Wie reif ist Künstliche Intelligenz in der Planung wirklich?

Eine Bewertung entlang des IGC-Prozessmodells. Marina Hein / Karsten Oehler / Steffen Wittenauer

Summary

KI in der Planung bietet erhebliche Potenziale, doch der Reifegrad variiert stark je nach Prozess. Entlang des IGC-Prozessmodells zeigt sich: Datengetriebene, standardisierte Bereiche wie Kostenrechnung, Reporting und operative Planung erreichen heute bereits hohe Reifegrade. Strategische und qualitative Prozesse hingegen bleiben KI-seitig unreif. Ein Praxisbeispiel illustriert den produktiven KI-Einsatz in der Kostenstellenplanung. Unternehmen sollten KI prozessorientiert priorisieren – dort, wo Datenqualität und Standardisierung zusammenkommen.

KI in der Planung: Reifegrad, Nutzen, Grenzen und Case Studies für den Praxiseinstieg

Viele Unternehmen diskutieren heute über den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) in der Planung, doch fällt es schwer einzuschätzen, wo der konkrete Mehrwert tatsächlich liegt. Zwischen ersten Pilotprojekten, beeindruckenden Tool-Demos und strategischen Zielbildern fehlt häufig eine systematische Einordnung: Welche Anwendungsfälle sind bereits produktiv nutzbar und wo sind die Erwartungen (noch) zu hoch?

Ziel dieses Beitrags ist es, eine strukturierte Orientierung zu geben, welche KI-Anwendungen in der Planung heute bereits einen hohen Reifegrad aufweisen und wo ihr Einsatz aktuell noch eingeschränkt ist. Der Artikel ist

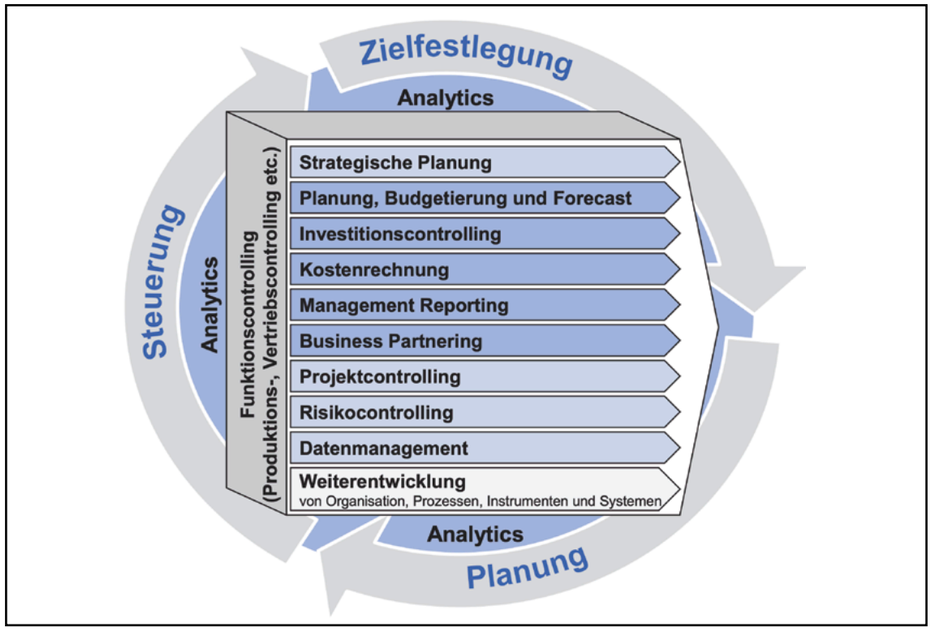


Abb. 1: IGC Prozessmodell 2.0, International Group of Controlling 2016

das Ergebnis der Arbeitsgruppe KI im **ICV-Arbeitskreis NextGen@Planning** und vertieft die Ausführungen des Artikels auf den S. 8ff. Grundlage bildet das Controlling-Prozessmodell 2.0 der International Group of Controlling, entlang dessen die Reife systematisch bewertet wird, **Abb. 1**. Ergänzt wird die Analyse durch einen konkreten Anwendungsfall, der zeigt, wie KI bereits heute produktiv in Planungsprozesse integriert werden kann.

Bewertungslogik: Reifegrad-Modell zur Potentialeinschätzung von KI

KI ist kein homogener Ansatz, sondern zeigt sich als Verbund verschiedener technologischer Ansätze. Es ist daher sinnvoll, die möglichen Prozessveränderungen zu strukturieren, um das Potenzial besser einschätzen zu können. Gleichermaßen ist Unternehmensplanung kein homogener Prozess, sondern findet in unterschiedlichen Controlling-Prozessen statt.

Das Controlling-Prozessmodell der IGC bietet eine international anerkannte Struktur für Controlling-Prozesse und damit eine gute Grundlage, um den Einfluss von KI auf die verschiedenen Planungsaufgaben zu untersuchen und deren Erfolgspotenzial abschätzen zu können. Das Prozessmodell beschreibt drei Ebenen mit zehn Hauptprozessen und zahlreichen Teilprozessen, wobei die feinste Strukturierungsebene hier nicht beschrieben wird, da sie oft industriespezifisch ausgeprägt ist.

Der KI-Reifegrad unterscheidet sich von Teilprozess zu Teilprozess erheblich. Treiber sind hier vorwiegend die Verfügbarkeit und Qualität von Daten – strukturiert und unstrukturiert –, das Automatisierungspotenzial, der wirtschaftliche Nutzen, die Fähigkeiten der Anwender bezüglich ihres fachlichen und systemtechnischen Verständnisses sowie die Change-Bereitschaft. Hinzu kommen technologischer Reifegrad, Standardisierung, Integration in Prozesse, Skalierbarkeit, Zuverlässigkeit im Betrieb, Stabilität und Etabliertheit von Methoden und Modellen.

Zur Einschätzung des aktuellen Reifegrads von KI-Anwendungen wurde eine fünfstufige Skala herangezogen, wobei die Dimensionen Unternehmenspotenzial sowie technologische Reife bewertet werden. Das Unternehmenspotenzial beschreibt den erwarteten wirtschaftlichen Nutzen eines KI-Einsatzes im jeweiligen Teilprozess. Dieser ergibt sich aus dem messbaren oder spürbaren Mehrwert durch KI im jeweiligen Einsatzbereich - etwa weniger manueller Aufwand, konsistentere Planung, schnellere Planungszyklen, frühere Erkennung von Risiken, mehr Self-Service, schnellere Entscheidungen oder weniger Abstimmungsschleifen. Die technologische Reife hingegen bewertet, wie stabil, zuverlässig und praxistauglich die zugrunde liegenden Technologien aktuell sind.

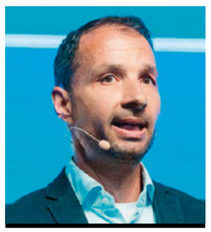
Durch diese Trennung wird der Business-Nutzen bewusst von der technologischen Machbarkeit entkoppelt. Der Reifegrad in **Abb. 2** ergibt sich aus der zusammengeführten Bewertung beider Dimensionen. Die Detailbewertung für jeden einzelnen planungsrelevanten Controlling-Teilprozess kann **Abb. 3** entnommen werden. Es zeigt sich, dass das Unternehmenspotenzial als eher hoch eingeschätzt wird, während die technologische Reife

Dr. Marina Hein

verantwortet bei smartpm.solutions die Produktentwicklung und KI-Strategie für integrierte Controlling- und Planungslösungen und ist Co-Leiterin des ICV Fachkreises Digital Controlling Competence.
marina.hein@smartpm.solutions

Prof. Dr. Karsten Oehler

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



Steffen Wittenauer

Principal Data Platform Architect & IBM Thought Leader Data & AI Platform, IBM Schweiz AG.
steffen.wittenauer@ch.ibm.com

PLANUNG

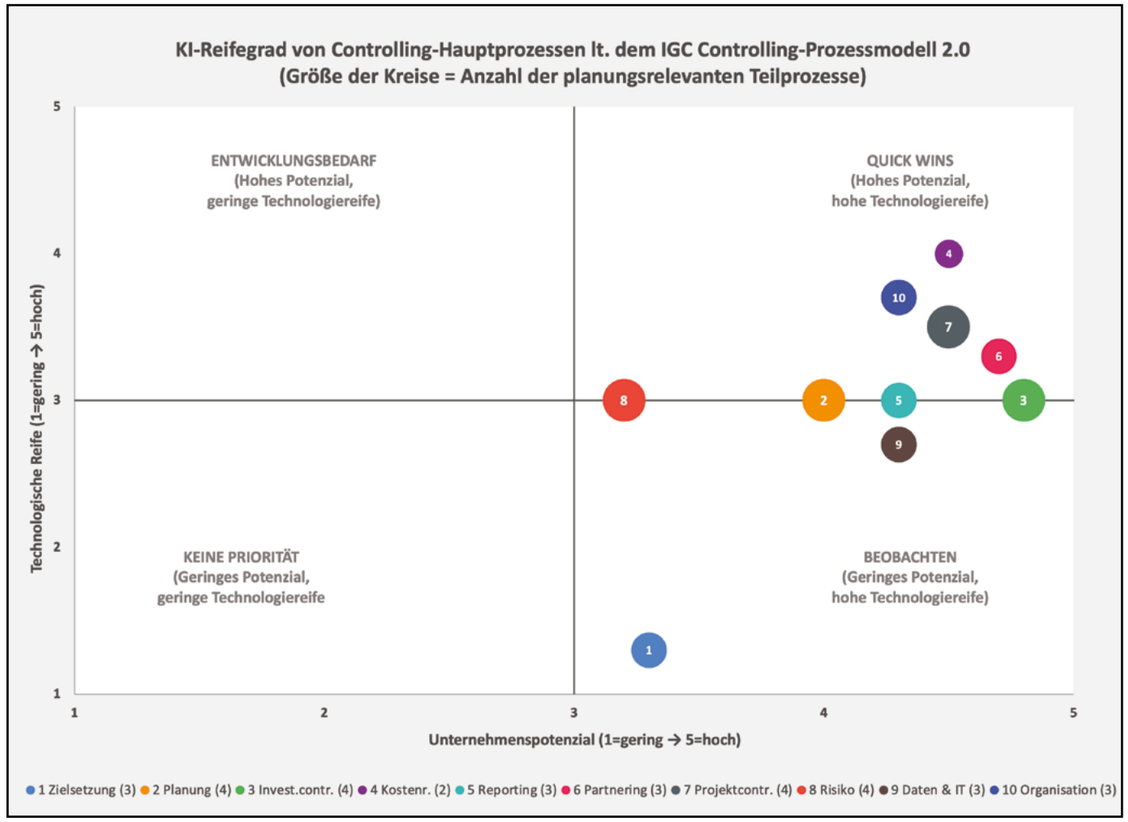


Abb. 2: KI-Reifegrad nach Controlling-Hauptprozessen anhand der Dimensionen Unternehmenspotenzial und Technologiereife

bei einzelnen Hauptprozessen noch ausgebaut werden muss. Dimensionsübergreifend lässt sich der Reifegrad wie folgt subsummieren:

- Reifegrad hoch = 5: KI ist produktiv im Einsatz, zuverlässig, akzeptiert: Die KI-Unterstützung funktioniert technologisch stabil und liefert verlässliche Ergebnisse. Sie ist integriert in bestehende Planungsprozesse. Anwender verstehen die Logik (z. B. Vorschläge, Ausreißererkennung) und nutzen sie regelmäßig. Der wirtschaftliche Nutzen wird klar gesehen. Beispiele: Anomalie-Erkennung im Forecast, Kostenstellenplanung, automatische Vorschlagswerte für rollierende Planung, Plausibilitätschecks.
- Reifegrad eher hoch = 4: KI-Unterstützung ist technologisch und fachlich gut nutzbar, aber eventuell noch in Pilotphasen oder auf bestimmte Teilbereiche begrenzt. Sie ist praxisnah, aber mit Einschränkungen. Datenqualität, Rechenlogik oder Usability können den Rollout verlangsamen. Anwender vertrauen der Lösung grundsätzlich, brauchen aber Begleitung. Der wirtschaftliche Nutzen lässt sich in Teilen bereits belegen. Beispiel: Forecasts mit KI-Vorschlägen, die noch regelmäßig durch den Anwender übersteuert werden.
- Reifegrad mittel = 3: KI funktioniert teilweise, aber nicht zuverlässig genug: KI liefert erste brauchbare Erkenntnisse oder Werte, aber sie sind nicht stabil oder nicht nachvollziehbar. Es gibt technologische oder unternehmensinterne Hürden, z. B. fehlende Integration in die Fachsysteme, Erklärbarkeit, Akzeptanzprobleme. Das wirtschaftliche Potenzial wird gesehen, lässt sich aber noch nicht klar belegen. Anwendung z. B. als „Zweitmeinung" oder zur Exploration statt Entscheidungsgrundlage. Beispiel: Automatische Berichtserstellung durch die KI.
- Reifegrad eher gering = 2: Die KI-Idee ist sinnvoll und hat Potenzial, die Umsetzung ist aber unausgereift. Eine technologische Umsetzung ist zwar möglich, aber es besteht großer manueller Aufwand für Datenaufbereitung, Training und Wartung. Ergebnisse der KI sind noch zu ungenau, uneindeutig oder instabil für eine echte Entscheidungsunterstützung. Der Einsatz befindet sich in einer "Bewährungsphase". Eher Forschung oder PoC-Stadium, z. B. sprachbasierte Planungsvorbereitung in der Finanzplanung.
- Reifegrad gering = 1: Die KI ist nicht praxisreif einsetzbar. Die Anwendungsidee ist zwar interessant, aber noch nicht sinnvoll mit aktuellen Technologien, Tools, Daten oder Prozessen umsetzbar. Entweder fehlen brauchbare Trainingsdaten, oder der Use Case ist nicht klar genug definierbar. Beispiel: strategisches Controlling und Risikocontrolling. Es besteht hier das Risiko: „KI-Einsatz um der KI willen", wobei kein echter wirtschaftlicher Nutzen für die Planung oder das Controlling erwartet werden können.

Die Ergebnisse zeigen deutlich: Der sinnvolle Einsatz von KI in der Planung ergibt sich nicht aus der verfügbaren Technologie, sondern aus der Struktur der zugrunde liegenden Prozesse. Besonders dort, wo Prozesse standardisiert, datengetrieben und wiederholbar sind, erreicht KI heute bereits hohe Reifegrade. Umgekehrt zeigen sich klare Grenzen in Bereichen, die stark von Kontext, Einzigartigkeit und qualitativen Einschätzungen geprägt sind. KI ist heute vor allem in datengetriebenen, standardisierten Controlling-Prozessen reif und stößt dort an Grenzen, wo Kontext, Einzigartigkeit und qualitative Bewertung dominieren. Die Bewertung der planungsrelevanten Teilprozesse des IGC-Prozessmodells 2.0 zeigt ein differenziertes Bild des KI-Reifegrads. Während in operationaler Planung und Forecast, Management-Reporting sowie Teilen des Investitions- und Projektcontrollings bereits hohe Reifegrade erreicht werden, zeigen strategische Prozesse und komplexe Bewertungsaufgaben noch geringere Reifegrade. Mittlere Reifegrade zeigen sich bei Investitionen, Business Partnering und der Planung.

Hauptprozess 1: Zielsetzung & Strategie: KI kann grundsätzlich bei der Analyse strategischer Maßnahmen und Benchmarking unterstützen. Sie kann auch bei der Entwicklung von Finanzplänen, Erkennung relevanter Einflussfaktoren und automatisierten Forecasts sowie Abweichungsanalysen unterstützen. Zudem kann sie bei der Priorisierung von Maßnahmen und der Vorbereitung von Stakeholder-Entscheidungen durch Mustererkennung und datengestützte Empfehlungen helfen. Die Technologie ist in diesem Bereich aber am wenigsten ausgereift. Sowohl das Unternehmenspotenzial als auch die technologische Reife liegen deutlich unter dem Bewertungsdurchschnitt der anderen Hauptprozesse. Die Grenzen liegen in der fehlenden Berücksichtigung qualitativer und einzigartiger Faktoren und der eingeschränkten Erklärbarkeit komplexer Zusammenhänge. In diesem Controlling-Teilprozess zeigt sich aktuell die geringste Reife der KI.

Hauptprozess 2: Operationale Planung, Budgetierung und Forecast: KI kann automatisierte, dynamische Forecasts bereitstellen, wodurch Planungsprozesse beschleunigt und manuelle Tätigkeiten reduziert werden („Predictive Planning"). Sie unterstützt Szenario-Planung durch Analyse von Korrelationen, Chancen und Risiken sowie bei der Abweichungsanalyse durch Identifikation von Ursachen und Ableitung von Maßnahmen. Auch Budgetplanung kann durch Prognosen und automatisierte Eingaben vereinfacht werden. KI stößt allerdings an Grenzen bei unvorhersehbaren Marktumbrüchen oder völlig neuen Ereignissen, da keine Inferenz möglich ist. Fehlinterpretationen durch statistische Ausreißer oder schlechte Datenqualität können zu falschen Schlüssen führen. Die Einschätzung durch Menschen bleibt bei komplexen Kontexten erforderlich.

Hauptprozess 3: Investitionscontrolling: KI kann Investitionsvorschläge auf Basis von Wettbewerbsinformationen generieren und neue Denkanstöße liefern. Sie unterstützt die Filterung und Optimierung bestehender Investitionen sowie Instandhaltungsprojekte durch Machine Learning-basierte Bewertungen und Sequenzierungen. Zudem ermöglicht sie Szenarioanalysen, Predictive Analytics für Projektverläufe und die schnelle Erstellung von Entscheidungsunterlagen und Handlungsempfehlungen. Die KI stößt an Grenzen bei qualitativen Faktoren wie Reputation oder Image, die schwer quantifizierbar sind. Datenabhängigkeit ist besonders kritisch bei neuartigen Investitionen, und zukünftige Einflüsse können oft nicht berücksichtigt werden. Für die Ableitung von Handlungsempfehlungen fehlen häufig Detailinformationen und menschliche Einschätzungen bleiben erforderlich.

Hauptprozess 4: Kostenrechnung: KI kann einfache Kostenarten- und Kostenstellenrechnungen automatisieren, indem historische Werte genutzt werden, um Planwerte vorzuschlagen. Sie erkennt Muster wie saisonale Schwankungen und schlägt entsprechende Anpassungen vor. Bei Angebots- und Plankalkulationen unterstützt KI durch intelligente Prüfung, Markierung von Auffälligkeiten und Erkennung von Trendbrüchen. Komplexe Kostenschlüsselungen, variable Umlagesätze oder außergewöhnliche Kostenpositionen erfordern menschliche Logik und Validierung. Bei innerbetrieblichen Leistungen bleibt manuelle Kontrolle notwendig. Für die Erkennung von Ausreißern müssen Schwellenwerte definiert werden, was zusätzliche menschliche Expertise voraussetzt.

Hauptprozess 5: Management Reporting: KI kann die Erstellung und Bereitstellung von Berichten und Dashboards automatisieren. Durch natürliche Sprache kann die Self-Service-Fähigkeit im Management erhöht werden. KI unterstützt Storytelling durch automatische Zusammenfassungen und Kommentierungen, die Auffälligkeiten hervorheben. Außerdem erkennt KI-Anomalien und leitet Handlungsempfehlungen basierend auf historischen Aktivitäten ab. Hohe Standardisierung kann die Analyseperspektive einschränken, und Storytelling bleibt oft oberflächlich, da komplexe Zusammenhänge nicht erkannt oder nicht klar dargestellt werden. Interpretation und strategische Bewertung der Daten erfordern weiterhin menschliche Expertise, da Handlungsempfehlungen häufig Kreativität erfordern.

Hauptprozess 6: Business Partnering: KI kann eigenständig Maßnahmen vorschlagen, die auf bekannten Mustern basieren, und Simulationen zu deren Auswirkungen auf EBIT oder Cashflow durchführen. Sie unterstützt die Analyse und Festlegung relevanter KPIs durch Predictive Analytics sowie automatisierte KPI-Warnsysteme. Außerdem kann KI als Werkzeug für den Wissensaufbau genutzt werden, indem sie Fragen beantwortet und vergleichbare Unternehmenssituationen aufzeigt. Einschätzungen zu zwischenmenschlichen und kulturellen Faktoren fehlen und komplexe Wechselwirkungen zwischen Maßnahmen werden nicht vollständig berücksichtigt. Fehlinterpretationen bei KPI-Zusammenhängen sind möglich und kontinuierliches Training der Modelle ist erforderlich. Zudem kann KI nicht sicher beurteilen, ob vorgeschlagenes Wissen vollständig zur Unternehmenssituation passt.

Hauptprozess 7: Projektcontrolling: KI kann automatisierte Fortschrittsanalysen und Prognosen für Projektdauer und -kosten basierend auf historischen Daten erstellen. Sie erkennt Muster in Kostenüberschreitungen und identifiziert potenzielle Risiken wie Lieferantenprobleme. Zudem unterstützt KI die Ableitung von Handlungsempfehlungen durch Allokationsszenarien, Risikofaktoren und automatisierte Berichterstellung mit NLP und Klassifikationen. Neue, einmalige Projekte haben eine oft unzureichende Datenbasis, wodurch Prognosen unsicher werden. Menschliche Einschätzungen sind notwendig bei komplexen Teamkonflikten oder politischen und strategischen Entscheidungen. Qualitative Bewertungen und kreative Interpretationen bleiben eine Aufgabe der Controller.

Hauptprozess 8: Risikomanagement & -controlling: KI kann kritische finanzielle Risiken frühzeitig erkennen, indem sie Muster-

PLANUNG

Heatmap: KI-Reifegrade nach Teilprozess (IGC-Prozessmodell 2.0)

Bewertungsskala: 1 = geringer Reifegrad (rot) ... 5 = hoher Reifegrad (dunkelgrün) | 'Fachkreis NextGen@Planning', Autorenbewertung

Hauptprozess	Teilprozess (TP)	TP-Nr	Unternehmenspot.	Technologiereife	Gesamt
1 Zielsetzung & Strategie	Def. strat. Ziele & Maßnahmen	1,6	4	2	3,0
	Finanzielle Bewertung Strategie	1,7	4	1	2,5
	Abstimmung Strategie, Stakeholder	1,8	2	1	1,5
2 Operationale Planung, Budgetierung, Forecast	Planungsprämissen & Top-Down Ziele	2,2	4	4	4,0
	Budgetplanung, Konsolidierung	2,3	4	3	3,5
	Szenario-Planung & Modellgenerierung	2,4	4	2	3,0
	Forecast & Abweichungsanalyse	2,5	4	3	3,5
3 Investitionscontrolling	Investitionsvorschläge erstellen	3,2	4	3	3,5
	Investitionsprogramm festlegen & optimieren	3,3	5	3	4,0
	Investitionscontrolling inkl. Prognosen	3,4	5	3	4,0
	Entscheidungsunterlagen & Empfehlungen	3,5	5	3	4,0
4 Kostenrechnung	Kostenarten- & Kostenstellenrechnung	4,2	5	4	4,5
	Angebots-/Auftrags-/Plankalkulationen	4,3	4	4	4,0
5 Management Reporting & Analyse	Datenanalysen & Berichtserstellung	5,3	5	4	4,5
	Abweichungsanalysen, Story-Telling, Kommentare	5,4	5	3	4,0
	Mgmt-Auswertung & Einleitung Maßnahmen	5,5	3	2	2,5
6 Business Partnering, Steuerung & Maßnahmen	Ergebnis- & Kostenmanagement	6,2	4	3	3,5
	Prozessanalysen & KPI-Warnsysteme	6,3	5	3	4,0
	Knowhow-Aufbau & Wissensmanagement	6,5	5	4	4,5
7 Projektcontrolling	Projektplanung	7,3	5	3	4,0
	Projektfortschrittsberichte inkl. Prognosen	7,5	5	4	4,5
	Entscheidungsunterlagen & Empfehlungen	7,6	4	4	4,0
	Projektabschluss & Bewertung	7,7	4	3	3,5
8 Risikomanagement & -controlling	Risikoidentifikation & -klassifizierung	8,2	2	2	2,0
	Risikobewertung & -analyse	8,3	2	3	2,5
	Risikoaggregation & Simulation	8,4	4	3	3,5
	Risikoberichtserstellung	8,6	5	4	4,5
9 Datenmanagement und IT	Datenmodell-Inhalte, Bereinigung, Katalogisierung	9,2	5	3	4,0
	Datenflüsse & -speicherung	9,3	4	2	3
	Datenqualitätssicherung	9,4	4	3	3,5
10 Organisation, Prozesse, Instrumente	Controlling-Qualitätsprüfung & Monitoring	10,1	5	4	4,5
	Richtlinien & Standards dokumentieren	10,4	4	4	4,0
	Wissens- & Prozessdokumentation	10,5	4	3	3,5
Legende:	5 = hoch		4	3	2 1 = gering

Abb. 3: KI-Reifegrad nach planungsrelevanten Controlling-Teilprozessen anhand der Dimensionen Unternehmenspotenzial und Technologiereife. Bewertungsskala: 1 = geringer Reifegrad (rot) ... 5 = hoher Reifegrad (dunkelgrün). Bewertung durch den Fachkreis NextGen@Planning

erkennung und Stresstests nutzt. Sie unterstützt den Aufbau eines strategischen Radars für Frühindikatoren und erkennt automatisch Abhängigkeiten. Außerdem ermöglicht sie die Einteilung in Risikokategorien, standardisierte Bewertungen sowie die Simulation von Risikoszenarien und Wirkungsfaktoren. Unternehmensspezifische Faktoren und seltene Ereignisse wie plötzliche Marktumbrüche bleiben schwer vorhersehbar. Häufig fehlt statistische Signifikanz bei Bewertungen, und komplexe Modelle sind schwer interpretierbar. Hohe Standardisierung kann die Fokussierung auf wesentliche Sachverhalte erschweren.

Hauptprozess 9: Datenmanagement & IT: KI kann Daten bereinigen, kategorisieren und strukturieren sowie den Zugriff auf heterogene Datenquellen erleichtern. Sie erkennt automatisch Abhängigkeiten (z. B. über Knowledge Graphs), katalogisiert benötigte Informationen und ermöglicht natürliche Sprachabfragen. Zusätzlich unterstützt KI die Konsolidierung von Daten aus verschiedenen Quellen und beschleunigt die Organisation von Datenflüssen. Unzureichende Datenmenge und mangelhafte Datenqualität bleiben zentrale Herausforderungen. Datenschutz und ethische Fragen müssen berücksichtigt werden. Die Definition von „ausreichender Qualität" erfordert menschliche Expertise und klare Regeln, die trainiert werden müssen.

Hauptprozess 10: Organisation, Prozesse, Instrumente, Systeme: KI kann repetitive Aufgaben wie Rechnungsprüfungen, Standardprüfungen und Anomalieerkennung bei Eingaben oder Kontobewegungen automatisieren. Sie unterstützt die Analyse bestehender Dokumentationen, identifiziert Redundanzen und Widersprüche und hilft bei der Formulierung und Versionierung. Außerdem kann KI-Prozessdokumentationen strukturieren, automatisch erstellen (z. B. durch Mitschnitt oder Beobachtung) und Vorschläge für Schulungsinhalte generieren. Die Akzeptanz neuer Prozesse bleibt menschlich gesteuert, und die Interpretation von Ergebnissen erfordert Fachwissen. Bei Sonderfällen oder widersprüchlichen Vorgaben ist manuelle Nacharbeit notwendig, da KI den vollständigen Kontext nicht versteht. Kreative Didaktik und verständliche Aufbereitung von Prozessen sind nicht automatisierbar.

Anwendungsfall: KI-geführte Kostenstellen- und Projektplanung sowie agentengestützte Analyse

Die Kostenstellenplanung ist in vielen Unternehmen ein wiederkehrender, aber eher ineffizient durchgeführter Prozess. Fachbereiche liefern ihre Planwerte häufig nur einmal jährlich, verfügen über begrenzte Erfahrung mit Controlling-Systemen und empfinden die Planung als aufwendig, fehleranfällig und wenig intuitiv. Für das Controlling resultiert dies In einem hohen Abstimmungsaufwand sowie einer eingeschränkten Planungsqualität.

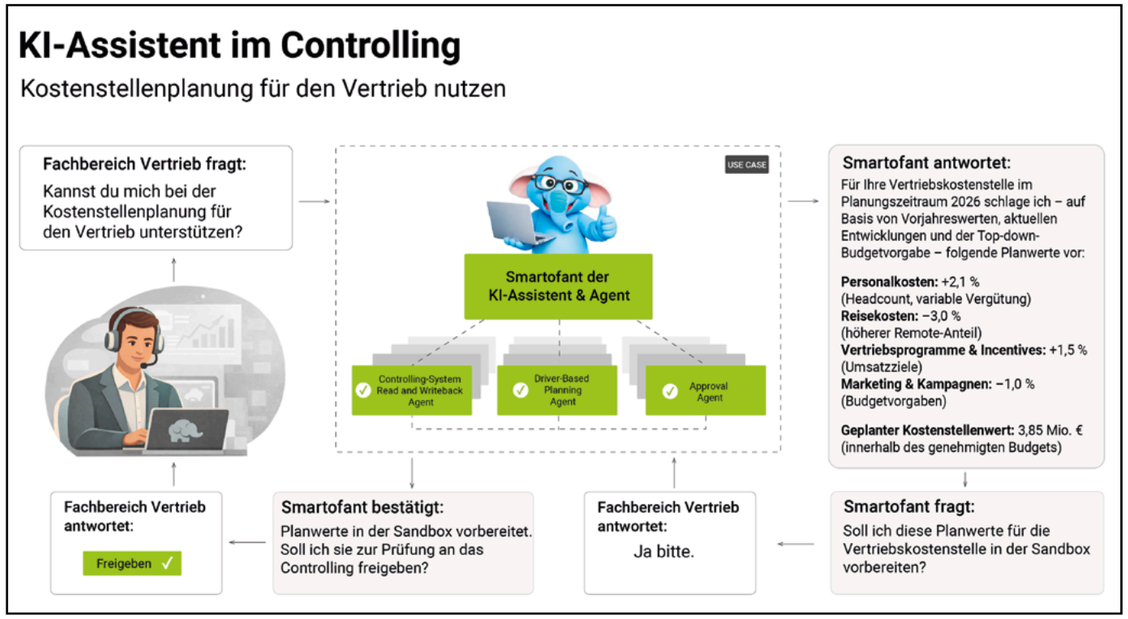


Abb. 4: KI-Assistent für die Vereinfachung der Kostenplanung. Beispielhaft dargestellt am KI-Assistenten Smartofant von smartpm.solutions für die Kostenstellenplanung im Vertrieb

Der Einsatz eines KI-gestützten Assistenten adressiert genau diese Herausforderungen. In Abbildung 4 wird am Beispiel des KI-Assistenten "Smartofant"1 gezeigt, wie sich die Kostenstellenplanung für Fachbereiche deutlich vereinfachen und gleichzeitig qualitativ verbessern lässt. Der Assistent führt die Anwender sprachbasiert und schrittweise durch den gesamten Planungsprozess. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, komplexe Systemlogiken oder Planungsstrukturen zu verstehen – ein wesentlicher Vorteil für nur gelegentlich eingebundene Fachbereiche.

Gleichzeitig stellt der Assistent kontextbezogen alle relevanten Informationen bereit, etwa historische Entwicklungen, aktuelle Abweichungen oder identifizierte Kostentreiber. Die Analyse bezieht Belegdaten mit ein, sodass Ursachen transparent nachvollzogen werden können. Für den Anwender entfällt damit die manuelle Suche und Interpretation von Daten, was den Planungsprozess erheblich beschleunigt und die Anzahl von Rückfragen an das Controlling reduziert.

Ein wesentlicher Mehrwert liegt in der Qualitätssicherung: Der KI-Assistent erkennt Auffälligkeiten, weist auf potenzielle Fehler hin und unterstützt mit konkreten Handlungsempfehlungen, beispielsweise zur Anpassung von Budgets oder zur Bewertung von Kostenentwicklungen.

Technisch/organisatorisch sind Kostenstellen- und Belegdaten aus der entsprechenden Planungsanwendung, IST-, Budget- bzw. Forecast-Daten aus mindestens 3 vergangenen Jahren sowie eine durch das Controlling geprüfte Datenqualität für die IST-Daten erforderlich. Machine Learning Algorithmen und LLMs sind speziell für Controlling-Abteilungen und multidimensionale Strukturen vortrainiert sowie mit Zugriff auf relevante externe Datenquellen ausgestattet. Der KI-Assistent ist als Standard sofort einsatzbereit für die Kostenstellenplanung und flexibel anpassbar. Sicherheitsmechanismen garantieren immer dieselben verlässlichen Ergebnisse.

Direkt in der natürlich sprachlichen Kommunikation zur Kostenstellenplanung kann der KI-Assistent in die agentengestützte freie Analyse wechseln. Dabei koordiniert er Agenten, die spezialisierte Aufgaben erfüllen. Diese analysieren in ihrem „Zuständigkeitsbereich" strukturiert die Daten und zeigen beispielsweise relevante Kostentreiber auf. Auch auf Ausreißer oder Datenanomalien weist ein Agent hin. Dazu folgen konkrete Handlungsempfehlungen des Assistenten unter Einbeziehung externer Daten, die der Kostenstellenverantwortliche prüft.

Die Integration des KI-Assistenten in die Planungssoftware bringt einen besonderen Mehrwert. Die automatische Nutzererkennung berücksichtigt Lese- und Schreibrechte auf die jeweiligen Planungselemente, wie beispielsweise Kostenstellen oder Kostenarten. Dem Nutzer wird eine Vorauswahl möglicher Aktionen angezeigt, welche er häufig ausführt, beispielsweise „Kostenstellenplanung durchführen" oder „Freie Analyse".

Abb. 4 macht deutlich, wie klassische Reporting- und Planungsfunktionen durch einen KI-Assistenten direkt in der Controlling-Software ergänzt werden, der Anwender direkt im Arbeitsprozess unterstützt und zusätzliche Analysen sowie Handlungsempfehlungen direkt in der Power BI Oberfläche bereitstellt.

Der KI-Assistent wird über eine dialogbasierte Oberfläche angesprochen. Er bietet vordefinierte Anwendungsfälle wie die Analyse von Abweichungen, die Erstellung von Forecasts oder die Simulation von Szenarien. Darüber hinaus können Nutzer zwischen verschiedenen Funktionen wie Kostenplanung, Projektplanung oder freier Analyse wählen. Die Analyse und Empfehlung besonders erfolgversprechender oder auch problemati-

scher Projektkonstellationen ist ein sehr nutzenstiftender Anwendungsfall für projektgetriebene Unternehmen bei der Projektoptimierung.

Die Verbindung zwischen Dashboard und KI-Komponente verdeutlicht die Echtzeit-Integration von Analyse, Planung und KI-Unterstützung innerhalb einer einheitlichen Systemlandschaft. Der KI-Assistent schlägt dem Nutzer aus dem Fachbereich – z. B. dem Vertriebsleiter - im ersten Schritt jene Kostenstelle(n) vor, für die er zuständig ist. Mittels natürlicher Sprache führt er durch den gesamten Kostenplanungs-Prozess. Dabei analysiert KI die Kostenstelle und zeigt Veränderungen / Abweichungen, wie etwa Kostensteigerungen in konkreten Vertriebsveranstaltungen auf, gibt einen Forecast für das nächste Jahr aus und sinnvolle Handlungsempfehlungen für etwaige Anpassungen durch den Kostenstellenverantwortlichen. Dabei kann es sich um eine nötige Erhöhung des Budgets handeln oder auch eine vorgeschlagene Reduzierung der Vertriebsveranstaltungen aufgrund gesunkener Relevanz. Zudem kann eine Planvariante in einer sogenannten Sandbox erstellt werden. Die Ergebnisse der Sandbox können in die eigentliche Planung übernommen werden – aber erst nach Prüfung, Validierung und kontrollierter Freigabe. Der Anwendungsfall weist einen hohen Reifegrad auf, da er technologisch stabil, in Prozesse integriert und von den Anwendern akzeptiert ist.

Fazit: Einsatz von KI in der Planung – Potenziale, Grenzen, Empfehlungen

Die Analyse der Controlling-Teilprozesse anhand des IGC-Prozessmodells zeigt ein klares Bild: KI kann bereits heute in vielen Bereichen der Planung einen messbaren Mehrwert liefern – insbesondere in datengetriebenen, standardisierten Prozessen wie Reporting, Kostenrechnung oder der operativen Planung.

Gleichzeitig werden die Grenzen von KI deutlich. In strategischen Fragestellungen, bei qualitativen Bewertungen oder in Situationen mit geringer Datenbasis bleibt menschliche Expertise unverzichtbar. KI ist damit kein Ersatz für Senior Controller, sondern ein leistungsfähiges Werkzeug zur fundierten Unterstützung von Entscheidungen.

Die Integration von KI ins Controlling ist trotz enormer Fortschritte noch lange nicht ausgereift. Ein zentrales Hemmnis ist die technische Infrastruktur: Viele Unternehmen arbeiten mit heterogenen Systemlandschaften (z. B. Excel, verschiedene Datenbanken, diverse ERP- und weitere transaktionale Systeme), was zu Datensilos führt. Die mangelnde Datenqualität und -verfügbarkeit erschwert zudem die Nutzung KI-basierter Anwendungen. Auch die Planungsprozesse sind häufig nicht durchgängig integriert – Teilpläne sind isoliert und werden manuell zusammengeführt, was den Automatisierungsgrad stark einschränkt.

Zudem muss Vertrauen in die Black-Box der KI-Ergebnisse aufgebaut werden (Hein, 2024). Hilfreich ist hier erklärende KI (explainable AI oder xAI). Dieser Entwicklungszweig der KI fokussiert auf Begründungen und soll helfen, den Ableitungsgang der Algorithmen dem Anwender näher zu bringen.

Darüber hinaus fehlt es oft an Fachwissen und Technologiekenntnissen, um KI-Projekte erfolgreich umzusetzen. Dies zeigt sich sowohl in der geringen Akzeptanz als auch in der begrenzten Veränderungsbereitschaft in Fachabteilungen. Regulatorische Unsicherheiten, beispielsweise im Zusammenhang mit dem AI-Act oder Risikomanagement-Vorgaben, sorgen zusätzlich für Zurückhaltung bei der Einführung KI-gestützter Prozesse. Datenschutzfragen – etwa ob und wie eigene Daten für KI-Trainings geteilt werden sollen - spielen hier eine wesentliche Rolle.

Für die Praxis bedeutet das: Unternehmen sollten den Einsatz von KI nicht nur von der Technologie her denken, sondern entlang ihrer Prozesse priorisieren. Erfolgreich ist, wer dort startet, wo Datenqualität, Standardisierung und wirtschaftlicher Nutzen zusammenkommen. Zudem soll KI nur dort eingesetzt werden, wo eine fachliche Einschätzung der Situation möglich ist. ■

Literatur

Hein, M.: Die sinnvolle Nutzung von KI im Controlling, Controller Magazin, 5/2024

IGC – International Group of Controlling: Controlling-Prozessmodell 2.0: Anpassungen und Weiterentwicklungen, Freiburg 2016

Oehler, K.: Künstliche Intelligenz in der Unternehmensplanung, in: Gleich, R., Kappes, M., Maron, C., Oehler, K., Tschandl, M. (Hrsg.): Planung und Forecasting neu gedacht, Freiburg, 2024

Fußnote

1 Der Anwendungsfall wird am KI-Assistenten „Smartofant" von smartpm.solutions veranschaulicht. Smartofant ist ein vorkonfigurierter und vortrainierter KI-Assistent mit agentenbasierter Funktionalität, der speziell für den Einsatz im Controlling mit dem würfelbasierten Controllingsystem IBM Planning Analytics sowie der Business-KI watsonx Orchestrate entwickelt wurde.

PODCAST CONTROLLING VORDENKER

Im Podcast „**CONTROLLING VORDENKER**" sprechen die Controlling-Experten Prof. Ronald Gleich und Prof. Mischa Seiter mit CFOs bekannter Unternehmen über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. Sie hören den ungefilterten „O-Ton" aus der Praxis.

Die Podcast-Reihe ist im Abonnement und in der App des Controller Magazins enthalten.

Aktuelle Folge mit Dr. Matthias Hauser, CFO Private Bank, Deutsche Bank AG und Tine Ley, CFO von Schülke & Mayr: Controlling weiterentwickeln: Komplexität im Umfeld beherrschen, Controllingbereiche neu ausrichten

Controller Magazin digital

PODCAST CONTROLLING VORDENKER

POSMGUYS©Adobe.com

PRAXISBEISPIEL SCHUFA

OKR als Hebel der Transformation

Wie die SCHUFA mit Objectives and Key Results ihre Organisation weiterentwickelt

Saskia Spang / Volker Abel / Kim Louisa Dillenberger / Miriam Unser / Michael Spohn

Summary

Die SCHUFA führte 2022 OKR (Objectives and Key Results) als zentrales Steuerungsinstrument ein, um ihre strategische Transformation hin zu mehr Kundenzentrierung zu unterstützen. Das Framework besteht aus zwei Ebenen: Unternehmens-OKRs (jährlich) und Team-OKRs (quartalsweise). Es fördert Transparenz, bricht Silos auf und stärkt bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Herausforderungen lagen in der Verzahnung mit bestehenden Steuerungsprozessen und einem neuen Führungsverständnis. Heute gilt OKR bei der SCHUFA als anerkannter Baustein einer umfassenden Organisationsentwicklung.

Transformationen scheitern selten an fehlenden Strategien. Häufig scheitern sie daran, dass Prioritäten unklar bleiben, Verantwortlichkeiten in Silos verlaufen und Führung an überkommenen Steuerungslogiken festhält. In genau diesem Spannungsfeld gewinnt die OKR-Methode an Bedeutung. Richtig eingeführt, kann Objectives and Key Results (OKR) zum Ausgangspunkt einer umfassenden Organisationsentwicklung werden. Das Beispiel der SCHUFA zeigt, wie OKR nicht nur zur Begleitung einer Transformation eingeführt wurde, sondern selbst zum Motor des Wandels geworden ist.

OKR zur Umsetzung von Transformation

OKR steht für Objectives and Key Results. Die Methode verbindet qualitative Zielbilder mit messbaren Ergebnissen. Ein Objective beschreibt, was erreicht werden soll, also eine ambitionierte, richtungsgebende Zielsetzung.