

## **aktuelle Situation**

Integrierte Planung ist 2026 kein Spezialthema mehr, sondern eine Voraussetzung wirksamer Unternehmenssteuerung. Wenn Vertrieb, Operations, Personal, Investitionen, Kosten, GuV, Bilanz, Cashflow und Risiken getrennt geplant werden, entstehen Widersprüche, Zeitverluste und blinde Flecken. Aktuelle Marktanalysen zeigen, dass integrierte finanzielle und operative Planung, integrierte Unternehmensplanung sowie Szenario- und Simulationsfähigkeit zu den priorisierten Themen im CPM-Umfeld zählen. Für CFOs bedeutet das: Nicht das nächste Tool entscheidet über bessere Steuerung, sondern die Qualität der zugrunde liegenden Architektur.

## **1. Warum das Thema jetzt auf die CFO-Agenda gehört?**

Viele Unternehmen planen heute mehr, als sie tatsächlich steuern. Vertrieb erstellt seine Absatzannahmen, Operations plant Kapazitäten und Bestände, HR kalkuliert Personalbedarfe und -kosten, Fachbereiche melden Investitionen an, Finance konsolidiert OPEX, CAPEX, GuV, Bilanz und Cashflow. Formal betrachtet existiert damit ein vollständig integrierter Planungsprozess. In der Praxis aber entstehen häufig getrennte Teilpläne, die erst spät zusammengeführt werden, unterschiedliche Logiken verwenden und bei Abweichungen nur mit großem Abstimmungsaufwand angepasst werden können.

Genau diese Schwäche wird in einem volatilen Umfeld sichtbar. Wenn sich Nachfrage, Preise, Lieferfähigkeit, Personalkosten oder Finanzierungsbedingungen kurzfristig verändern, reicht es nicht mehr aus, einzelne Teilpläne isoliert fortzuschreiben. Was gebraucht wird, ist ein gemeinsames Steuerungsmodell, in dem operative und finanzielle Wirkzusammenhänge nachvollziehbar verknüpft sind.

Der aktuelle CPM Trend Survey 2026 von BARC/bpm unterstreicht diese Entwicklung deutlich: Zu den priorisierten Themen zählen integrierte finanzielle und operative Planung, integrierte Unternehmensplanung sowie Szenario- und Simulationsfähigkeit. Die Studie basiert auf 989 Teilnehmenden und zeigt zugleich die hohe Bedeutung von Datenmanagement und Self-Service im CPM-Umfeld.

Für CFOs ist das eine klare Botschaft: Die Qualität der Unternehmenssteuerung entscheidet sich nicht mehr nur an der Genauigkeit einzelner Budgets, sondern an der Fähigkeit, Zusammenhänge schnell und belastbar sichtbar zu machen. Wer Sales, Operations, OPEX, HR, CAPEX, GuV, Bilanz, Cashflow und Risiko getrennt steuert, kann zwar planen, aber nur eingeschränkt führen.

## **2. Das eigentliche Problem: fehlende Steuerungsarchitektur**

Der Kern des Problems ist dabei selten mangelnder Einsatz. Viel häufiger fehlt eine durchgängige Architektur der Planung. In vielen Organisationen sind die Teilpläne historisch gewachsen. Jeder Bereich optimiert seine eigene Sicht, seine eigenen Annahmen und seine eigene Terminologie. Finance übernimmt dann die Rolle des „Konsolidierers“, anstatt als Architekt der Steuerung zu wirken:

Wie integrierte Planung Sales, Operations, HR, CAPEX, OPEX, GuV, Bilanz, Cashflow und Risiken in ein gemeinsames Steuerungsmodell bringt?

Die Folge sind Medienbrüche, Excel-Schleifen, hoher manueller Abstimmungsaufwand und eine Planungslogik, die zwar formal vollständig aussieht, aber in kritischen Situationen zu langsam reagiert.

Moderne Planung muss deshalb anders gedacht werden. *Planung und Forecasting neu gedacht*, beschreibt Planung als zunehmend agil, datengesteuert, integriert und zukunftsorientiert. Traditionelle Planungsprozesse geraten in dynamischen Märkten an ihre Grenzen; erforderlich sind neue Konzepte, Werkzeuge und Methoden, die Planung nicht nur effizienter, sondern vor allem wirksamer machen.

Für den CFO bedeutet integrierte Planung deshalb vor allem eines: weg von der Sammlung einzelner Teilpläne, hin zu einem gemeinsamen Steuerungsmodell. Dieses Modell verbindet operative Treiber mit finanziellen Effekten. Ein Vertriebsimpuls wirkt dann nicht nur auf Absatz und Umsatz, sondern auch auf Produktionsvolumen, Bestände, Personalbedarf, Working Capital, Ergebnis, Liquidität und gegebenenfalls auf das Risikoprofil. Erst wenn diese Ketten sichtbar und modellierbar sind, wird Planung wirklich steuerungsrelevant.

### 3. Was integrierte Planung tatsächlich bedeutet?

Der entscheidende Punkt ist, dass integrierte Planung nicht mit einer Softwaredefinition beginnt. Sie beginnt mit einer fachlichen Architektur.

- Welche Teilpläne sind wirklich relevant?
- Welche Treiber beeinflussen welche Zielgrößen?
- Welche Zusammenhänge müssen bis auf Bilanz und Cashflow durchgerechnet werden?
- Welche Szenarien sind managementrelevant?
- Wo liegen Datenbrüche, Verantwortungsunklarheiten oder widersprüchliche Steuerungslogiken?

BARC beschreibt Integrated Planning & Analytics genau in diesem Sinn: als Verbindung strategischer, finanzieller und operativer Planung über Bereiche wie GuV, Bilanz, Cashflow, Sales, Supply Chain und Workforce hinweg. Diese Sicht ist für CFOs besonders relevant, weil sie Planung aus der Logik einzelner Funktionen herauslöst und in ein unternehmensweites Steuerungsmodell überführt:

Integrierte Planung heißt daher nicht, dass jede Zahl überall gleichzeitig geplant wird. Es heißt vielmehr, dass die entscheidungsrelevanten Wirkzusammenhänge sauber definiert sind. So entsteht eine gemeinsame Logik, in der operative Entwicklungen nicht erst im Nachhinein finanziell übersetzt werden, sondern von Anfang an in ihrer Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätswirkung sichtbar werden.

### 4. Warum klassische Planung nicht mehr ausreicht?

In vielen Unternehmen ist die Jahresplanung noch immer der zentrale Bezugspunkt, während Forecasts nur ergänzend oder selektiv eingesetzt werden. Doch in einem Umfeld mit hoher Unsicherheit ist eine statische Jahresplanung allein nicht mehr ausreichend. Erforderlich sind

Wie integrierte Planung Sales, Operations, HR, CAPEX, OPEX, GuV, Bilanz, Cashflow und Risiken in ein gemeinsames Steuerungsmodell bringt?

rollierende Sichtweisen, Szenarien und eine Architektur, in der Veränderungen in einem Bereich schnell auf ihre Auswirkungen in anderen Bereichen geprüft werden können:

Genau hier liegt der Mehrwert integrierter Planung: nicht in mehr Komplexität, sondern in höherer Reaktionsfähigkeit. Moderne Planung fragt nicht mehr nur, welche Zahl in welchem Feld steht. Sie fragt, welche Wirklogik das Geschäft tatsächlich steuert. Wer nur Zahlen verteilt, kann Budgets erstellen. Wer Treiberlogiken modelliert, kann Entscheidungen vorbereiten:

Für den CFO ist das ein wesentlicher Unterschied. Integrierte Planung verbessert nicht nur den Planungsprozess, sondern die Führungsfähigkeit des Unternehmens. Sie verkürzt Reaktionszeiten, macht Abhängigkeiten sichtbar und schafft eine konsistente Sicht auf Ergebnis und Liquidität.

## 5. Die Rolle des CFO: vom „Konsolidierer“ zum CFO-Architekten

Genau hier verändert sich die Rolle des CFO. Der CFO muss nicht jeden operativen Teilplan selbst verantworten. Aber er verantwortet das Zielbild der Steuerung. Er definiert mit, welche Informationen entscheidungsrelevant sind, wie finanzielle und operative Sicht zusammengeführt werden, welche Governance gilt und wie Planung, Forecasting und Reporting zusammenspielen.

Diese Entwicklung ist nicht neu, gewinnt aber im Zuge der Digitalisierung deutlich an Schärfe. Christian Langmann beschreibt in *Digitalisierung im Controlling*, dass Digitalisierung nicht nur Prozesse verändert, sondern auch Rollenmodell, Organisation und Kompetenzen im Controlling. Das Controlling entwickelt sich in Richtung Business Partner und Pathfinder, der mit Daten, Analytik und digitalen Werkzeugen arbeitet, anstatt nur vergangenheitsorientiert zu berichten.

Aus dieser Perspektive wird der CFO zum Architekten der Unternehmenssteuerung. Seine Aufgabe besteht nicht darin, jede Zahl selbst zu erzeugen, sondern ein belastbares Steuerungsmodell zu schaffen, in dem operative und finanzielle Planung zusammenwirken. Das ist der Unterschied zwischen einer Planungslösung und einer CFO-Architektur.

## 6. Womit Unternehmen sinnvoll starten sollten?

Für die Praxis heißt das jedoch nicht, alles gleichzeitig integrieren zu müssen. Gerade im Mittelstand ist ein pragmatischer Einstieg entscheidend. Sinnvoll ist es meist, mit den für die Steuerung wichtigsten Verbindungen zu beginnen: etwa Sales und Operations, OPEX und Personal, CAPEX und Cashflow oder Ergebnis- und Liquiditätswirkung zentraler Geschäftstreiber. Entscheidend ist, dass daraus kein isoliertes Teilprojekt entsteht, sondern ein belastbarer Einstieg in eine größere Architektur:

Ein CFO-Architekt startet deshalb typischerweise nicht mit einer Tool-Demo, sondern mit einer strukturierten Ist-Erhebung.

- Welche Teilpläne existieren heute?
- Wo entstehen Inkonsistenzen?

Wie integrierte Planung Sales, Operations, HR, CAPEX, OPEX, GuV, Bilanz, Cashflow und Risiken in ein gemeinsames Steuerungsmodell bringt?

- Welche Steuerungsgrößen werden im Management tatsächlich genutzt?
- Welche Informationen fehlen in kritischen Entscheidungssituationen? Welche Abweichungen werden zu spät erkannt?

Aus dieser Analyse entsteht ein Zielbild: Welche Form integrierter Planung braucht das Unternehmen wirklich, und welcher nächste Schritt ist wirtschaftlich sinnvoll? Erst danach sollten Anforderungen an Datenmodell, Prozesse, Governance und Plattform konkretisiert werden. So wird das Thema nicht nur fachlich sauber, sondern auch kaufbar: Unternehmen investieren nicht in „integrierte Planung“ als abstrakten Begriff, sondern in schnellere Entscheidungen, belastbarere Forecasts, weniger Abstimmungsaufwand und höhere Transparenz über Wirkzusammenhänge.

## 7. Fazit

Integrierte Planung ist kein Selbstzweck. Sie ist die Antwort auf eine Steuerungsrealität, in der operative und finanzielle Entscheidungen immer enger zusammenrücken. Unternehmen müssen heute schneller verstehen, was eine Absatzänderung, ein Personalengpass, ein Investitionsvorhaben oder eine Kostenverschiebung für Ergebnis, Liquidität und Risiko bedeutet. Wer diese Zusammenhänge nicht integriert abbilden kann, steuert mit Zeitverzug.

Mein Fazit ist daher klar: 2026 beginnt bessere Planung nicht mit mehr Excel-Disziplin und auch nicht mit der nächsten Softwarepräsentation. Sie beginnt mit einer CFO-Architektur, die operative und finanzielle Logiken in ein gemeinsames Steuerungsmodell übersetzt. Genau dort entscheidet sich, ob Planung künftig nur digitaler aussieht – oder tatsächlich schneller, transparenter und wirksamer wird.

### Autor

**Heimo Teubenbacher** ist Gründer von **drive4CFO** und begleitet CFOs sowie mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation von Finance, Reporting, Planung und Steuerung. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung belastbarer Zielbilder, der Strukturierung von Anforderungen und der Umsetzungsbegleitung an der Schnittstelle von Finance, Daten und Technologie.

### Quellangaben

BARC / BPM Partners: CPM Trends 2026

Oehler, K.; Gleich, R. (Hrsg.): Planung und Forecasting neu gedacht

Langmann, C.: Digitalisierung im Controlling, Springer Gabler, 2019.

Kontaktieren Sie mich gerne für einen Austausch

**Mag. Heimo Teubenbacher**  
[heimo.teubenbacher@esg4cfo.com](mailto:heimo.teubenbacher@esg4cfo.com)  
+43 664 816 3471

