

BEYOND NUMBERS – EXECUTIVE ESSAYS

Controlling im KI-Zeitalter

Wie sich die Arbeit im Controlling verändert,
wenn KI zum Normalfall wird

Was bleibt vom Controlling, wenn Planung, Reporting und Analyse
weitgehend automatisiert werden?

Im Mittelpunkt dieses Essays steht die Frage, wie im Controlling gearbeitet wird, wenn KI alle Aufgaben übernimmt, die sich sinnvoll automatisieren lassen – und worauf es dann ankommt. Mit OMAIC wird ein strukturiertes Arbeitsmodell vorgestellt, das zeigt, wie aus KI-Impulsen fundierte Entscheidungen entstehen.

Prof. Dr. Marcus Albrecht

29. April 2026

www.marcusalbrecht.com

Autor: Prof. Dr. Marcus Albrecht
Reihe: Beyond Numbers – Executive Essays
Thema: KI im Controlling / Controlling-Arbeit in der Zukunft
DOI/URL: www.marcusalbrecht.com
Datum: 29. April 2026
Lesedauer: 15 Minuten



Abstract: Künstliche Intelligenz wird im Controlling in absehbarer Zeit voraussichtlich alle Tätigkeiten übernehmen, die sich standardisieren und automatisieren lassen. Damit verschiebt sich der Schwerpunkt der Arbeit grundlegend – weg von der Erstellung von Zahlen, hin zum Umgang mit den Ergebnissen, die aus ihnen entstehen. Controller werden künftig nicht mehr primär Daten aufbereiten, sondern Situationen strukturieren, Ergebnisse einordnen und Entscheidungen mitgestalten. Der Beitrag zeigt, wie sich diese neue Logik der Arbeit konkret gestaltet – und beschreibt mit OMAIC ein Standard-Arbeitsmodell für das Controlling im KI-Zeitalter. Vor allem aber wird deutlich, dass sich die Anforderungen an Controller tiefgreifend verändern: Entscheidend wird nicht mehr sein, wer besser rechnet, sondern wer die richtigen Fragen stellt und tiefer denkt.

Wie sich die Arbeit im Controlling verändert, wenn KI zum Normalfall wird

Welche Tätigkeiten sich verändern – und welche Fähigkeiten künftig entscheidend sein werden

Künstliche Intelligenz prägt die aktuelle Diskussion wie kaum ein anderes Thema. Sie hält zunehmend Einzug in unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbereiche und beginnt, die Art und Weise wie wir arbeiten, lernen und entscheiden, grundlegend zu verändern.

Das gilt auch – und nach meiner Erfahrung in besonderem Maße – für das Controlling.

Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, wie die Arbeit im Controlling aussehen wird, wenn KI einen wesentlichen Teil der Aufgaben übernimmt, die heute von Controllern bearbeitet werden?

Im Folgenden möchte ich dieser Frage nachgehen. Wir werfen einen Blick darauf, welche Controlling-Tätigkeiten künftig von KI übernommen werden und wie sich die Arbeit im Controlling dadurch verändern wird. Ausgangspunkt ist dabei der heutige Arbeitsalltag im Controlling. Schaut man genauer hin, womit Controller in der Praxis aktuell einen Großteil ihrer Zeit verbringen, kristallisieren sich einige wenige Schwerpunkte heraus.

Einen zentralen Schwerpunkt bilden **Planung und Forecasting**. Planungsmodelle werden entwickelt und laufend angepasst, Planungsprozesse organisiert und über die einzelnen Bereiche hinweg koordiniert. Teilpläne werden zusammengeführt und konsolidiert, Budgets abgestimmt und verhandelt. Daneben nimmt das Forecasting breiten Raum ein. Auf Basis von Planungsständen und aktuellen Entwicklungen werden fortlaufend Einschätzungen zur

zukünftigen Ergebnisentwicklung erarbeitet und aktualisiert. Ein wesentlicher Teil der Arbeit besteht schließlich darin, die Ergebnisse von Planung und Forecast in geeigneter Form aufzubereiten, zu erläutern und für unterschiedliche Adressaten anschlussfähig zu machen.

Hinzu kommt das **Reporting**. Daten aus unterschiedlichen Quellen werden zusammengeführt und konsolidiert, Kennzahlen definiert und aufbereitet sowie in standardisierte Berichtsformate überführt. Abweichungen werden analysiert und kommentiert, Berichte regelmäßig erstellt und verteilt. In der Praxis entsteht so häufig eine Vielzahl an Auswertungen mit hoher Detailtiefe, deren Einordnung und Interpretation jedoch entsprechenden Aufwand erfordert. Ein erheblicher Teil der Arbeit liegt damit in der Erstellung, Aktualisierung und Bereitstellung dieser Berichte.

Ergänzt wird dies häufig durch Aufgaben im Zusammenhang mit **variablen Vergütungssystemen**. Leistungskennzahlen werden ermittelt, Zielerreichungen nachvollzogen und die Grundlage für Bonuszahlungen geschaffen. Auch diese Tätigkeiten sind in hohem Maße datengetrieben und folgen vielfach klaren, wiederkehrenden Mustern.

An diesen Tätigkeiten wird sich in den kommenden Jahren vieles verändern. **KI beginnt bereits heute, zentrale Aufgaben im Controlling zu übernehmen** – und ihre Bedeutung wird weiter zunehmen. KI-Systeme sind in der Lage, große Datenmengen in kurzer Zeit auszuwerten, Muster zu erkennen und darauf aufbauend Prognosen zu erstellen (Russell u. Norvig, 2023). Gerade dort, wo Controlling stark daten- und modellbasiert arbeitet – etwa bei Forecasts, Abweichungsanalysen oder im Reporting –, lassen sich viele dieser Arbeitsschritte automatisieren (McKinsey, 2025):

- Daten werden maschinell zusammengeführt, qualitätsgesichert und aufbereitet; Modelle lernen aus den zugrunde liegenden Daten und entwickeln sich selbständig kontinuierlich weiter (Sarker, 2022); Prognosen werden automatisiert erstellt – in kürzerer Zeit und mit höherer Komplexität und Genauigkeit;
- Berichte werden automatisiert erstellt und laufend aktualisiert; Auffälligkeiten werden systemseitig identifiziert und kommentiert; Inhalte lassen sich adressatengerecht und in Echtzeit bereitstellen. Zunehmend tritt an die Stelle statischer Berichte ein dialogorientierter Zugriff auf Daten: Informationen werden nicht mehr nur verteilt, sondern können im direkten Dialog mit den Daten situativ abgefragt und unmittelbar durch die Adressaten selbst analysiert werden (McKinsey, 2025).

Damit verschiebt sich der Schwerpunkt der Arbeit im Controlling erheblich. Die Veränderung zeigt sich dabei auf zwei Ebenen: Zum einen in der grundsätzlichen Ausrichtung – Controller werden zunehmend zu Gestaltern von Steuerungsarchitekturen. Zum anderen – und dieser Aspekt steht hier im Mittelpunkt – in der **Art der Arbeit** selbst. Tätigkeiten, die stark standardisiert, repetitiv, primär datengetrieben und vergangenheitsorientiert sind, treten in den Hintergrund – nicht, weil sie unwichtig wären, sondern weil sie schneller, zuverlässiger und kostengünstiger von KI ausgeführt werden können.

So entsteht **Raum für Aufgaben, die stärker von Urteilsvermögen, kritischem Hinterfragen und einem vertieften Verständnis von Zusammenhängen** geprägt sind. Dazu gehört u.a., Annahmen zu hinterfragen, Analysen gezielt anzustoßen, KI-Ergebnisse einzuordnen und zu erklären und den Einsatz von KI-Systemen zu begleiten und zu überwachen und – last but not least – sicherzustellen, dass die Ergebnisse von Controlling-KI im Unternehmen wirksam werden.

Mit fortschreitender Transformation – wenn KI im Controlling tatsächlich alle Tätigkeiten übernimmt, die sie sinnvoll übernehmen kann – verändert sich auch die **Logik des Arbeitens** im Controlling grundlegend. An die Stelle der Arbeit mit Zahlen im engeren Sinne tritt zunehmend die Arbeit mit den Ergebnissen und Impulsen von KI. Dies erfordert andere Arbeitsprozesse als die, die heute im Controlling etabliert sind.

Im Data-Science-Bereich lässt sich beobachten, dass sich für die Arbeit mit Daten standardisierte Vorgehensmodelle herausgebildet haben (z.B. CRISP-DM, Chapman, 2000). Auch im Controlling ist m.E. zu erwarten, dass sich ein entsprechendes Standard-Vorgehensmodell für die Arbeit mit KI etablieren wird.

Wegleitend wird dabei sein, dass KI das Controlling auf seine Kernaufgabe zurückführt: sicherzustellen, dass im Unternehmen die richtigen Maßnahmen ergriffen werden, um Zielverfehlungen zu vermeiden. Ausgehend von dieser Annahme lässt sich ein Standard-Vorgehensmodell für die Arbeit mit KI im Controlling ableiten (vgl. Abb. 1), das die veränderte Arbeitsweise im Controlling strukturiert und beschreibbar macht; im Folgenden wird dieses Modell als **OMAIC** (*Operating Model for AI-Driven Controlling*) bezeichnet.

Der OMAIC-Prozess beginnt nicht mehr mit Daten, sondern mit **AI-Leads** – also Hinweisen, Mustern und ersten Analysen, die durch KI-Systeme generiert werden und darauf aufmerksam machen, wo es sich hinzuschauen lohnt bzw. wo hingeschaut werden muss.

Diese Leads werden nicht unmittelbar weiterverarbeitet, sondern von dem Controller zunächst einem **Sense Check** unterzogen. Es geht darum zu prüfen, ob sie belastbar sind, ob sie zur aktuellen Situation des Unternehmens passen und ob die zugrunde liegenden Modelle und Daten überhaupt geeignet sind, das betrachtete Problem abzubilden.

In der nächsten Phase erfolgt das **Sensemaking**. Hier geht es darum, die KI-generierten Einsichten und Impulse, einzuordnen und zu deuten. Es entsteht ein Verständnis dafür, was die vorliegenden Hinweise bedeuten, welche Zusammenhänge plausibel sind und welche alternativen Erklärungen in Betracht kommen.

Darauf aufbauend gilt es im nächsten Schritt, dem **Optioning**, mögliche Reaktionen auf die Impulse der KI zu entwickeln und zu bewerten. Ausgangspunkt ist dabei in der Regel eine Abweichung vom Erwarteten – ein Signal, das Handlungsbedarf anzeigt. Die Aufgabe besteht darin, Handlungsalternativen systematisch zu identifizieren, ihre Konsequenzen zu durchdenken und so eine belastbare Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Es geht dabei nicht nur darum, möglichst viele unterschiedliche Alternativen zu finden, sondern vor allem

auch zu bewerten, welche davon wirklich intelligent sind, ihre Konsequenzen zu durchdenken und so eine tragfähige Entscheidungsbasis zu schaffen.

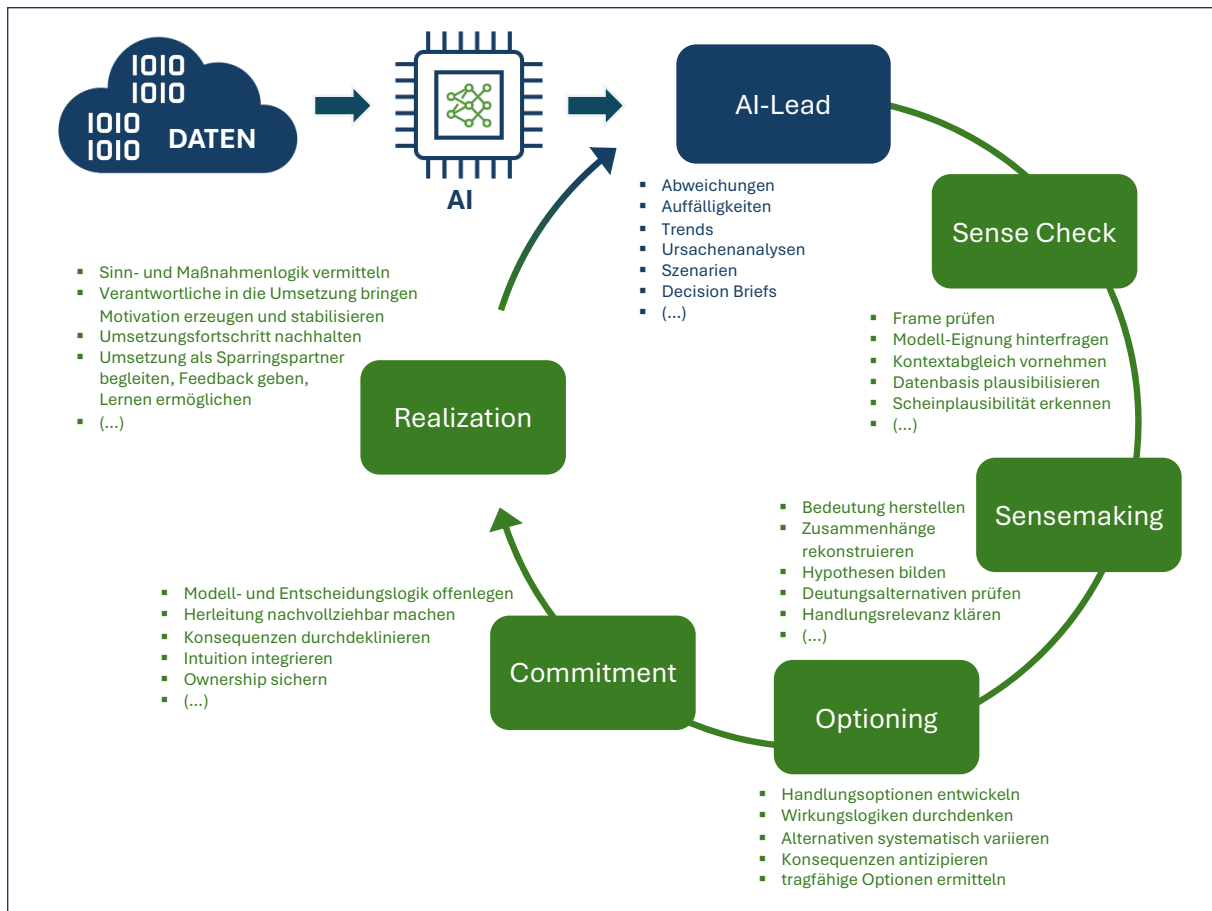


Abb. 1: OMAIC – Operation Model for AI-Driven Controlling

Im nächsten Schritt folgt das **Commitment** – die bewusste Festlegung auf diejenige Handlungsalternative, die am meisten Sinn verspricht. Sicherlich werden es nicht die Controller sein, die diese Entscheidung (allein) treffen; sie liegt bei den Verantwortlichen im Management. Doch gilt es, den ausgearbeiteten Vorschlag zu erklären und zu vermitteln – ausgehend von den Daten und Überlegungen, die zu ihm geführt haben, über Maßnahmen zur Begrenzung möglicher Risiken bis hin zum Aufgreifen und Einordnen von Einwänden und Unsicherheiten der Verantwortlichen. Entscheidungen entstehen hier nicht als rein analytisches Ergebnis, sondern als verantwortete Auswahl unter Unsicherheit.

Den Abschluss bildet die **Realization-Phase**. Denn allein sich für eine Möglichkeit entschieden zu haben, bedeutet noch nicht, dass die angestrebten Ziele auch erreicht werden. Jetzt beginnt die Phase, in der es darauf ankommt, aus Möglichem tatsächlich Wirkliches zu machen: Entscheidungen müssen in die Organisation getragen, in konkretes Handeln übersetzt und in ihrer Wirkung begleitet werden. Gerade hier wird künftig eine zentrale Aufgabe des Controllings liegen, wenn KI die operativen Prozesse dominiert.

OMAIK ist dabei nicht als strikt zirkulärer Prozess zu verstehen. Die einzelnen Phasen greifen ineinander und werden häufig mehrfach durchlaufen. Neue Erkenntnisse können dazu führen, dass Annahmen hinterfragt, Optionen neu bewertet oder Entscheidungen angepasst werden. Die Arbeit im Controlling verläuft damit **iterativ** – als ein fortlaufender Prozess des Prüfens, Verstehens, Entwickelns und Anpassens.

Mit diesem neuen Arbeitsprozess verschiebt sich aber nicht nur die Art, wie im Controlling gearbeitet wird. **Es verschiebt sich auch, worauf es bei dieser Arbeit künftig insgesamt ankommt.** Daraus ergeben sich konkrete Aufgaben, die im Controlling künftig an Bedeutung gewinnen werden:

1. Die **präzise Formulierung von Problemen und Fragestellungen**: KI-Systeme können Analysen durchführen, Muster erkennen und Ergebnisse berechnen – sie entscheiden jedoch nicht, **welche Fragen für ein Unternehmen relevant sind**. Sie entwickeln **keine Identifikation** mit der Organisation, für die sie arbeiten, sie haben **keinen eigenen Willen oder eigene Absichten** (Damasio, 2018, Hüther, 2023), optimieren zwar vorgegebene Zielgrößen, verfolgen jedoch **keine eigenen Ziele** im menschlichen Sinne und entwickeln keine *eigenen* Vorstellungen davon, was erreicht werden soll oder wie sich ein Geschäftsmodell unter veränderten Rahmenbedingungen weiterentwickeln muss.

Zwar können generative KI-Systeme als Sparringspartner bei der Strukturierung von Fragestellungen unterstützen. Welche Analysen jedoch tatsächlich durchgeführt werden und welche Ergebnisse entstehen, hängt maßgeblich davon ab, wie das zugrunde liegende Problem formuliert ist (Simon, 1996). Genau darin liegt künftig eine zentrale Aufgabe im Controlling.

2. Die **Gestaltung und laufende Anpassung von Modellen**. Ohne Frage werden die im Controlling eingesetzten Modelle durch den Einsatz von KI deutlich komplexer werden, der Fokus verlagert sich von vergangenheitsorientierten (Was ist geschehen? Warum ist das geschehen?) hin zu zukunftsorientierten Fragestellungen (Was wird geschehen? Wie soll ich mich dann verhalten/entscheiden?) (Taxonomie: Gartner, 2014, Sarker, 2021). KI-Systeme arbeiten auf der Grundlage mathematisch-statistischer Verfahren. Welche Ergebnisse sie liefern, hängt wesentlich davon ab, welche Daten einbezogen werden, welche Modell-logik gewählt wird und welche Annahmen zugrunde liegen (Russell u. Norvig, 2023).

Controller müssen daher verstehen, **welches Verfahren** für eine konkrete Fragestellung geeignet ist, welche Zielgröße optimiert wird und wo die **Grenzen und Risiken eines Modells** liegen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Modelle zu validieren: also zu prüfen, ob Ergebnisse belastbar sind, auf verlässlichen Daten beruhen und auch außerhalb der beobachteten Daten sinnvoll bleiben (Albrecht und Schlüter, 2020).

Besondere Bedeutung gewinnt dies in **dynamischen Umfeldern**. Wenn sich Rahmenbedingungen verändern, verlieren Modelle an Aussagekraft – in der Regel, bevor sich dies in den Daten eindeutig zeigt (z.B. Gama et al., 2014). Modelle müssen dann angepasst,

ergänzt oder bewusst hinterfragt werden – insbesondere in vernetzten Systemen, in denen Eingriffe häufig unerwartete Nebenwirkungen erzeugen (**Dörner, 1989**).

Damit rückt die Fähigkeit in den Vordergrund, **Brüche und Veränderungen im Umfeld** frühzeitig zu erkennen. Gerade weil KI-Systeme stark auf Vergangenheitsdaten basieren, stoßen sie dort an Grenzen, wo sich Entwicklungen nicht aus der Vergangenheit ableiten lassen.

Entsprechend gehört es künftig zur Aufgabe des Controllings, Modelle in ihrer Logik zu durchdringen, ihre Grenzen zu erkennen und ihre Ergebnisse kritisch einzuordnen. Entscheidend ist dabei, Annahmen offenzulegen, Ergebnisse auf Plausibilität zu prüfen und Modelle bei veränderten Rahmenbedingungen gezielt anzupassen.

3. Die **kritische Prüfung der Ergebnisse**. KI-Systeme liefern **kein Abbild der Realität**, sondern Ergebnisse auf Basis von Daten, Modellen und Annahmen. Diese sind nicht neutral: Daten spiegeln vergangene Entwicklungen und Auswahlentscheidungen wider, Modelle setzen bestimmte Strukturen voraus, und Annahmen beeinflussen, welche Zusammenhänge überhaupt sichtbar werden. (Russell u. Norvig, 2023)

Entsprechend können **Ergebnisse verzerrt** sein – nicht, weil das System „falsch rechnet“, sondern weil die zugrunde liegenden Daten oder Annahmen es in eine bestimmte Richtung lenken.

Hinzu kommt: Auch die **Interpretation der Ergebnisse** ist **nicht eindeutig**. Welche Schlussfolgerungen aus einer Analyse zu ziehen sind, ergibt sich nicht aus den Daten selbst, sondern aus dem Kontext, den Zielen des Unternehmens und der Bewertung durch den Menschen.

Bei generativen KI-Systemen tritt ein weiterer Aspekt hinzu. Sie erzeugen ihre Ergebnisse auf Basis statistischer Muster ohne Bezug zu Bedeutung oder Verständnis (Bender et al., 2021). Dadurch können sogenannte „**Halluzinationen**“ entstehen – also in sich schlüssige, aber faktisch unzutreffende Aussagen – oder **implizite Annahmen** getroffen werden, die im Ergebnis nicht transparent sind. Es wird daher zu einer zentralen Aufgabe im Controlling, die Ergebnisse von KI-Systemen kritisch zu prüfen: ihre Plausibilität zu hinterfragen, zugrunde liegende Annahmen offenzulegen, Widersprüche zu erkennen und Fehlinterpretationen zu vermeiden.

4. Die **Umsetzung von Algorithmen**: Der Wert eines Modells entscheidet sich nicht allein in seiner mathematischen oder technischen Qualität, sondern in erster Linie in seiner Anwendung im Unternehmen. Analysen müssen in Prozesse eingebettet, Ergebnisse nachvollziehbar gemacht und in Entscheidungen überführt werden. **Modelle liefern Ergebnisse – ihre Tragfähigkeit entscheidet sich erst im Einsatz**. (Albrecht u. Schlüter, 2020)

Genau hier entsteht eine neue Aufgabe im Controlling. Der Einsatz von **KI verändert** nicht nur die Art der Analyse, sondern auch die Art der **Zusammenarbeit** und der

Entscheidungsfindung im Unternehmen. Ergebnisse müssen so aufbereitet werden, dass sie verstanden, eingeordnet und akzeptiert werden können.

Dies ist keineswegs selbstverständlich. KI-gestützte Analysen stoßen häufig auf Skepsis – sei es, weil ihre Funktionsweise nicht vollständig nachvollzogen werden kann, weil sie bestehenden Erfahrungswerten widersprechen oder weil sie etablierte Entscheidungslogiken infrage stellen. Controlling übernimmt in diesem Kontext eine **vermittelnde Rolle**. Es geht darum, **Transparenz** zu schaffen, die **Logik der Modelle** verständlich zu machen und die **Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an bestehende Entscheidungsprozesse** sicherzustellen. Entscheidend ist dabei, **Menschen mitzunehmen**, sie in die Nutzung einzubinden und die Bereitschaft zu fördern, mit den neuen Möglichkeiten zu arbeiten.

Damit wird die Einführung und Nutzung von KI nicht nur zu einer technischen, sondern vor allem zu einer organisatorischen und kulturellen Aufgabe.

5. Der bewusste **Umgang mit den Risiken des KI-Einsatzes**. KI-Systeme erweitern die analytischen Möglichkeiten im Controlling erheblich – zugleich entstehen **neue Risiken**. Dazu gehören Fragen der Datenqualität, der Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen und der Robustheit von Modellen ebenso wie die Gefahr, scheinbar präzise Ergebnisse unkritisch zu übernehmen.

Controlling übernimmt hier eine zentrale Verantwortung. Es geht darum, Transparenz über Daten, Annahmen und Modelllogiken herzustellen, Grenzen offenzulegen und sicherzustellen, dass Entscheidungen nicht allein auf der formalen Qualität von Analysen beruhen. Gerade weil KI mit hoher Geschwindigkeit und Konsistenz Ergebnisse liefert, steigt die Gefahr, ihre Aussagekraft zu überschätzen oder sich zu sehr von ihr leiten zu lassen.

Bislang haben wir betrachtet, wie sich die Arbeit im Controlling – Prozesse und Aufgabeninhalte – unter dem Einfluss von KI verändert. Und wir haben gesehen, dass die eigentliche Verschiebung nicht in der Analyse selbst liegt, sondern im Umgang mit ihren Ergebnissen. Die Arbeit beginnt dort, wo die KI ihre Ergebnisse liefert – und entscheidet sich daran, wie diese aufgenommen, hinterfragt, in einen Zusammenhang eingeordnet und weiterentwickelt werden.

Damit verschiebt sich der Kern der Tätigkeit grundlegend. Controlling im KI-Zeitalter besteht weniger darin, Daten zu sammeln, aufzubereiten und in Berichten bereitzustellen, sondern darin, aus den von KI erzeugten Ergebnissen Orientierung zu entwickeln und diese in den Entscheidungsprozessen des Unternehmens wirksam werden zu lassen. Die eigentliche Leistung liegt nicht mehr in der Erstellung von Informationen, sondern in ihrer Einordnung, Bewertung und Nutzung.

Diese Arbeit ist dabei in besonderer Weise durch das Zusammenspiel von Mensch und Maschine geprägt. KI liefert Analysen, Muster und Prognosen – der Mensch gibt ihnen Bedeutung, stellt sie in den Kontext des Unternehmens und leitet daraus Konsequenzen ab.

Gleichzeitig geht es darum, diese Ergebnisse so zu vermitteln, dass sie verstanden, akzeptiert und in Handeln übersetzt werden.

Damit wird deutlich: Die zentrale Herausforderung im Controlling verschiebt sich vom Rechnen zum Durchdenken, vom Bereitstellen von Informationen zur Gestaltung von Entscheidungsprozessen und der Motivation zum Umsetzen. Diese Verschiebung bleibt nicht ohne Folgen. Sie verändert nicht nur die Art der Arbeit, sondern auch die Fähigkeiten, die erforderlich sein werden, um in diesem Umfeld wirksam zu bleiben. Die Kompetenzen im Controlling werden sich daher nicht einfach erweitern, die **Kompetenzen im Controlling werden sich in ihrem Kern verändern.**

Im Kern wird es darum gehen, mit **komplexen, schlecht strukturierten Problemen im Zusammenspiel mit KI umzugehen.** Die zentrale Herausforderung wird nicht mehr in der Berechnung von Lösungen liegen, sondern in der Strukturierung von Situationen, der Interpretation von Ergebnissen und der Gestaltung von Entscheidungen unter Unsicherheit.

Eine Schlüsselkompetenz wird dabei die **Fähigkeit zur präzisen Problemformulierung** sein. KI-Systeme arbeiten den Rahmen ab, der ihnen vorgegeben wird – sie hinterfragen ihn jedoch nicht. Ob Analysen zu sinnvollen Ergebnissen führen, wird daher maßgeblich davon abhängen, wie das zugrunde liegende Problem strukturiert ist. Die Fähigkeit, Fragestellungen zu präzisieren, Annahmen offenzulegen und bei Bedarf neu zu formulieren, wird damit in den Mittelpunkt rücken.

Eng damit verbunden wird ein vertieftes **Verständnis für Modelle und ihre Grenzen** sein. KI-basierte Analysen beruhen auf Daten, Modelllogiken und Annahmen, die das Ergebnis prägen. Diese zu durchdringen, ihre Tragfähigkeit zu beurteilen und sie bei veränderten Rahmenbedingungen gezielt anzupassen, wird eine zentrale Voraussetzung wirksamer Steuerung sein.

Ebenso wird die Fähigkeit zur **kritischen Einordnung von Ergebnissen** an Bedeutung gewinnen. KI liefert, wie gesagt, keine objektiven Wahrheiten, sondern kontextabhängige Ergebnisse, die interpretiert werden müssen. Gerade weil diese Ergebnisse häufig plausibel erscheinen, wird es entscheidend sein, alternative Deutungen zu entwickeln, Widersprüche zu erkennen und implizite Annahmen sichtbar zu machen.

Darüber hinaus wird es darauf ankommen, **Analyseergebnisse in Entscheidungen** zu überführen und im Unternehmen wirksam werden zu lassen. Dies wird nicht allein analytisches Verständnis erfordern, sondern die Fähigkeit, Zusammenhänge verständlich zu vermitteln, Anschlussfähigkeit herzustellen und Handeln zu ermöglichen.

Schließlich rückt ein Aspekt in den Vordergrund, der im Controlling lange Zeit eher im Hintergrund stand: die Rolle von **Intuition**. KI-Systeme optimieren auf Basis von Daten aus der Vergangenheit oder lernen aus beobachteten Mustern und den Folgen eigener Entscheidungen und leiten daraus Strategien für zukünftige Entwicklungen ab (Russell u. Norvig, 2023). Sie bleiben aber an die in diesen Daten enthaltenen Zusammenhänge gebunden – und stoßen dort an Grenzen, wo sich diese Zusammenhänge verändern oder nicht mehr gelten. Was

ihnen fehlt, ist das Gespür erfahrener Mitarbeiter: für sich verändernde Marktsituationen, für die unausgesprochene Dynamik in einem Managementgespräch oder für das diffuse Unbehagen gegenüber einem Analyseergebnis, das rechnerisch korrekt ist, sich aber dennoch „falsch“ anfühlt.

Neurobiologie und Entscheidungsforschung zeigen seit Jahrzehnten, dass menschliches Urteilsvermögen in komplexen, schlecht strukturierten Situationen nicht trotz, sondern gerade wegen seiner intuitiven Komponente leistungsfähig ist – weil Intuition nichts anderes ist als verdichtete Erfahrung (Gigerenzer, 2021 u. Dörner, 1989). Gerade weil KI die analytische Seite des Controllings so stark verstärkt, wird die Fähigkeit entscheidend, die Grenzen dieser Analyse zu erkennen. Und zu erkennen, wann die Intuition eines erfahrenen Mitarbeiters die Analyse der KI schlägt, oder eine Entscheidung mehr erfordert als das, was sich berechnen lässt. Die Herausforderung besteht daher nicht darin, Intuition durch Analyse zu ersetzen, sondern beides in ein produktives Verhältnis zu bringen: Analyse als Grundlage, Urteilsvermögen als Korrektiv (Gigerenzer, 2020).

Es dürfte klar geworden sein, dass sich der Schwerpunkt menschlicher Kompetenz im Controlling durch den Einzug von KI erheblich verschieben wird: weg von der Berechnung und Aufbereitung von Informationen, hin zur Gestaltung von Problemstellungen, zur Einordnung von Ergebnissen und zur Begleitung von Entscheidungen in komplexen, dynamischen Umfeldern.

Mit der Verlagerung der analytischen Arbeit auf KI verändert sich nicht nur das Werkzeug, sondern der Gegenstand der Tätigkeit selbst. Im Zentrum steht künftig nicht mehr die Frage, was sich berechnen lässt, sondern was unter den gegebenen Bedingungen sinnvoll ist. Damit rückt eine Form des Arbeitens in den Vordergrund, die stärker von Urteilkraft, Verantwortung und der Fähigkeit geprägt ist, mit Unsicherheit umzugehen. Controlling wird so näher an das heranrücken, was es im Kern immer sein sollte: eine Funktion, die Handlungsbedarfe erkennt, Möglichkeiten erschließt und dafür sorgt, dass aus Möglichkeiten Wirklichkeit wird.

Mögliches – Wirklich – Machen.

Ziele – Wirklich – erreichen.

Genau darin liegt die zukünftige Bedeutung des Controllings.

Quellen und weiterführende Literatur (Auswahl und thematische Einordnung):

Albrecht, M. & Schlüter, S. (2020): Erfolgsmodell Data Analytics, Berlin: Erich Schmidt Verlag (zur Rolle von Data Analytics in der Unternehmenssteuerung, zu Data-Analytics-Methoden und -Modellen und zur praktischen Umsetzung datengetriebener Entscheidungsprozesse).

Abbas, K. (2025): Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review, British Accounting Review, DOI: 10.1016/j.bar.2025.101551 (systematisches Literaturreview zur Transformation des Controllings durch KI und zu veränderten Rollen- und Kompetenzanforderungen).

Bender, E.M., Gebru, T., McMillan-Major, A. und Shmitchell, S. (2021): On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big?, Proceedings of the ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (zu Grenzen generativer KI-Systeme und fehlendem Bedeutungsbezug).

Chapman, P., Clinton, J., Kerber, R., Khabaza, T., Reinartz, T., Shearer, C. und Wirth, R. (2000): CRISP-DM 1.0 – Step-by-step Data Mining Guide, o. O. 2000, <ftp://ftp.software.ibm.com/software/analytics/spss/support/Modeler/Documentation/14/UserManual/CRISP-DM.pdf>.

Damasio, A. (2018): The Strange Order of Things, New York: Pantheon (zur neurobiologischen Verankerung von Bedürfnissen, Emotionen und Entscheidungsprozessen als Grundlage von Handlungsfähigkeit).

Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (zu Entscheidungsprozessen in komplexen, vernetzten Systemen und den daraus resultierenden Problemen und Fehlsteuerungen).

Gama, J., Žliobaitė, I., Bifet, A., Pechenizkiy, M. & Bouchachia, A. (2014): A Survey on Concept Drift Adaptation, ACM Computing Surveys (zu Modellinstabilität und veränderter Aussagekraft von Modellen bei sich wandelnden Rahmenbedingungen).

Gartner (2014): Analytics Ascendancy Model (zur Einordnung analytischer Fragestellungen in deskriptive, diagnostische, prädiktive und präskriptive Analytik).

Gigerenzer, G. (2020): Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, München: C. Bertelsmann (zur Bedeutung und Integration von Intuition in Entscheidungsprozessen).

Gigerenzer, G. (2021): Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, München: Pantheon (zur Natur und Bedeutung von Intuition und heuristischen Entscheidungstechniken bei Unsicherheit).

Gerald Hüther (2023): „Wie stehen Sie zum Thema künstliche Intelligenz?“, Interview, verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=11UlqToHzHs> (zum Thema Bedürfnisse, Kreativität und Wille von KI).

McKinsey & Company (2025): How finance teams are putting AI to work today, November 2025, verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-finance-teams-are-putting-ai-to-work-today> (zur praktischen Anwendung von KI in Finance-Funktionen).

Russell, S. u. Norvig, P. (2023): Artificial Intelligence – A Modern Approach, 4. Auflage, Harlow: Pearson (zur Funktionsweise und zu den methodischen Grundlagen von KI-Systemen).

Sarker, I.H. (2021): Data Science and Analytics: An Overview from Data-Driven Smart Computing, Decision-Making and Applications Perspective, SN Computer Science (zur Einordnung analytischer Fragestellungen in deskriptive, diagnostische, prädiktive und präskriptive Analytik).

Sarker, I.H. (2022): AI-Based Modeling: Techniques, Applications and Research Issues, SN Computer Science (zu Funktionsweise, Lernmechanismen und Anwendungsfeldern KI-basierter Modelle).

Simon, H.A. (1996): The Sciences of the Artificial, 3. Auflage, Cambridge, MA: MIT Press (zur Bedeutung von Problemstrukturierung und Modellbildung im Problemlösungsprozess).