



# NextGen@Planning

Wie sieht die nächste Generation der Planung aus?

Michael Kappes / Alexander Hein / Karsten Oehler / Robert Rieg / Kerim Teker / Martin Tschandl



## Summary

Der ICV-Fachkreis **NextGen@Planning** entwickelt ein dreistufiges Modell für moderne Unternehmensplanung. Das **Fundament** definiert schlanke, flexible und transparente Planungsprinzipien. Die **Integrationssebene** verknüpft Strategie, Risikomanagement, xP&A und ESG zu einem konsistenten Steuerungsansatz. Die **Technologieebene** nutzt integrierte Planungsplattformen und KI zur Effizienzsteigerung. Klare Begriffstrennung von Budget, Forecast und Mittelfristplanung sowie ein schrittweiser, risikoarmer KI-Einsatz sind zentrale Handlungsempfehlungen.

steigern. Ziel sollte sein, über die eigene Planung grundlegend nachzudenken.

Der **ICV-Fachkreis NextGen@Planning** setzt hier an. Er knüpft bewusst an die ICV-Initiative „Moderne Budgetierung“ (2009-2012) an und entwickelt das Konzept konsequent weiter. Der Fachkreis vereint Vertreter aus Unternehmenspraxis, Managementberatung, IT sowie Wissenschaft und verbindet theoretische Fundierung mit praktischer Umsetzbarkeit. Die Erkenntnisse entstanden insbesondere durch Analyse konkreter Praxisbeispiele, Strukturierung zentraler Handlungsfelder und Konsensbildung zu Begriffen und Gestaltungsprinzipien.

Dieser Beitrag fasst die zentralen Ergebnisse des Fachkreises kompakt zusammen, als Orientierungsrahmen für Unternehmen, die ihre Planungsarchitektur zukunftsfähig gestalten wollen, und als Impuls für den weiteren fachlichen Diskurs.

## NextGen@Planning: Ein Gestaltungsrahmen mit drei Ebenen

Kernergebnis ist ein Modell mit drei Ebenen für moderne Planung, das die grundlegenden Prinzipien beschreibt, um Planung und Forecasting an heutige Unternehmensanforderungen anzupassen. Die drei Ebenen bauen aufeinander auf und greifen ineinander, **Abb. 1**.

**Ebene 1 – Fundament: Basisanforderungen moderner Planung**  
Im Zentrum stehen Anforderungen, die unabhängig von Branche, Unternehmensgröße

oder Technologie erfüllt sein sollten: einfache und schlanke Planungsansätze zur Reduktion von Komplexität, flexible und agile Prozesse für schnelle Anpassungen, eine klare Abbildung von Organisation und Geschäftsmodell sowie transparente Ziele, die Orientierung für Management und Organisation schaffen.

## Ebene 2 – Integration: Einbindung in die Unternehmenssteuerung

Die darüberliegende zweite Ebene erweitert die Planung um eine umfassende Integration mit anderen Steuerungsprozessen: mit Strategie und Risikomanagement, mit operativen und funktionalen Steuerung (xP&A) sowie mit ESG- und Nachhaltigkeitsanforderungen. Planung ist somit kein isolierter Finanzprozess, sondern das verbindende Element der unternehmensweiten Steuerung.

## Ebene 3 – Technologie: Systemunterstützung und Automatisierung

Die dritte Ebene adressiert die technologische Dimension: eine konsistente Datenbasis und integrierte, anwenderfreundliche und performante Planungsplattformen einerseits, Automatisierung sowie der Einsatz von KI andererseits. Technologie ist dabei kein Selbstzweck, sondern Voraussetzung für die effiziente Umsetzung der konzeptionellen Prinzipien und der angestrebten Integrationsaspekte.

## Zusammenspiel der Ebenen

Das Fundament definiert, was Planung leisten soll; die Integrationsebene erweitert diesen Anspruch durch Strategie, Risikomanagement, xP&A und ESG; die Technologie-

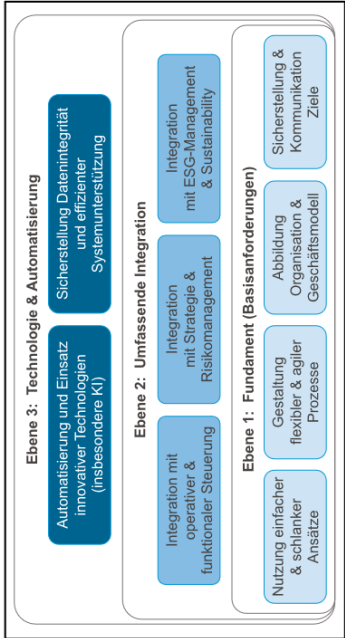


Abb. 1: Gestaltungsrahmen NextGen@Planning

Drei Entwicklungen stellen die Planung in Unternehmen vor Herausforderungen:

- Umfeld dynamik:** Geopolitische Verwerfungen, makroökonomische Volatilität und höhere Anpassungsgeschwindigkeit machen klassische Jahresbudgets zunehmend unzureichend.
- Regulatorik:** ESG-Vorgaben wie CSRD verlangen, Nachhaltigkeitsziele nicht nur zu berichten, sondern belastbar zu planen und zu steuern.
- Technologie:** integrierte Planungsplattformen und KI eröffnen neue Möglichkeiten, Planungsprozesse schneller und wirksamer zu gestalten.

Wenn Unternehmen als Reaktion darauf die bestehende Planung stückweise verbessern, vergeben sie die Chance, ihre Steuerung und Anpassungsfähigkeit deutlich zu

ebene umspannt das gesamte Modell und macht die beiden anderen Ebenen effizienter und wirkungsvoller. Die drei Ebenen stehen in wechselseitiger Abhängigkeit: Technologie ohne geklärtes Fundament verstärkt bestehende Schwächen; Integration ohne technologische Basis scheitert an der Umsetzung. NextGen@Planning ist kein Stufenmodell, sondern ein ganzheitlicher Gestaltungsrahmen.

## Basisanforderungen

Bevor eine Planung modernisiert werden kann, braucht es eine solide Grundlage: ein gemeinsames Begriffsverständnis, geteilte Gestaltungsprinzipien und ein klares Bild davon, welche Prozessinstrumente in welchem Kontext wirken. In der Praxis scheitern viele Neugestaltungen nicht an fehlenden Ideen, sondern daran, dass Begriffe uneinheitlich verwendet werden, Prinzipien fehlen oder Instrumente ohne konzeptionellen Rahmen eingesetzt werden. Dieser Abschnitt legt deshalb zunächst die begrifflichen Grundlagen fest und zeigt gestaltungsrelevante Prinzipien. Abschließend werden drei ausgewählte Prozessinstrumente vorgestellt, die geeignet sind, diese Prinzipien in der Praxis umzusetzen. Sie stehen exemplarisch für eine moderne Prozessgestaltung: weitere Instrumente sind je nach Unternehmenskontext sinnvoll und empfehlenswert.

## Begriffsverständnis: Planung, Budget und Forecast

In der Praxis werden Planung, Mittelfristplanung, Budget und Forecast häufig vermischt oder synonym verwendet, mit der Folge widersprüchlicher Erwartungen und ineffizienter Prozesse. Eine klare Abgrenzung ist daher Voraussetzung für jede Modernisierung.

**Planung** ist der systematische Prozess, mit dem ein Unternehmen seine Zukunft aktiv vorausdenkt: zielorientiert, nicht wahr-scheinlichkeitsbasiert. **Mittelfristplanung** ist strategisch, **Budgetierung** operativ ausgerichtet. Der **Forecast** folgt einer grundlegend anderen Logik; er ist neutral und erwartungsbasiert, wird regelmäßig aktualisiert und zeigt, wo das Unternehmen tatsächlich steht bzw. in Zukunft stehen wird, unabhängig davon, wo es stehen sollte. **Abb. 2** fasst die drei Begriffe mit ihrem jeweiligen Zeithorizont, ihrer Planungslogik und ihrer Steuerungsfunktion zusammen.



Michael Kappes

Partner bei der Unternehmensberatung Horváth in Stuttgart im Bereich Controlling & Finanzen.  
mkappes@horvath-partners.com



Alexander Hein

ICV-Fachkreisleiter „Digital Controlling Competence“ und CEO der smartPM solutions GmbH.  
alexander.hein@smartpm-solutions.com

| Instrument         | Horizont  | Logik                          | Funktion                                |
|--------------------|-----------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| Mittelfristplanung | 2-5 Jahre | Zielorientiert, treiberbasiert | Strategische Ziele finanziell verankern |
| Budgetierung       | 1 Jahr    | Zielorientiert, verbindlich    | Ressourcen zuweisen, Zielbasis schaffen |
| Forecast           | Laufend   | Erwartungsbasiert, neutral     | Steuerung, Abweichungserkennung         |

Abb. 2: Abgrenzung von Mittelfristplanung, Budgetierung und Forecast

## Grundsätzliche Prinzipien moderner Planung

Die Grundlagen wurden bereits vor 2012 im ICV-Fachkreis „Moderne Budgetierung“ systematisch erarbeitet und sind bis heute gültig und praxiserprobt. Diese Prinzipien bilden das Fundament einer modernen Planungsgestaltung und sollten konsequent angewendet werden.

**Abb. 3:** Für eine vertiefte Darstellung der Prinzipien wird auf die Publikationen des ICV-Fachkreises „Moderne Budgetierung“ verwiesen.

NextGen@Planning baut auf diesen Prinzipien auf und erweitert sie: um die systematische Verzahnung mit Strategie, Risikomanagement, xP&A und ESG sowie um konkrete Anforderungen an Daten, Systeme und technologische Unterstützung. NextGen@Planning entwickelt so die Prinzipien der Modernen Budgetierung zu einem integrierten, kontinuierlichen Steuerungsansatz weiter.

## Ausgewählte Instrumente für eine moderne Prozessgestaltung

Die beschriebenen Prinzipien bleiben abstrakt, solange sie nicht in konkrete Prozessformen übersetzt werden. Die folgenden drei Instrumente setzen genau hier an: Sie adressieren zentrale Schwachstellen klassischer

Budgetprozesse (insbesondere zahlreiche Abstimmungsschleifen, fehlende Strategiekopplung und operative/späte Zielanpassung) und operationalisieren die Prinzipien moderner Planung.

- Frontloading** verlagert die Einbringung auf Eckwerte an den Beginn des Budgetprozesses. Strategische Prioritäten, aktuelle Forecast-Daten und zentrale Werttreiber werden zusammengeführt, bevor die operative Detailplanung startet. Spätere Verhandlungsschleifen und Re-Budgetierungen werden so strukturell vermieden, ein direkter Ausdruck des Einfachheits- und Transparenzprinzips.
- Campus-Planning** ist eine häufige Durchführungsform für das Frontloading und setzt das Prinzip der Transparenz in eine konkrete Arbeitsform um. In einem synchronen „Big-Room“-Format erarbeiten alle relevanten Stakeholder gemeinsam Eckwerte und Werttreiberannahmen, anstatt diese in aufeinanderfolgenden bilateralen Runden zu verhandeln. Klassische Iterationsschleifen entfallen; Ziele entstehen gemeinsam statt Top-down, was Commitment und Fokus stärkt.
- OKRs (Objectives & Key Results)** setzen zeitlich anders an als Frontloading und Campus-Planning. Die agile Methode macht nicht den Budgetprozess kürzer, sondern die unterjährige Steuerung zielorientierter und anpassungsfähiger und stärkt damit unmittelbar das Flexibilitätsprinzip. OKRs schlagen so die Brücke zwischen dem Planungsprozess und der laufenden operativen Steuerung, die durch den Forecast unterstützt wird. Angesichts der umfangreichen Literatur zu OKRs kann hier auf eine vertiefte Darstellung verzichtet werden.

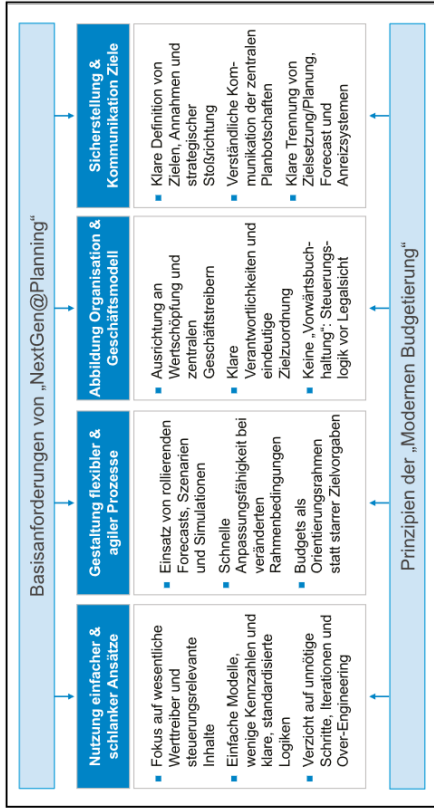


Abb. 3: Prinzipien Moderner Budgetierung = Basisanforderungen NextGen@Planning



Prof. Dr. Karsten Oehler

Chief Solution Advisor bei SAP in Echborn und Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Provisas School of International Management and Technology in Frankfurt.  
k.oehler@sap.com



Prof. Dr. Dr. habil. Robert Rieg

Professor für Controlling und interne Unternehmensrechnung an der Hochschule Aalen.  
robert.rieg@hs-aalen.de

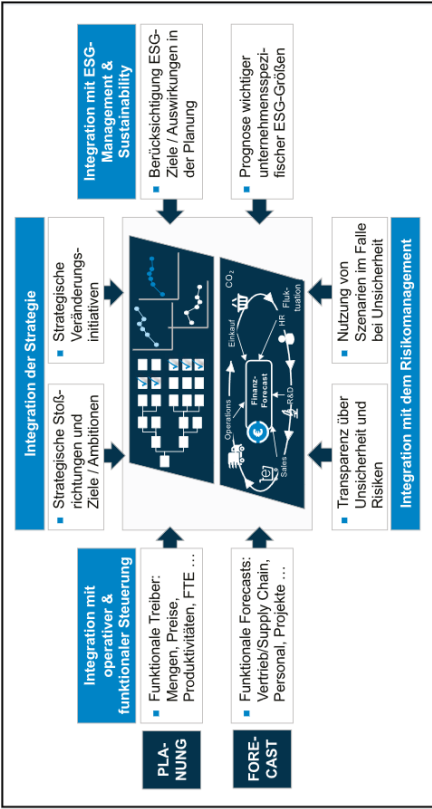


Abb. 4: Umfassende Integration im Sinne von NextGen@Planning

## Umfassende Integration

Moderne Unternehmensplanung entfaltet ihre volle Steuerungswirkung erst dann, wenn Strategie, operative Planung, Risikomanagement, funktionale Steuerung und Nachhaltigkeitsziele nicht unabhängig voneinander, sondern als konsistentes Gesamtmodell zusammenwirken.

**Abb. 4:** Integration ist dabei kein technisches Merkmal, sondern ein strukturelles Gestaltungsprinzip für Prozesse, Inhalte und Systeme.

## Strategie und Risikomanagement

Viele Unternehmen steuern Strategie, operative Planung und Risikomanagement noch immer in getrennten Prozessen. Strategische Ziele schlagen sich nicht konsequent in Budgets und Maßnahmen nieder; das Risikomanagement läuft häufig als paralleler Compliance-Prozess. Integrierte Planung bedeutet jedoch, strategische Ambitionen in operative Maßnahmen und finanzielle Größen zu übersetzen. Bewährt haben sich dafür Szenarioanalysen und Zielsysteme (z. B. OKR oder Balanced Scorecard), die strategische Stoßrichtungen in operative Kennzahlen überführen. Risiken müssen dabei Bestandteil der Planungslogik sein: von der Identifikation über die Bewertung bis zur Aggregation. Konfidenzintervalle und Simulationen ermöglichen risikoadjustierte Prognosen, die Chancen und Gefahren gleichermaßen abbilden. Die Integration gelingt jedoch nur mit klaren Rollen, einer einheitlichen Datenbasis und einer Kultur, die Planung als gemeinsamen, funktionsübergreifenden Prozess versteht.

## Funktionale Steuerung: xP&A

Extended Planning & Analysis (xP&A) verknüpft operative Teilpläne (Vertrieb, Produktion, Personal) systematisch mit der Finanzplanung. Veränderungen in einzelnen Funktionen wirken unmittelbar und transparent auf GuV, Bilanz und Cashflow. Voraussetzung ist ein einheitliches

Datenmodell mit klar definierten Wirkzusammenhängen zwischen Mengen-, Preis- und Kostentreibern. Im Forecast wird der Mehrwert besonders sichtbar: Operative Mengenenerwartungen (etwa aus dem S&OP-Prozess) werden automatisch mit Preis- und Kostenannahmen verknüpft; finanzielle Auswirkungen operativer Entscheidungen werden zeitnah transparent. xP&A ist damit kein rein technischer Ansatz, sondern ein strukturelles Prinzip: Forecasting und Planung werden modellbasiert und durchgängig integriert.

## ESG-Integration in Planung und Forecasting

Nachhaltigkeit entwickelt sich von einem Reporting-Thema zu einem umfassenden Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Regulatorische Anforderungen wie CSRD/ESRS erhöhen den Druck, ESG-Ziele nicht nur offenzulegen, sondern belastbar zu planen und zu steuern. Entscheidend ist dabei die Wechselwirkung mit finanziellen Treibern: Emissionen hängen von Produktionsmen- und Investitionen ab, Energiepreise beeinflussen Kostenstrukturen, Nachhaltigkeitsanforderungen verändern Portfolioentscheidungen. Planungsmodelle müssen diese Zusammenhänge systematisch abbilden. In der Mittelfristplanung werden Nachhaltigkeitsziele investitions- und portfoliorelevant; im Forecast macht der Einbezug von ESG sichtbar, ob Emissionsziele eingehalten werden und welche Gegenmaßnahmen erforderlich sind. ESG wird damit unverzichtbarer Bestandteil integrierter Steuerung, vom externen Rechenschaftsinstrument zum Navigationssystem der Unternehmensführung.

## Automatisierung und KI

Künstliche Intelligenz entwickelt sich im Controlling von einer punktuellen Unterstützungsfunktion zu einem fundamentalen Bestandteil moderner Planungssysteme. Fortschritte in Machine Learning, Large Language Mo-



Kerim Teker

Regionen- und Bereichs-Strategie Leiter des Bosch Service Solutions GmbH. [kerim.teker@de.bosch.com](mailto:kerim.teker@de.bosch.com)

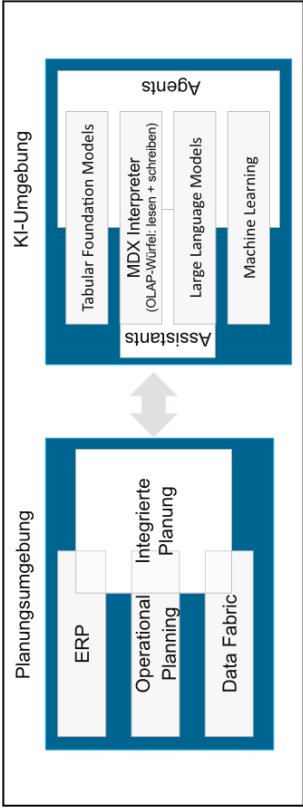


Abb. 5: Planungsumgebung im Zusammenspiel mit KI-Umgebung

deln und agentenbasierten Systemen eröffnen neue Möglichkeiten, Planungsprozesse effizienter und qualitativ hochwertiger zu gestalten. Entscheidend dabei: Der Nutzen von KI hängt maßgeblich von Datenqualität, Prozessreife und klar definierten Zielbildern ab.

Voraussetzung für den sinnvollen KI-Einsatz ist eine professionelle Planungsplattform: Erst wenn Daten integriert verfügbar, Prozesse standardisiert und Planungsslogiken konsistent hinterlegt sind, kann KI ihren Mehrwert entfalten. KI-Funktionen lassen sich dabei schrittweise ergänzen – entweder als integrierter Bestandteil der Plattform oder als gezielte Erweiterung. **Abb. 5.** Die größten Potenziale liegen aktuell in gut strukturierten, datengetriebenen Prozessen. Im Planungs- und Forecastingprozess zeigt KI bereits konkreten Mehrwert: Predictive Analytics auf Basis historischer Daten liefert statistisch fundierte Ausgangswerte und reduziert den manuellen Aufwand für Erstbefüllungen erheblich. Automatische Budgetvorbereitung durch Machine Learning verlagert den Fokus vom Dateneingeben zum inhaltlichen Bewerten. What-if-Szenarien lassen sich KI-gestützt schneller parametrieren und in ihrer Wirkung auf GuV, Bilanz und Cashflow unmittelbar sichtbar machen. Die Anomalieerkennung identifiziert Auffälligkeiten in Planungsdaten frühzeitig, bevor sie sich im Ergebnis widerspiegeln. Agentenbasierte Assistenten führen Planer durch Prozesse, ohne tiefes Systemwissen voraussetzen.



Prof. Dr. Martin Tschandl

Professor für Controlling und Strategie sowie Leiter des Wirtschaftsingenieur-Instituts Industrial Management an der DANNHEIM University of Applied Sciences. [martin.tschandl@fh-joanneum.at](mailto:martin.tschandl@fh-joanneum.at)

nanplanung verknüpft sein. Erst dann werden die finanziellen Auswirkungen operativer Entscheidungen zeitnah und transparent sichtbar.

5. **Integrierte Planungsplattform** als technische Basis: Moderne Planung erfordert leistungsfähige Software, die Prozesse nahtlos verknüpft. Simulationsfähigkeiten bieten und ohne hohen IT-Aufwand nutzbar ist.

6. **KI schrittweise und risikoarm einführen:** Der Einstieg sollte bei reifen Anwendungsfällen wie Predictive Forecasting, Anomalieerkennung oder automatisierte Kommentierung beginnen. Bei unreifen Prozessen oder schwacher Datenbasis erzeugt KI eher zusätzliche Komplexität statt Mehrwert. ■

Literatur

Internationaler Controller Verein. (2012). *Moderne Budgetierung*. Garching.

Gleich, R., Schentler, P., Tschandl, M., Rieg, R., Kraus, U. und Michel, U. (2015). „Moderne Budgetierung im Überblick“ in Gleich, R., Cänßen, S., Kappes, M., Kraus, U., Leyk, J. und Tschandl, M. (Eds.), *Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung*, 2. Aufl.

Kurzcheck: Wo steht Ihre Planung?

| Handlungsfeld           | Frage zur Selbsteinschätzung                                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Begrifflichkeit         | Sind Planung/Budget und Forecast klar voneinander abgegrenzt?                           |
| Top-down-Ausrichtung    | Werden Eckwerte vor der Detailplanung verbindlich fixiert?                              |
| Unsicherheit            | Sind Szenarien Bestandteil von Planung und Bandbreiten Bestandteil von Forecasting?     |
| Funktionale Integration | Sind operative Teilpläne und Forecasts direkt mit der finanziellen Steuerung verknüpft? |
| Systemunterstützung     | Gibt es eine Planungsplattform mit modernen Funktionalitäten?                           |
| KI-Einsatz              | Werden erste KI-Anwendungen gezielt und risikoarm erprobt?                              |

Hauke-Verlag, Freiburg im Breisgau, pp. S. 33-53.  
Hein, M., Oehler, K., Wittenauer, S. (2026). *Wie reif ist Künstliche Intelligenz (KI) in der Planung wirklich? Eine Bewertung entlang des ICC-Prozessmodells*, Controller Magazin, Heft 4, S. 5-12.  
Rieg, R., Sindl, S. und Tran, K. (2025). *Die Integration von operativer Planung, strategischer Planung und Risikomanagement*, Controller Magazin, Heft 4, S. 5-12.

IMPRESSIONEN VOM 50. CONGRESS DER CONTROLLER

