren und dynamischeren Forecasts verschieben. Beides technisch unterstützt durch eine versatile Planungsplattform. Des Weiteren diskutieren wir mit unseren Kunden alternative Planungsansätze und -verfahren, wie bspw. Beyond Budgeting, Integrated Business Planning, Zero-Based Budgeting, Predictive Forecasting oder Driver-based Planning. Diese werden jedoch selten in Reinform umgesetzt. Es werden stattdessen einzelne Elemente daraus gezielt in bestehende Prozesse integriert, um deren Effektivität und Agilität zu steigern. Der konkrete Anpassungsbedarf richtet sich dabei immer nach dem individuellen Status Quo sowie den jeweiligen größten Herausforderungen.

Thorsten Knauer: Budgets werden häufig auch als Ziele zur Verhaltenssteuerung von Führungskräften und Mitarbeitenden genutzt. Was sollten Unternehmen dabei beachten?

Alexander Jahnke: Grundsätzlich ist die Verknüpfung von Budgets mit der Incentivierung von Führungskräften und Mitarbeitenden zu empfehlen, da sie Orientierung und Motivation schaffen kann. Dabei gilt es jedoch, bestimmte Mechanismen zu beachten, um Fehlsteuerungen zu vermeiden – etwa das sogenannte „Sandbagging“ bzw. eine zu starke Fokussierung auf das reine Übertreffen von Zielwerten. Insbesondere bei Produktionsunternehmen sollte auch die Komplexität der Wertschöpfungskette im Sinne einer integrierten Planung, u. a. Verknüpfung der Finanzplanung mit dem S&OP-Prozess, berücksichtigt werden. Sinnvoller ist es, mit Zielkorridoren zu arbeiten und zu überprüfen, ob relative Ziele – etwa im Vergleich zu Markt- oder Wettbewerbsentwicklungen – eine bessere Steuerungswirkung entfalten.

Thorsten Knauer: Mit über 17 Jahren Erfahrung als Berater haben Sie spannende Einblicke in verschiedene Unternehmen gewonnen. Welche aktuellen Trends und Entwicklungen sehen Sie im Bereich Planung, Budgetierung und Forecasting?

Alexander Jahnke: Aufgrund der bereits diskutierten Gründe sehen wir aktuell viel Bewegung im Markt. Unternehmen müssen die Planung optimieren, sie evaluieren und pilotieren in dem Zusammenhang verschiedene Optimierungshebel. Prozessual verschlanken viele Unternehmen den Budgetierungsprozess zugunsten eines flexibleren, agileren Forecasts bis hin zur Möglichkeit, Event-getriebenen Updates geben zu können. Zudem lässt sich eine stärkere Top-Down-Orientierung, Fokussierung auf Business-Treiber sowie stärker integrierte Planung erkennen. Die Rolle des Controllings wandelt sich dabei vom reaktiven Zahlenkonsumenten

zum proaktiven Co-Piloten bzw. Business-Partner, der Planungsstände inhaltlich validiert, hinterfragt und aktiv Handlungsempfehlungen ableitet und nachverfolgt. Technisch geht der Trend in Richtung des Einsatzes versatiler Planungstools, eingebettet in integrierte IT-Architekturen mit dem Ziel standardisierte und harmonisierte Datenmodelle zu unterstützen.

Thorsten Knauer: Wie beeinflussen neue Technologien wie Künstliche Intelligenz und Machine Learning die Prozesse von Planung, Budgetierung und Forecasting?

Alexander Jahnke: Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz und Machine Learning haben definitiv einen Effekt auf die PBF-Prozesse. Besonders vielversprechend sind sie bei der Generierung von Vorschlagswerten, der Mustererkennung und der Automatisierung von Supportprozessen rund um die eigentliche Planung. Dennoch bleibt Planung ein dialogorientierter Prozess, bei dem menschliche Expertise und insbesondere interdisziplinäre Abstimmung weiterhin zentral sind. Die Technologien unterstützen also vor allem die Effizienz und Qualität der vorbereitenden und begleitenden Tätigkeiten, ersetzen aber den eigentlichen Planungsdialog nicht. Wie bei vielen anderen Themen auch gilt es, die perfekte Symbiose von Mensch und Maschine zu schaffen.

Thorsten Knauer: Im externen Berichtswesen hat die Nachhaltigkeitsberichterstattung erheblich an Bedeutung gewonnen. Inwieweit sehen Sie, dass das Thema auch in Planung, Budgetierung und Forecasting an Relevanz gewinnt?

Alexander Jahnke: Natürlich ist alles, was extern berichtet werden muss, grundsätzlich auch für die Planung relevant. Besonders dann, wenn Nachhaltigkeit Teil der strategischen Unternehmensziele ist und aktiv gesteuert wird, muss sie ein integraler Bestandteil der Planung sein. Erfolgreiche Unternehmen planen Nachhaltigkeits-KPIs nicht nur als Ergebnisgrößen, sondern verankern sie über Treibergrößen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. So wird Nachhaltigkeit nicht nur gemessen, sondern aktiv gestaltet und in die operative Steuerung eingebunden.

Thorsten Knauer: Vor dem Hintergrund der bereits diskutierten Trends und Entwicklungen: Wie hat sich die Rolle des Controllers im Kontext von Planung, Budgetierung und Forecasting verändert und welche Fähigkeiten sind heute besonders gefragt?

Alexander Jahnke: Die Rolle des Controllers hat sich stark weiterentwickelt – vom reinen Zahlenkonsumenten, der sicherstellt, dass die Planung pünktlich und vollständig ist, hin zum strategischen Business-Partner. Der Controller agiert im Rahmen der Planung so zentral vernetzt, dass funktions- und geschäftsbereichsübergreifend volle Transparenz herrscht. Um dieser Rolle gerecht zu werden, braucht es ein breites Spektrum an Fähig-

keiten: Neben fundierter Finance-Expertise sind Kenntnisse über digitale Geschäftsmodelle, Marktmechanismen und die Unternehmensstrategie essenziell. Ebenso gefragt sind soziale Kompetenzen wie Kommunikationsstärke, Teamfähigkeit und die Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit. Methodisch sind ein tiefes Verständnis analytischer Modelle, künstlicher Intelligenz, agiler Arbeitsweisen sowie Fähigkeiten in Datenvisualisierung und -interpretation entscheidend. Technologisch braucht es Offenheit gegenüber neuen Tools, Programmierkenntnisse und den souveränen Umgang mit modernen Planungssystemen. Diese Fähigkeiten ermöglichen es dem Controller, aktiv zur Steuerung und Transformation des Unternehmens beizutragen.

Thorsten Knauer: Welche Rolle spielt das Controlling bei der Transformation von Planungsprozessen?

Alexander Jahnke: Das Controlling spielt die zentrale Rolle bei der Transformation von Planungsprozessen, da es als einzige Funktion die umfassende Sicht auf die integrierte Planung mitbringt. Diese ganzheitliche Perspektive ist essenziell, um Silos aufzubrechen und eine durchgängige Steuerung entlang des Geschäftsmodells zu ermöglichen. Daher muss die Verantwortung für die Transformation der Planung auch im Controlling verankert sein – im engen Zusammenspiel mit anderen Funktionen, Geschäftseinheiten und dezentralen Planungsbereichen. Finance und damit das Controlling im engeren Sinne ist traditionell und auch zukünftig wegweisend, wenn es um die Weiterentwicklung der Planung geht.

Thorsten Knauer: Welche Faktoren sind aus Ihrer Erfahrung zentral dafür, dass die Transformation von Planungsprozessen gelingt?

Alexander Jahnke: Damit die Transformation von Planungsprozessen gelingt, braucht es vor allem klare Unterstützung aus dem Top-Manage-

ment, das die strategische und operative Bedeutung der Planung anerkennt und den Transformationsanspruch aktiv unterstützt. Ebenso entscheidend ist Offenheit gegenüber neuen Denk- und Arbeitsweisen – sowohl in Bezug auf Methoden als auch auf Technologien. Auch Change Management spielt eine zentrale Rolle, um Mitarbeitende mitzunehmen, Widerstände abzubauen und neue Prozesse nachhaltig zu verankern. Nur wenn diese drei Faktoren zusammenspielen, kann eine echte Veränderung gelingen.

Thorsten Knauer: Zuletzt möchten wir noch einen Blick in die Zukunft werfen: Wie sehen Sie die Zukunft von Planung, Budgetierung und Forecasting? Welche Entwicklungen erwarten uns in den nächsten fünf bis zehn Jahren?

Alexander Jahnke: Den aktuellen Anforderungen und Herausforderungen entsprechend wird sich PBF über die nächste Dekade signifikant weiterentwickeln. Wir befinden uns in einem Wandel, bei dem Automatisierung zunehmend an Bedeutung gewinnt und die Effizienz maßgeblich steigt.

Ein Ausblick: In zehn Jahren wird die Planung nahezu vollständig automatisiert und damit hocheffizient sein und auf einer vollständig integrierten Datenbasis beruhen. Planungszyklen sind wesentlich kürzer und agiler. Durch die Unterstützung moderner Technologien und KI sind manuelle Tätigkeiten obsolet geworden. Die Anzahl der im Planungsprozess involvierten Personen reduziert sich deutlich, während Planung zu einem interdisziplinären, expertengetriebenen Dialog wird. Planungsverantwortliche können sich auf das Business-Partnering konzentrieren und in Echtzeit anlassbedingt Szenarien simulieren. Die Rolle des Menschen bleibt dabei zentral – als Gestalter, Entscheider und Sparringspartner im Planungsdialog.

Thorsten Knauer: Herr Alexander Jahnke, ich danke Ihnen sehr herzlich für Ihre Zeit und die vielen interessanten Einblicke.

Es braucht Offenheit gegenüber neuen Tools, Programmierkenntnissen und den souveränen Umgang mit modernen Planungssystemen.

Mentale Gesundheit im Job.



Dietrich
Mental Health at Work

2025. 300 Seiten.
Klappenbroschur € 24,90
ISBN 978-3-8006-7557-9
Neu im Juni 2025

≡ vahlen.de/37864749

Das Buch

ist vielmehr wie eine gute Therapie: ein ehrlicher Spiegel, der mit Empathie Licht ins Dunkel bringen möchte. Ein sicherer Raum, der anerkennt, dass weder das Leben zuhause noch im Job geradlinig verläuft. Und deshalb braucht es mindestens drei Dinge: Neugierde, Mitgefühl und mehr als zwei Schultern:

- Neugierde, um zu erforschen, was uns blockiert und bewegt.
- Mitgefühl, um den Gefühlen Raum zu geben, die damit einhergehen.
- Und Schultern, um die Last und Verantwortung gemeinsam zu tragen.

Arbeit darf fordern – aber nicht krank machen

Was brauchen wir, um unsere bestmögliche Arbeit zu leisten, ohne unter physischen oder psychischen Belastungen zu leiden? Eine einfache Antwort auf diese Frage liefert dieses Buch nicht. Denn das Leben – und insbesondere unsere mentale Gesundheit – ist selten so simpel.

”

Klug, innovativ und direkt ins Herz: Nora Dietrich zeigt, wie die Arbeitswelt von morgen gesünder wird.

Dr. Eva Elisa Schneider, Expertin für mentale Gesundheit und Autorin von »mental health matters«

Dieses Buch gibt dir die Erlaubnis, dich bei der Arbeit um deine psychische Gesundheit zu kümmern. Ignoriere sie nicht. Jetzt ist es an der Zeit, dein gesundes Selbst zurückzugewinnen.

Michael Bungay Stanier, Autor des internationalen Bestsellers »The Coaching Habit«