

BEYOND NUMBERS – EXECUTIVE ESSAYS

Zahlenknecht oder Business-Hecht?

Wie KI die Rolle des Controllings beeinflusst

Der Beitrag hinterfragt das verbreitete Bild vom Controller als „Business Partner“ und zeigt, warum es im KI-Zeitalter nicht mehr trägt. Wenn Analysen, Prognosen und Empfehlungen zunehmend von Systemen erzeugt werden, verschiebt sich der Wertbeitrag des Menschen. Entscheidend wird die Fähigkeit, Annahmen zu hinterfragen, Denkfehler sichtbar zu machen und die Qualität von Entscheidungen zu sichern – und ein Korrektiv im Zusammenspiel von Mensch und Maschine zu bilden.

Prof. Dr. Marcus Albrecht

29. April 2026

www.marcusalbrecht.com

Autor: Prof. Dr. Marcus Albrecht
Reihe: Beyond Numbers – Executive Essays
Thema: Rolle des Controllings
DOI/URL: www.marcusalbrecht.com
Datum: 29. April 2026
Lesedauer: 5 Minuten



Abstract: Der Essay hinterfragt die gängige Vorstellung, Controller entwickelten sich vom „Zahlenknecht“ zum „Business Partner“, und zeigt, dass diese Gegenüberstellung zu kurz greift. Im KI-Zeitalter übernimmt Technologie viele klassische Aufgaben des Controllings und verschiebt den Wertbeitrag des Menschen grundlegend. Entscheidend wird die Fähigkeit, Annahmen zu hinterfragen, Denkfehler sichtbar zu machen und die Qualität von Entscheidungen zu sichern. Controlling wird damit zu einem Korrektiv im Entscheidungsprozess – und erhält gerade dadurch eine neue, zentrale Bedeutung.

Zahlenknecht oder Business-Hecht?

Es gibt die bekannte Zuspitzung: Controller entwickeln sich vom „Zahlenknecht“ zum „Business-Hecht“ – vom Datenlieferanten zum (strategischen) Business Partner (zum Begriff z.B. Schäffer et. al. 2025). Das klingt zwar eingängig, trotzdem lohnt es sich, genauer hinzusehen. Denn hinter dem griffigen Bild stehen zwei grundverschiedene Fragen: **Was soll der Controller sein? Und was wird er im KI-Zeitalter noch sein können?**

Der Begriff „**Business Partner**“ ist seit Jahren präsent. Ich halte ihn für **inhaltlich wenig klar konturiert**. Nicht wegen des Anspruchs, der dahintersteht. Sondern weil er verwendet wird, ohne dass wirklich klar ist, was damit gemeint ist. Ein Berater der Führungskräfte? Ein Sparingspartner? Jemand, der unbequeme Fragen stellt? Und – die eigentliche Frage – warum sollten gut ausgebildete Männer und Frauen in Verantwortung darauf warten, dass ein Controller ihnen sagt, was (strategisch) zu tun ist?

Im KI-Zeitalter wird diese Frage noch schärfer. Wenn KI Analysen erstellt, Muster erkennt, Prognosen berechnet und Handlungsmöglichkeiten formuliert, können Führungskräfte vieles direkt mit dem System diskutieren. **Damit verliert die Rolle des Controllers als Übersetzer von Zahlen in Managementsprache ihre Daseinsberechtigung.** Den „Zahlenknecht“ braucht man in dieser Form schon länger nicht mehr; KI beschleunigt lediglich eine Entwicklung, die längst eingesetzt hat.

Das Hecht-Bild bleibt trotzdem interessant. Ein Hecht beobachtet genau, bewegt sich lange kaum und schlägt dann im richtigen Moment zu. Als „Hecht im Karpfenteich“ bringt er Bewegung in ein System, das sich zu sehr eingerichtet hat. Überträgt man dieses Bild auf das Controlling, steckt darin ein wahrer Kern – allerdings in einem anderen Sinn, als es das Bild zunächst nahelegt.

Denn das eigentliche Problem liegt nicht darin, dass Antworten fehlen. Es liegt darin, dass **die falschen Fragen** gestellt werden – und zwar systematisch. Und KI löst dieses Problem nicht; sie verschärft es, auf eine neue, subtile Weise. KI setzt Kontexte, wählt Perspektiven und strukturiert Informationen – und wer ihre Antworten liest, übernimmt diesen Rahmen oft, ohne es zu merken (Lyu et al. 2023). **Implizite Annahmen** werden so Teil der Ergebnisse, ohne je ausdrücklich formuliert worden zu sein. Gleichzeitig neigen Systeme dazu, **bestehende Sichtweisen zu bestätigen**, und Nutzer bevorzugen genau solche Antworten (vgl. Kahneman 2011; Rastogi et al. 2020; Sharma et al. 2023). Confirmation Bias, Anchoring, Sycophancy: Das sind keine menschlichen Schwächen, die KI korrigiert. Es sind Muster, die sie spiegelt – und verstärken kann.

Hinzu kommt, was Psychologen als **Automation Bias** beschreiben: die Tendenz, Vorschlägen von Systemen zu folgen, weil sie von einem System kommen (vgl. Parasuraman & Riley 1997). Nicht weil sie besser sind. Nicht weil sie geprüft wurden. Sondern weil die Ausgabe präzise wirkt und Widerspruch Aufwand bedeutet. **Gerade unter Zeitdruck steigt die Bereitschaft, sich auf solche Vorschläge zu verlassen.** KI schafft damit keine neue Schwäche, sondern verstärkt eine bereits bestehende im menschlichen Entscheiden – und macht sie zugleich schwerer erkennbar.

In diesem Sinne kann der **Controller** tatsächlich ein Hecht im Karpfenteich sein. Nicht als Selbstdarsteller. Nicht als strategischer Ersatzmanager. Sondern als **jemand, der ökonomische Muster erkennt, Denkfehler sichtbar macht, implizite Annahmen benennt und im richtigen Moment die Frage stellt, die sonst niemand stellt** – weil alle anderen, Führungskräfte wie KI, bereits überzeugt sind, die Antwort zu kennen.

Was entsteht daraus? **Eine neue Rolle** – und eine deutlich anspruchsvollere als die des Zahlenknechts. Wenn KI die Informationen liefert, liegt der Wert des Controllings darin, diese Informationen zu prüfen, einzuordnen und gegen die Realität des Unternehmens zu halten. Zu erkennen, ob eine Antwort plausibel klingt, aber nicht tragfähig ist. Ob die zugrunde liegende Frage überhaupt die richtige war. Und – was häufig übersehen wird – ob eine Entscheidung im Unternehmen akzeptiert, getragen und tatsächlich umgesetzt werden kann (vgl. Vroom 1964; Luhmann 2018).

Der Zahlenknecht verschwindet. **Der Business-Hecht übernimmt** – aber nicht als Berater im klassischen Sinn. Sondern als derjenige, der **sicherstellt, dass aus (guten) Informationen auch gute Entscheidungen werden.** Darin liegt der eigentliche Wertbeitrag des Controllings im KI-Zeitalter.

Quellen und weiterführende Literatur (Auswahl und thematische Einordnung):

Kahneman, D. (2011): *Schnelles Denken, langsames Denken*, München: Siedler Verlag (grundlegend zu kognitiven Verzerrungen wie Confirmation Bias, Anchoring und zur Unterscheidung von intuitivem und reflektiertem Denken in Entscheidungsprozessen)

Luhmann, N. (2018): *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden: Springer VS (klassische Theorie zu Entscheidungen als kommunikative Prozesse und zur Bedeutung von Akzeptanz in Organisationen)

Lyu, Q. et al. (2023): *Faithful Chain-of-Thought Reasoning*, arXiv (untersucht die Verlässlichkeit von Argumentationsketten in KI-Systemen und zeigt, dass diese implizite Annahmen enthalten können, die nicht transparent sind)

Parasuraman, R. u. Riley, V. (1997): *Humans and Automation: Use, Misuse, Disuse, Abuse*, in: Human Factors, Vol. 39, No. 2 (grundlegend zum Zusammenspiel von Mensch und Automatisierung, insbesondere zu Automation Bias und Fehlvertrauen in automatisierte Systeme)

Rastogi, C. et al. (2020): *Deciding Fast and Slow: The Role of Cognitive Biases in AI-assisted Decision-making* (zeigt die Wirkung klassischer kognitiver Verzerrungen wie Anchoring und Confirmation Bias im Zusammenspiel von Mensch und KI)

Schäffer, U. et al. (2025): *Ein neuer Blick auf rollenspezifische Kompetenzprofile für Controller*, WHU / Controlling & Management Review (zur Weiterentwicklung des Business-Partner-Konzepts hin zu differenzierten Rollenprofilen im Controlling)

Sharma, M. et al. (2023): *Towards Understanding Sycophancy in Language Models* (untersucht, wie KI-Systeme dazu neigen können, bestehende Nutzermeinungen zu bestätigen und warum solche Antworten bevorzugt werden)

Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation*, New York: Wiley (grundlegend zur Erwartungstheorie und zur Frage, unter welchen Bedingungen Entscheidungen zu Motivation und Handeln führen)