



INTERNATIONAL PERFORMANCE
RESEARCH INSTITUTE

DOWNLOAD PROGRESS



545381546563453
875754535476987654345678908
234567876568987656789876545
876547898765787656787656787
345676543456754565456
456787678987656789765456789
654678765478765467654567654



IPRI JOURNAL

AUSGABE 2026, NR. 33

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
IM CONTROLLING



Liebe Leserinnen und Leser,

Künstliche Intelligenz ist in vielen Unternehmen längst von einem Zukunftsthema zu einem konkreten Gestaltungsfeld geworden. Im Mittelpunkt steht zunehmend die Frage, wo ihr Einsatz einen tatsächlichen Mehrwert schafft und wie KI sinnvoll in bestehende Prozesse und Strukturen integriert werden kann.

In diesem Jahr starten hierzu zwei neue Forschungsprojekte. Im Projekt „AIM4-Admin“ untersuchen wir, wie KI dazu beitragen kann, bürokratische Aufwände in Unternehmen zu reduzieren und administrative Prozesse effizienter zu gestalten. „AgenticAI4KMU“ widmet sich dem Einsatz von KI-Agenten und der Frage, wie diese für kleine und mittlere Unternehmen einen konkreten Nutzen schaffen können.

Gleichzeitig führen wir unsere Forschung in weiteren Schwerpunktthemen fort, insbesondere zur Stärkung der Resilienz von Unternehmen in Zeiten geopolitischer Unsicherheiten, volatiler Märkte und komplexer Wertschöpfungsnetzwerke.

Die aktuelle Ausgabe des IPRI-Journals gibt Ihnen Einblicke in unsere Forschungsaktivitäten und die Zusammenarbeit mit unseren Partnern aus Wissenschaft und Praxis.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns auf den weiteren Austausch mit Ihnen.

Ihr
Prof. Dr. Mischa Seiter

M. Seiter

Jonas Haas

J. Haas



WISSENSCHAFTLICHE MITARBEITER



STUDIEN



FORSCHUNGSPROJEKTE



KONFERENZEN



PUBLIKATIONEN

MITARBEITERVORSTELLUNG

Anastasia Podgorodezki, M. A., absolvierte ihren Bachelor in Internationaler Betriebswirtschaft an der Hochschule Aalen. Anschließend schloss sie den Masterstudiengang Controlling an der HfWU Nürtingen-Geislingen ab. Am IPRI arbeitet sie im Forschungsprojekt DATA-KMU daran, wie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihre Arbeitgeberattraktivität für gewerbliche Fachkräfte steigern, Beschäftigte binden und neue Mitarbeitende gewinnen können.

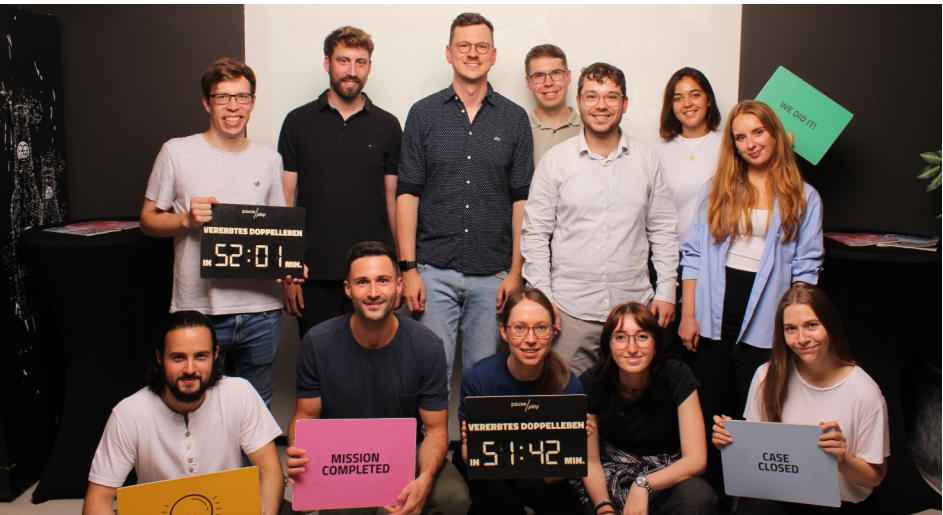


Anastasia Podgorodezki
0711 | 620 32 68 -22
apodgorodezki@ipri-institute.com

Gabriel Jäck M. A. & MBA, absolvierte den Double-Degree-Master General Management & MBA an der HfT Stuttgart und der Tatung University in Taipeh. Seine Schwerpunkte liegen in Controlling, Performance Management, Corporate Sustainability und Künstlicher Intelligenz. Am IPRI arbeitet er im Projekt OpenData4KMU daran, wie KMU frei verfügbare Daten systematisch für Forecasting und Planung nutzen können.

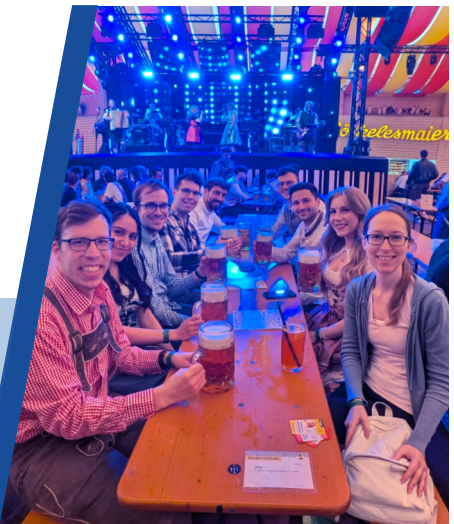


Gabriel Jäck
0711 | 620 32 68 -21
gjaeck@ipri-institute.com



BLEIBEN SIE MIT UNS IN KONTAKT!

Erfahren Sie mehr über unsere Projekte, Veranstaltungen und Karrieremöglichkeiten auf LinkedIn.



Editorial	1
Unser Team	2
Exkursionen	3
IPRI Wissenschaftspodcast	4
Unsere Wissenschaftler auf Konferenzen	5
IPRI Newsletter	7
Übersicht unserer Forschungsprojekte	8
Laufende Forschungsprojekte	9
Abgeschlossene Forschungsprojekte	11
Schwerpunktthema	13
Neue Forschungsprojekte	15
Studien	17
Impressum	18



EXKURSIONEN

Slides & Rides 2026 – Montafon

Für unser Winterseminar „Slides & Rides“ ging es dieses Mal in ein neues Skigebiet ins Montafon.

Dabei ging es unter anderem um den Einfluss von Gender-Quoten auf die Mitarbeiterzufriedenheit, die Gestaltung von Mitarbeiterzielen im Zeitalter Künstlicher Intelligenz und die künftige Rolle von KI im Controlling. Das ausführliche Feedback aus dem Team bot die Gelegenheit, die einzelnen Arbeiten kritisch zu reflektieren und gemeinsam weiterzuentwickeln.

Auch die gemeinsame Zeit außerhalb des Büros kam nicht zu kurz. Nach unserem internen Austausch ging es gemeinsam auf die Skipiste. Beim Après-Ski konnten wir den Tag zusammen ausklingen lassen und ganz nebenbei eine kleine Feldstudie zum Thema relative Leistungsvergleiche betreiben. Das anschließende Nachtrodeln wurde dann zum Highlight unserer Exkursion.

Die drei Tagen im Montafon waren eine gelungene Fortsetzung unserer „Slides & Rides“-Tradition.



Amsterdam

Unsere Exkursion führte uns in diesem Jahr nach Amsterdam. Im Mittelpunkt standen dabei nicht nur der fachliche Austausch mit der Amsterdam Business School, sondern auch die Auseinandersetzung mit Architektur, Kunst, Kultur und der besonderen Atmosphäre der Stadt.

Beim Lehrstuhlbesuch an der Amsterdam Business School und im Research Workshop diskutierten wir vier aktuelle Forschungsvorhaben. Je zwei Paper wurden von beiden Instituten präsentiert, gemeinsam reflektiert und lieferten wertvolle Impulse für unsere laufenden Arbeiten.

Auch das kulturelle Programm war vielfältig: Eine Stadtführung mit Architekturbezug, der Besuch des Moco-Museums, eine Grachtenfahrt und ein kreativer Workshop zur Fliesenmalerei machten Amsterdam aus unterschiedlichen Perspektiven erlebbar.

Zwischen den Programmpunkten blieb Zeit, durch die Stadt zu schlendern und gemeinsam gutes Essen zu genießen. So verband die Exkursion wissenschaftlichen Austausch, kulturelle Eindrücke und gemeinsame Erlebnisse.



IPRI-WISSENSCHAFTSPODCAST

Forschung für den Mittelstand

Unser IPRI-Wissenschaftspodcast „Forschung für den Mittelstand“ richtet sich gezielt an mittelständische Unternehmen und bietet fundierte, aber zugleich praxisnahe Einblicke in aktuelle Forschungsthemen. In den neuesten Folgen stehen die Projekte „InKuLog“, „Ready4ESG“ und „Circle“ im Mittelpunkt.

In der Episode zu „InKuLog“ geht es um die Steigerung der Innovationsfähigkeit von Logistikdienstleistern durch die Adaption des Inkubatoren-Konzepts. Jonas Haas zeigt auf, wie sich insbesondere KMU der Logistikbranche im Spannungsfeld von Globalisierung, Digitalisierung und sich wandelnden Kundenanforderungen strategisch weiterentwickeln können. Er gibt Einblicke in Varianten für den Aufbau von Innovationsinkubatoren und wie KMU diese erfolgreich implementieren und steuern können.

IPRI - Forschung für den Mittelstand | Podcast auf Spotify:



[Inkulog - Steigerung der Innovationsfähigkeit von LDL durch die Adaption des Inkubatoren-Konzepts](#)



[Ready4ESG - Nachhaltigkeitsberichterstattung für KMU](#)

In der Folge zu „Ready4ESG“ steht die Frage im Mittelpunkt, wie mittelständische Unternehmen systematisch auf die Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung vorbereitet werden können. Neben den aktuellen Herausforderungen durch neue gesetzliche Vorgaben diskutieren Marvin Kalla und Andreas Röder insbesondere Lösungsansätze aus dem Projekt. Ein besonderes Augenmerk liegt zudem auf den Chancen freiwilliger Berichterstattung und dem nachhaltigen Nutzen für die Unternehmensentwicklung.

In unserer neuesten Folge zu „Circle“ sprechen Garlef Hupfer und Marcus Winkler über die Herausforderungen der Etablierung der Kreislaufwirtschaft in KMU der Textilindustrie inklusive Textilmaschinenbau.

Der Podcast ist über und allen gängigen Podcast-Plattformen verfügbar. Reinhören lohnt sich!



[Circle – Entwicklung eines Einführungskonzepts zur Etablierung der Kreislaufwirtschaft in kleinen und mittleren Unternehmen \(KMU\) der Textilindustrie inklusive Textilmaschinenbau](#)



Empirical Research in Management Accounting and Control 2026 (ERMAC)

Im Juni nahmen Andreas Röder und Mischa Seiter an der Empirical Research in Management Accounting and Control (Conference) an der Wirtschaftsuniversität Wien teil. Die Konferenz bietet die Möglichkeit neue Forschungsideen vorzustellen und diese ausführlich mit erfahrenen Forschenden zu diskutieren. Gerade für Forschungsarbeiten in einem frühen Stadium ist die ERMAC eine wertvolle Gelegenheit, um Feedback einzuholen und das Design gezielt weiterzuentwickeln.

Andreas präsentierte dort das Konzept „Aligning Performance Targets with AI Adoption“. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Leistungsziele angepasst werden müssen, wenn KI einen Teil der Aufgaben von Mitarbeitenden übernimmt. Dabei soll untersucht werden, wann Anpassungen von Leistungszielen als unfair wahrgenommen werden und wie sich dies auf die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden auswirkt. Die Rückmeldungen aus der Diskussion fließen dabei direkt in das Experimentaldesign ein und helfen dabei, eine konkrete Forschungslücke zu adressieren.

Einen weiteren Einblick in die aktuelle KI-Forschung bot die Keynote von Eddy Cardinaels. Seine aktuelle Forschung zeigt eine

zunehmende Verschiebung im Umgang mit KI. Während lange die Ablehnung algorithmischer Empfehlungen im Mittelpunkt stand, besteht mittlerweile die Gefahr, dass KI-generierte Informationen übernommen werden, ohne sie ausreichend kritisch zu prüfen. In der Keynote wurde eindrucksvoll aufgezeigt, welche Konsequenzen eine solche Nachlässigkeit für unternehmerische Entscheidungen haben kann.



European Network for Experimental Accounting Research in Bern (ENEAR)

Ende Juni nahmen Mischa Seiter und Andreas Röder an der European Network for Experimental Accounting Research-Konferenz in Bern teil. Bei hochsommerlichen Temperaturen von knapp 40 Grad wurden aktuelle Forschungsarbeiten vorgestellt und gemeinsam mit internationalen Forschenden diskutiert.

Mischa Seiter präsentierte das Paper „The Effects of Mandatory and Voluntary Relative Performance Information on Employee Performance in Skill Development – A Field Experiment“. Darin wird untersucht, ob sich freiwillige Leistungsvergleiche (Relative Performance Information) auf die Leistung von Mitarbeitenden in Weiterbildungsprogrammen auswirken. Die Forschungsarbeit soll dazu beitragen, besser zu verstehen, wie Leistungsinformationen in der betrieblichen Weiterbildung gestaltet werden können, um die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden zu unterstützen.

Andreas stellte sein aktuelles Paper „Explaining the Algorithm – Aversion and Reassurance Seeking in Managerial Decision Making“ vor. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Erklärungen KI-generierter Empfehlungen das Entscheidungsverhalten von Mitarbeitenden beeinflussen und ob sie dazu führen, dass Informationen kritischer hinterfragt oder zusätzliche Informationsquellen herangezogen werden. Die Forschungsarbeit untersucht, wie Unternehmen KI-basierte Entscheidungsunterstützung gestalten können, ohne dass Mitarbeitende algorithmischen Empfehlungen unkritisch vertrauen.

Neben dem Feedback zu den eigenen Forschungsarbeiten bot die ENEAR viel Raum für den internationalen Austausch zu aktuellen Fragestellungen der experimentellen Accounting-Forschung. Nach 40 Grad im Seminarraum bot die Aare am Abend eine willkommene Abkühlung und die Möglichkeit, sich direkt zur Abendveranstaltung treiben zu lassen.

Annual Conference for Management Accounting Research (ACMAR)

Wie wirken Informationen über die Leistung anderer auf die eigene Leistung? Und macht es einen Unterschied, ob Beschäftigte solche Informationen freiwillig abrufen können oder automatisch angezeigt bekommen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Paper „The Effects of Mandatory and Voluntary Relative Performance Information on Employee Performance in Skill Development – A Field Experiment“, das Jonas Haas im März auf der 23. Annual Conference for Management Accounting Research (ACMAR) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar vorgestellt hat.

Am 5. und 6. März kamen dort mehr als 150 Forschende aus aller Welt zusammen. Insgesamt wurden 54 ausgewählte Forschungsarbeiten präsentiert. Für unsere Projekte bot die Konferenz damit die Gelegenheit, die bisherigen Ergebnisse mit renommierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus der Management-Accounting-Community lieferte wichtige Hinweise zur theoretischen Einordnung, zur empirischen Analyse und zur Schärfung unseres Papers.

Auch Andreas Röder und Mischa Seiter waren mit ihrem Paper „Explaining the Algorithm – Aversion and Reassurance Seeking in Managerial Decision Making“ vertreten. Darin untersuchen sie, wie KI-generierte Erklärungen das Entscheidungsverhalten von Mitarbeitenden beeinflussen. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob Erklärungen zu blindem Vertrauen in algorithmische Empfehlungen führen oder Mitarbeitende diese Informationen weiterhin kritisch reflektieren.



Sustainability Konferenz

Im Juni nahmen Sebastian Künkele und Kassian Kenner mit ihrem Paper „From Disclosure to Evidence: How Sustainability Information Becomes Decision-Useful in Industrial Insurance“ am Paper Development Workshop des Accounting, Auditing & Accountability Journal (AAAJ) teil. Darin zeigen sie am Beispiel der Industrieversicherung, wie Nachhaltigkeitsinformationen in der Praxis aufbereitet, interpretiert und genutzt werden, um unternehmerische Entscheidungen zu unterstützen.

Der Workshop fand im Rahmen des AAAJ Special Issues „Governing Futures: Sustainability Assurance and the Reconfiguration of the Audit Society“ statt. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, ihre aktuellen Forschungsarbeiten mit den Herausgebern Othmar M. Lehner (Hanken School of Economics, Finnland), Hendrik Vollmer (Warwick Business School, UK) und Lies Bouten (IESEG School of Management, Frankreich) zu diskutieren und gezielt für eine mögliche Einreichung im Special Issue weiterzuentwickeln.

Forschung für den Mittelstand



Unser Newsletter bringt unsere Forschungsergebnisse dorthin, wo sie gebraucht werden: In die Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen Themen, die KMU unmittelbar betreffen: Resilienz in Wertschöpfungsnetzwerken, Nachhaltigkeitssteuerung, Digitalisierung sowie der Einsatz neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz.

Wir übersetzen wissenschaftliche Ergebnisse in konkrete Handlungsimpulse, die direkt im Unternehmen angewendet werden können. Kein Fachjargon. Keine abstrakten Konzepte. Nur das, was für KMU tatsächlich relevant und umsetzbar ist.

Ganz im Sinne unseres Mottos: *Forschung für den Mittelstand.*

Der Newsletter kann auf unserem Substack gelesen, kommentiert und abonniert werden: <https://ipri.substack.com/> oder den folgenden QR-Code scannen.



**JETZT
ABONNIEREN!**

ÜBERSICHT UNSERER FORSCHUNGSPROJEKTE

		
DATA-KMU 05/2026 - 04/2028 neu	OpenData4KMU 12/2025 - 11/2027 neu	RESI-GLOBE 07/2025 - 06/2027 laufend
		
KERMIT 07/2025 - 06/2027 laufend	HYPRO 06/2025 - 05/2027 laufend	SmartDecoupling 01/2025 - 12/2027 laufend
		
HyWoNa 12/2024 - 09/2026 laufend	Leading Sustainability 03/2024 - 05/2026 abgeschlossen	Circle 03/2024 - 02/2026

LAUFENDE FORSCHUNGSPROJEKTE

RESI-GLOBE
07/2025 - 06/2027



Wie können produzierende KMU ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber globalen Krisen systematisch stärken?

Globale Krisen wie Pandemien, Lieferengpässe oder geopolitische Spannungen können produzierende KMU schnell unter Druck setzen. Internationale Lieferketten, Rohstoffabhängigkeiten und begrenzte Ressourcen machen es vielen Unternehmen schwer, vorbereitet auf solche Störungen zu reagieren.

Das Forschungsprojekt RESI-GLOBE setzt hier an. Gemeinsam mit dem Institut für Integrierte Produktion Hannover (IPH) untersucht das IPRI, welche Resilienzfaktoren Unternehmen widerstandsfähiger machen, wie diese Faktoren zusammenwirken und welchen Einfluss sie auf die Unternehmensperformance haben. Auf dieser Grundlage entsteht ein Resilienz-Assessment, mit dem KMU ihren aktuellen Stand bewerten können. Eine webbasierte Roadmap zeigt anschließend konkrete Maßnahmen auf, mit denen Unternehmen ihre Resilienz Schritt für Schritt stärken und globale Krisen besser bewältigen können.

Ihr Ansprechpartner:
Kassian Kenner
0711 | 620 32 68 -08
kkenner@ipri-institute.com

KERMIT
07/2025 - 06/2027



Wie können unstrukturierte Wissensbestände in produzierenden KMU mithilfe generativer KI erschlossen und über verlässliche, nachvollziehbare und akzeptierte Anwendungen nutzbar gemacht werden?

Produzierende KMU verfügen über große Mengen an Wissen, das in Notizen, Altdokumenten oder verteilten Dateien steckt und deshalb nur eingeschränkt nutzbar ist. KERMIT entwickelt einen KI-basierten Werkzeugkasten, der diese Bestände mithilfe von OCR, Wissensgraphen und Retrieval-Augmented Generation (RAG) erschließt. Unternehmenswissen wird so gesichert und dialogbasiert über Large Language Models (LLM) zugänglich gemacht.

Das IPRI identifiziert gemeinsam mit KMU relevante Anwendungsfälle und Datenquellen und bewertet deren Zugänglichkeit, Vollständigkeit, Genauigkeit und Aktualität. Darauf aufbauend entwickeln wir eine praxistaugliche Vorgehensweise zur Identifikation, Priorisierung und Aufbereitung der Datenbestände.

Die Ergebnisse fließen in eine Datenquellenübersicht, Leitlinien zur Datenerfassung und -strukturierung sowie einen KMU-Leitfaden ein. Ergänzend entwickelt das IPRI ein Explainability- und Accountability-Framework, untersucht Akzeptanz und Robustheit der Anwendungen und begleitet Anwender:tests. So unterstützt KERMIT KMU dabei, Wissensverlust zu verringern, generative KI verlässlich einzusetzen und die entwickelten Lösungen nachhaltig im Arbeitsalltag zu verankern.

Ihr Ansprechpartner:
Sebastian Künkele
0711 | 620 32 68 -09
skuenkele@ipri-institute.com

HYPRO
06/2025 - 05/2027



Wie lässt sich Hyperautomation gestalten, um die Effizienz bestehender und neuer Automatisierungstechnologien zu steigern?

Für viele produzierende KMU ist es eine große Herausforderung, aus der wachsenden Zahl an Automatisierungstechnologien wie RPA, KI-Agenten oder Chatbots die passenden für ihre Auftragsabwicklung auszuwählen und sinnvoll miteinander zu kombinieren. Häufig werden diese Technologien nur punktuell und isoliert eingesetzt, eine durchgängige, strategisch fundierte Automatisierung bleibt bislang aus.

HYPRO befähigt KMU, Prozesse der Auftragsabwicklung ganzheitlich zu automatisieren und das Potenzial moderner Automatisierungstechnologien vollständig auszunutzen.

Dazu entwickeln wir den Hyperautomation Konfigurator: ein digitales, interaktives Tool, das Unternehmen hilft, zu bestehenden Prozessen passende Technologien zu finden oder umgekehrt geeignete Prozesse für vorhandene Tools zu identifizieren. So wird eine praxisnahe, technologieübergreifende Automatisierung möglich.

Ihre Ansprechpartnerin:
Stephanie Betzler
0711 | 620 32 68 -19
sbetzler@ipri-institute.com

SmartDecoupling
01/2025 - 12/2027



Wie können Unternehmen mithilfe datenbasierter Ansätze Strategien entwickeln, um die Folgen von Decoupling zu bewältigen und resiliente Wertschöpfungsnetzwerke aufzubauen?

Die Sperrung der Straße von Hormus zeigt aktuell, wie schnell geopolitische Konflikte globale Wertschöpfungsnetzwerke beeinträchtigen können. Lieferengpässe, steigende Kosten und der Ausfall wichtiger Beschaffungswege können die Folge sein. Unternehmen reagieren häufig erst, wenn Auswirkungen bereits spürbar sind.

Genau hier setzt Smart Decoupling an. Am IPRI entwickeln wir eine datenbasierte Szenarioanalyse, mit der Unternehmen Decoupling-Entwicklungen anhand relevanter Frühwarnindikatoren frühzeitig erkennen und deren Auswirkungen auf das eigene Wertschöpfungsnetzwerk bewerten können. Darauf aufbauend entwickeln wir gezielte Handlungsstrategien für einen resilienten Umgang mit möglichen Störungen.

Kleine und mittlere Unternehmen profitieren durch:

- Frühwarnung vor potenziellen Krisensituationen
- Strategien für stabile Liefer- und Leistungsbeziehungen
- Resiliente Wertschöpfungsnetzwerke zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

Ihr Ansprechpartner:
Jonas Haas
0711 | 620 32 68 -02
jhaas@ipri-institute.com

HyWoNa
12/2024 - 09/2026



Wie können hybride Arbeitsmodelle ausgestaltet und implementiert werden?

Hybride Arbeit ist in vielen KMU längst Realität, doch ihre Gestaltung geht weit über festgelegte Homeoffice-Tage hinaus. Eine Befragung im Projekt HyWoNa zeigt: 78% der Teilnehmenden bevorzugen ein hybrides Modell. Gleichzeitig berichten 66% von mangelnder sozialer Interaktion, 45% von Schwierigkeiten beim Wissenstransfer und 39% von Ungleichbehandlung zwischen Beschäftigten im Büro und im Homeoffice.

Hybride Arbeit stellt neue Anforderungen an klare, unternehmensweite Regelungen, teamspezifische Vereinbarungen, vertrauensbasierte Führung sowie passende technische und räumliche Rahmenbedingungen.

Diese Anforderungen wurden entlang der Dimensionen Mensch, Technik, Organisation und Kultur systematisiert und in praxisnahe Handlungsempfehlungen, Leitfäden und Weiterbildungsinhalte überführt. Der daraus entwickelte Hybrid Work Navigator bündelt die Ergebnisse in einem Web-Tool, das mit Praxisvertreter:innen evaluiert wurde und KMU dabei unterstützt, Handlungsbedarfe zu erkennen, Prioritäten zu setzen und Maßnahmen auszuwählen.

Ihr Ansprechpartner:
Simon Hirt
0711 | 620 32 68 -18
shirt@ipri-institute.com

Seit Jahresbeginn arbeiten wir an neun öffentlich geförderten Forschungsprojekten. Diese Projekte führen regelmäßig zu Veröffentlichungen, die unsere wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Dissertationen und andere wissenschaftliche Arbeiten nutzen.

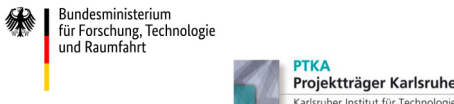
Unsere Arbeit umfasst jedoch nicht nur wissenschaftliche Forschungsprojekte, sondern ist ebenso durch eine enge Zusammenarbeit mit Unternehmen geprägt. Durch unsere praxisnahe Forschung entwickeln wir Grundlagen für die Umsetzung innovativer Themenfelder in der betrieblichen Praxis.

FÖRDERHINWEISE



Die Projekte „RESI-GLOBE“ [01|F23705N], „KERMIT“ [01|F00410C], „HYPRO“ [01|F23650N] und „HyWoNa“ [01|F23488N] werden im Rahmen des Programms „Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

FÖRDERHINWEISE



Das Forschungsprojekt „Smart Decoupling“ [02|J23C060N] wird durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Leading Sustainability
03/2024 - 02/2026



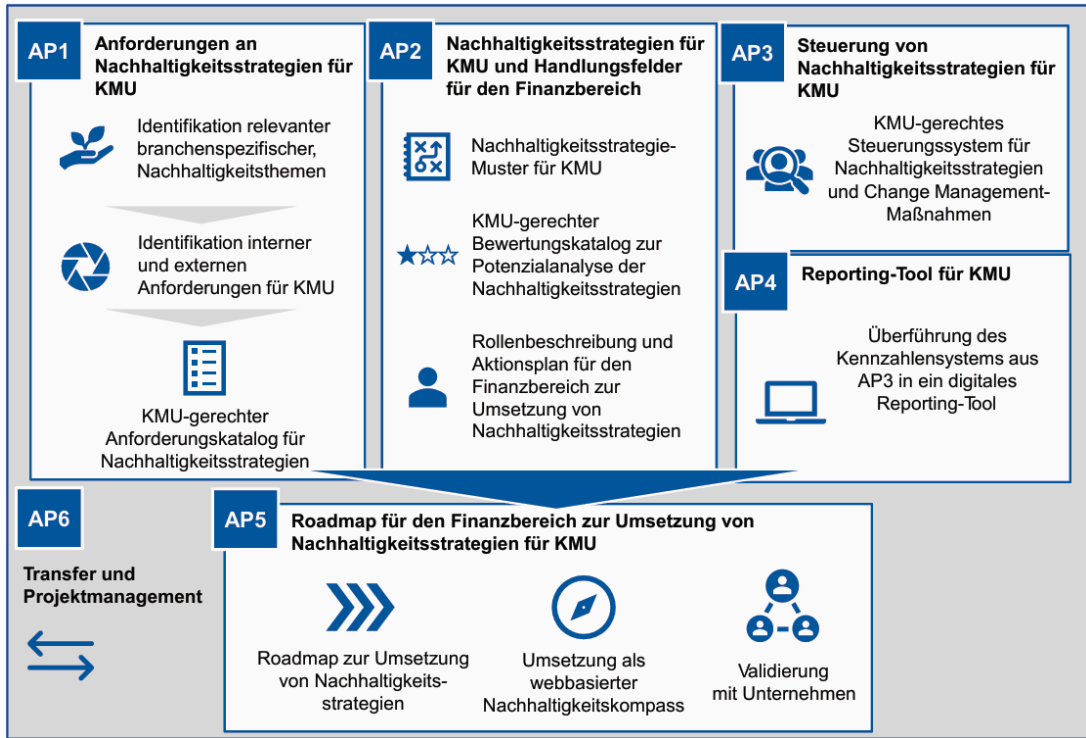
Wie kann der Finanzbereich in KMU des Maschinen- und Anlagenbaus zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien befähigt werden?

In vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt es oft an den nötigen finanziellen und personellen Ressourcen, um umfassende Nachhaltigkeitsstrategien umzusetzen. Die Sorge vor hohen Kosten und die Vielzahl an Anforderungen – sei es von Kunden oder durch gesetzliche Vorgaben – machen es schwierig, Nachhaltigkeit fest in der Unternehmensstrategie zu verankern. Diese Herausforderungen führen dazu, dass nachhaltige Maßnahmen häufig nur sporadisch und nicht als integraler Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet werden.

Mit seiner Expertise in Zielplanung, Steuerung und Reporting kann der Finanzbereich zum aktiven Treiber der Nachhaltigkeitsstrategie in KMU werden. Dabei muss er sich vom reinen Finanzexperten zum strategischen Partner der Geschäftsführung entwickeln und für die Neuausrichtung seiner Rollen, Fähigkeiten und Services befähigt werden. Das Projekt „Leading Sustainability“ befähigt den Finanzbereich in kleinen und mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus wirksame Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln, umzusetzen und zu steuern. Durch die Integration von Nachhaltigkeit in bestehende Steuerungsprozesse sowie die Definition geeigneter Kennzahlen zur Messung und Steuerung von Nachhaltigkeitszielen soll eine ganzheitliche nachhaltige Ausrichtung in KMU

des Maschinen- und Anlagenbaus gefördert werden.

Zentrales Ergebnis ist ein webbasierter Nachhaltigkeits-Kompass, der den Finanzbereich bei der erfolgreichen Umsetzung unterstützt. Er fasst ein Self-Assessment, mit dem Unternehmen ihre aktuelle Nachhaltigkeitsstrategie analysieren können und enthält konkrete Maßnahmen zur Optimierung. Für die Steuerung der Nachhaltigkeitsstrategie wird ein KMU-gerechtes Reporting-Tool entwickelt, das eine transparente Implementierung und Steuerung ermöglicht.



FÖRDERHINWEISE



Das Projekt „Leading Sustainability“ [01IF23302N] wird im Rahmen des Programms „Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Ihr Ansprechpartner:
Jonas Haas
0711 | 620 32 68 -02
jhaas@ipri-institute.com

CircleE
03/2024 - 02/2026



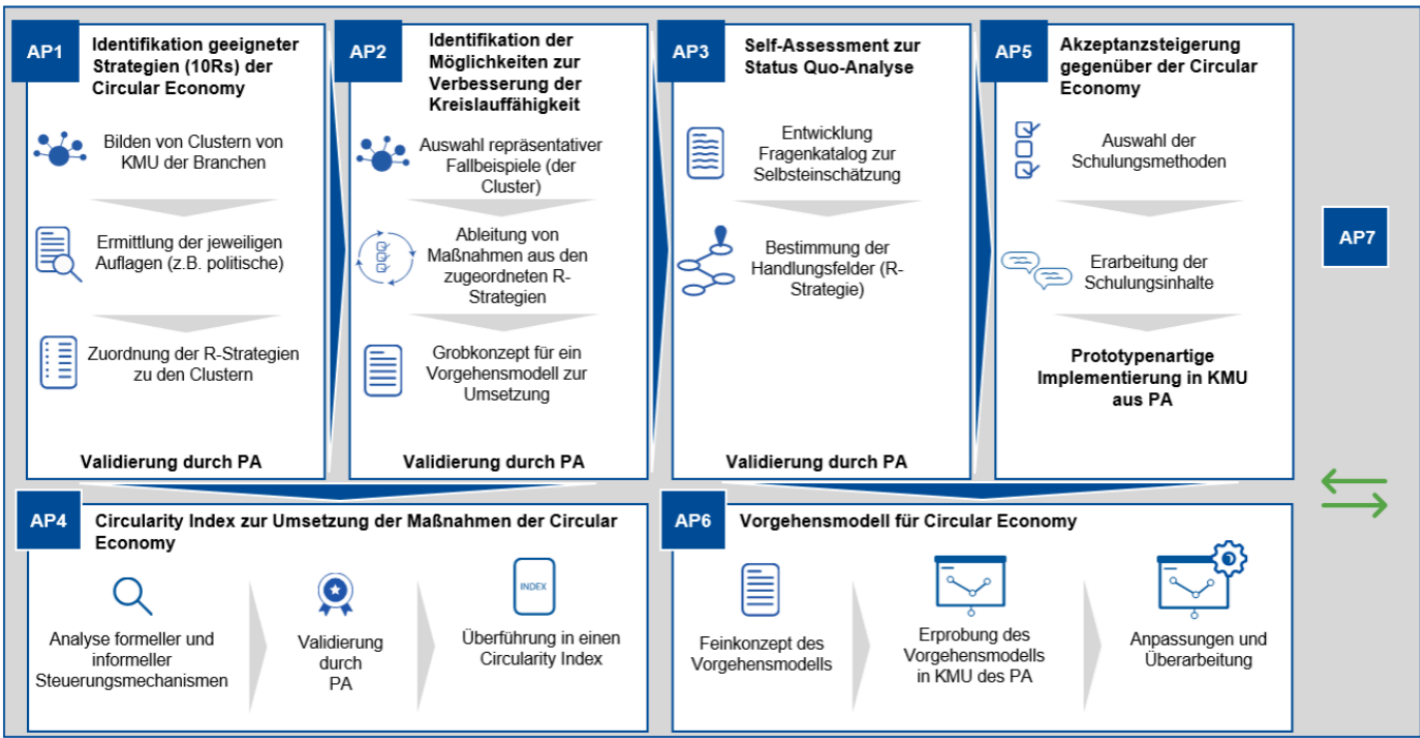
Wie kann Kreislaufwirtschaft in der technischen Textilbranche gelingen?

Die Umstellung von linearer auf zirkuläre Wertschöpfung stellt vor allem KMU der technischen Textilindustrie und des Textilmaschinenbaus vor erhebliche Herausforderungen. Komplexe, häufig unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten, begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen sowie fehlende Erfahrung mit kreislauffähigen Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen erschweren die praktische Umsetzung. Gleichzeitig erhöhen Ressourcenknappheit, steigende Energie- und Materialkosten, Klimaziele und neue regulatorische Anforderungen den Handlungsdruck.

Unternehmen benötigen daher praxisnahe Instrumente, mit denen sie ihren Status quo und ihre Kreislauffähigkeit systematisch bewerten sowie geeignete Handlungsansätze für die weitere Umsetzung ableiten können.

Ziel von CircleE war es deshalb, KMU bei einer strukturierten und langfristig tragfähigen Einführung der Kreislaufwirtschaft zu unterstützen. Hierzu wurden die politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, technologischen, ökologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen analysiert, die zehn R-Strategien branchenspezifisch eingeordnet und die entwickelten Ansätze gemeinsam mit Unternehmensvertretern validiert. Darauf basierend entstanden ein Circularity Index zur Bewertung der Kreislauffähigkeit, über 200 Maßnahmen und

Steuerungsmechanismen sowie Schulungsinhalte für zentrale Handlungsfelder. Die Ergebnisse wurden in ein frei zugängliches Webtool überführt. Dieses Self-Assessment zeigt zusätzlich individuelle Verbesserungspotenziale auf und schlägt passende Umsetzungsschritte vor. Damit unterstützt CircleE KMU dabei, Ressourcen effizienter einzusetzen, Abfälle zu reduzieren, Fortschritte messbar zu steuern und zugleich ihre Innovationskraft, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.



FÖRDERHINWEISE



Das Projekt „CircleE“ [01F23239N] wird im Rahmen des Programms „Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Ihr Ansprechpartner:
Simon Hirt
0711 | 620 32 68 -18
shirt@ipri-institute.com

SCHWERPUNKTTHEMA

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM CONTROLLING

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich in kurzer Zeit zu einer Schlüsseltechnologie der digitalen Transformation entwickelt, die nahezu alle Branchen beeinflusst. Durch ihre Fähigkeit, große Datenmengen zu analysieren, Muster zu erkennen und Prognosen zu erstellen, zwingt die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen Unternehmen dazu, ihre Rollen, Strukturen und Kompetenzen kontinuierlich anzupassen. Gerade in der Controllingfunktion entstehen enorme Potenziale in Bereichen wie Planung, Reporting, Analyse und Steuerung.

Von der Planung bis zur Steuerung: Wo KI im Controlling ansetzt

Besonders großes Potenzial bietet KI in der Analyse historischer und aktueller Daten, wodurch Entwicklungen frühzeitig erkannt und Prognosen für Kosten, Absatz oder Ergebnisgrößen in Echtzeit durchgeführt werden können. Weitere Einsatzmöglichkeiten gibt es im Reporting oder in der Analyse. Beispielsweise können Dashboards und Zusammenfassungen automatisiert erstellt, Kostenabweichungen oder Anomalien schneller erkannt und Optimierungspotenziale sichtbar gemacht werden.

Der Controller der Zukunft: vom Informationsproduzenten zum Business Partner

Mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz verändert sich das Rollenprofil des Controllings grundlegend. Während Datenaufbereitung, Berichterstellung und Analysen zunehmend durch KI unterstützt oder automatisiert werden, liegt der menschliche Mehrwert in der Plausibilisierung und Interpretation der Ergebnisse. Controller entwickeln sich zu Business Partnern, die unternehmerische Entscheidungen mitgestalten und durch ihr tiefes Verständnis der Geschäftsprozesse zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

Damit verschieben sich auch die Kompetenzanforderungen. Klassisches Accounting-Wissen tritt als Einstellungskriterium in den Hintergrund, während betriebswirtschaftliches Urteilsvermögen, also die Fähigkeit, Ergebnisse geschäftlich einzuordnen, zentral bleibt. Am stärksten gewinnen KI-bezogene Kompetenzen hinzu: das Verständnis der Datenbasis und Funktionsweise von KI-Systemen sowie die Fähigkeit, deren Ergebnisse kritisch zu prüfen. Gleichzeitig steigt die Bedeutung von Kommunikations- und Beratungskompetenzen, denn der Mehrwert KI-gestützter Analysen entsteht erst, wenn Erkenntnisse in konkrete Handlungsoptionen übersetzt werden. Der Controller der Zukunft verbindet daher betriebswirtschaftliches Urteilsvermögen mit KI-Technologieverständnis und der Fähigkeit, KI-generierte Ergebnisse kritisch zu reflektieren und einzuordnen.

KI liefert Antworten – aber nicht automatisch richtige

Eine zentrale Herausforderung sind sogenannte Halluzinationen: KI-Systeme können Antworten erzeugen, die plausibel und überzeugend formuliert sind, inhaltlich jedoch falsch oder unvollständig sein können. Der Black-Box-Charakter komplexer KI-Modelle verstärkt diese Problematik und führt dazu, dass Ergebnisse nur eingeschränkt nachvollziehbar sind. In der Folge besteht die Gefahr, dass Anwender KI-generierten Informationen entweder zu großes Vertrauen entgegenbringen oder vorhandene Potenziale aus Unsicherheit nicht nutzen.

Erklärbare Künstliche Intelligenz im Controlling

Damit KI im Controlling verlässlich eingesetzt werden kann, müssen ihre Ergebnisse transparent, nachvollziehbar und überprüfbar sein. Ansätze der Erklärbaren Künstlichen Intelligenz schaffen die Voraussetzung dafür, indem sie aufzeigen, welche Faktoren einer Prognose oder Empfehlung zugrunde liegen und wie ein Modell zu seinem Ergebnis gelangt. Solche Erklärungen erhöhen einerseits die Akzeptanz KI-generierter Informationen. Andererseits fördern sie eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und unterstützen die Identifikation möglicher Fehlerquellen oder Verzerrungen.

Leitlinien vorgeben und Verantwortlichkeiten klären

Vertrauen in KI entsteht nicht allein durch Transparenz, sondern insbesondere durch nachvollziehbare und über einen längeren Zeitraum konsistent verlässliche Ergebnisse. Mitarbeitende müssen verstehen, was KI leisten kann, wo ihre Grenzen liegen und wie Ergebnisse kritisch überprüft werden. Im Zentrum steht ein verantwortungsvoller Umgang mit KI-generierten Informationen. KI kann Analysen vorbereiten, Auffälligkeiten identifizieren und Handlungsoptionen vorschlagen. Die Einordnung der Ergebnisse, die Bewertung ihrer Konsequenzen und die finale Entscheidung bleiben jedoch Aufgaben des Menschen. Dies erfordert klare Verantwortlichkeiten und ein klares Verständnis darüber, wie KI als Unterstützungssystem genutzt wird.

Der nächste Schritt: Agentic AI

Während der Einsatz von Generativer KI und Large Language Models für Textgenerierung oder die Automatisierung einzelner Aufgaben mit Hilfe von KI inzwischen weit verbreitet ist, zeichnet sich mit Agentic AI der nächste, weitaus bedeutendere Technologiesprung ab. KI-Agenten können komplexere Aufgaben über mehrere Schritte hinweg planen, geeignete Werkzeuge nutzen und Teilaufgaben selbstständig bearbeiten. Für das Controlling könnte dies bedeuten, dass Systeme künftig nicht nur Abweichungen erkennen, sondern eigenständig Ursachen untersuchen und Maßnahmen einleiten. Dadurch verschiebt sich die Rolle des Controllers noch stärker in Richtung Steuerung und Kontrolle.

NEUE FORSCHUNGSPROJEKTE

OpenData4KMU
12/2025 - 11/2027



Wie können KMU Open Data für präzisere Forecasts und resilientere Lieferketten nutzen?

Unsichere Märkte, volatile Lieferketten und begrenzte Datenbestände erschweren kleinen und mittleren Unternehmen verlässliche Forecasts. Gleichzeitig stehen zahlreiche öffentlich verfügbare Daten, etwa zu Märkten, wirtschaftlichen Entwicklungen und Lieferketten, kostenfrei zur Verfügung, werden in KMU bislang jedoch kaum systematisch genutzt.

Das Forschungsprojekt „OpenData4KMU“ entwickelt ein praxisnahes Vorgehen, mit dem insbesondere produzierende KMU geeignete Open-Data-Quellen identifizieren, bewerten und mit vorhandenen Unternehmensdaten verbinden können. Dazu werden relevante Forecasting-Anwendungsfälle und interne Datenbestände untersucht, öffentliche Datenquellen klassifiziert sowie passende Prognosemethoden und Integrationssschritte in einem Vorgehensmodell zusammengeführt.

Ein softwarebasierter Demonstrator und ein Leitfaden unterstützen Unternehmen von der Datenauswahl bis zur Nutzung im Forecasting. Die Ergebnisse werden in Fallstudien erprobt. Ergänzend werden Maßnahmen zur Akzeptanz und ein Frühwarnsystem für Lieferkettenprobleme entwickelt. So sollen Prognosen präziser und Planungsentscheidungen belastbarer werden.

Identifikation von Anwendungsfällen	Identifikation & Klassifikation von Open Data Quellen	Entwicklung eines Integrationsansatz	Entwicklung eines Demonstrators	Validierung der Ergebnisse in Fallstudien	Dokumentation & Transfer
- Identifikation relevanter Forecasting Use-Cases in KMU - Analyse bestehender Prognose- und Planungsprozesse - Priorisierung praxisrelevanter Anwendungsfälle	- Identifikation relevanter interner und öffentlicher Datenquellen - Klassifikation nach Struktur, Aktualität und Nutzbarkeit - Bewertung der Eignung für betriebliche Forecasts	- Zuordnung von Datenquellen zu Forecasting-Anwendungsfällen und -Methoden - Integration externer Daten in bestehende Forecasts - Ableitung eines Integrationsframeworks für KMU	- Umsetzung des Integrationsframeworks in einem softwarebasierten Demonstrator - Unterstützung bei Daten- und Methodenauswahl - Anwenderfreundliche Aufbereitung für KMU	- Anwendung des Integrationsansatzes mit realen Unternehmensdaten - Bewertung der Verbesserung der Forecasting-Ergebnisse - Ableitung und Dokumentation von Best Practices	- Aufbereitung und Dokumentation der Projektergebnisse - Erstellung eines praxisnahen Leitfadens - Transfer der Ergebnisse in die Unternehmenspraxis
AP1	AP2	AP3	AP4	AP5	AP6
Unternehmensbeitrag Experteninterviews, Validierung relevanter Anwendungsfälle	Unternehmensbeitrag Bereitstellung von Beispieldaten, Validierung der Datenklassifikation	Unternehmensbeitrag Expertenfeedback, Validierung des Integrationsvorgehens	Unternehmensbeitrag Bereitstellung konkreter Problemstellungen, Feedback zur Praxisausglickeit	Unternehmensbeitrag Teilnahme an Fallstudien, Bereitstellung von Unternehmensdaten und Validierung der Ergebnisse	Unternehmensbeitrag Feedback zu Projektergebnissen, Teilnahme an Transferveranstaltungen

FÖRDERHINWEISE



Das Projekt „OpenData4KMU“ [01IF24639N] wird im Rahmen des Programms „Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Ihr Ansprechpartner:
Gabriel Jäck
0711 | 620 32 68 -21
gjaeck@ipri-institute.com

DATA-KMU
05/2026 - 04/2028



Wie können KMU im verarbeitenden Gewerbe ihre externe und interne Arbeitgeberattraktivität für gewerbliche Fachkräfte steigern, um dem Fachkräftemangel in diesem Berufsfeld gezielt entgegenzuwirken?

Der zunehmende Fachkräftemangel stellt KMU des verarbeitenden Gewerbes vor große Herausforderungen. Während offene Stellen häufig lange unbesetzt bleiben, wird zugleich die langfristige Bindung qualifizierter gewerblicher Fachkräfte immer anspruchsvoller.

Für viele Unternehmen ist bislang unklar, welche Faktoren die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht gewerblicher Fachkräfte prägen und wie sich diese gezielt stärken lässt. Das Projekt DATA-KMU identifiziert und analysiert die zentralen Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität von KMU des verarbeitenden Gewerbes für gewerbliche Fachkräfte. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden in ein interaktives digitales Arbeitgeber-Tool überführt, das Unternehmen eine fundierte Einordnung ihrer aktuellen Arbeitgeberattraktivität ermög-

licht. Auf dieser Grundlage können KMU ihre Stärken und Handlungsbedarfe identifizieren sowie konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur langfristigen Fachkräftebindung ableiten.

AP1 - Bestandsaufnahme des externen Employer Branding für Blue Collar-Berufe Identifikation von Herausforderungen & Maßnahmen Standardisiertes Bewertungsraster Attributgewichtung
AP2 - Bestandsaufnahme des internen Employer Branding für Blue Collar-Berufe Identifikation von Herausforderungen & Maßnahmen Auswertung von Mitarbeiterbewertungen Identifikation von Steuerungsmechanismen Priorisierung von Bindungsfaktoren
AP3 - Validierung relevanter Bindungsfaktoren & Maßnahmenableitung Maßnahmenbewertung Praxistest & Kontextprüfung Ableitung Maßnahmenkatalog
AP4 - Entwicklung eines webbasierten IT-Tools zur Unterstützung des Employer Brandings Anforderungsanalyse Iterative Mock-up-Ausarbeitung Ausgestaltung Selbstbewertung Benchmarking-Vergleich Ableitung von Handlungsempfehlungen Prototyping & Usability-Tests Entwicklung IT-Tool & Nutzerhandbuch
AP5 - Projektmanagement und Transfer Ergebnissicherung & Dokumentation Workshops, Webinare & Konferenzen für KMU Fachpublikationen & Vorträge

AP5 - Projektmanagement und Transfer



FÖRDERHINWEISE



Das Projekt „DATA-KMU“ [01IF25013N] wird im Rahmen des Programms „Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Ihre Ansprechpartnerin:
Anastasia Podgorodezki
0711 | 620 32 68 -22
apodgorodezki@ipri-institute.com

Agentic AI im Controlling: Die nächste Stufe der Automatisierung

Während der Einsatz von Generativer KI und Large Language Models für Textgenerierung oder die Automatisierung einzelner Aufgaben mit Hilfe von KI inzwischen weit verbreitet ist, zeichnet sich mit Agentic AI der nächste, weitaus bedeutendere Technologiesprung ab.

Der entscheidende Unterschied zu klassischen KI-Systemen liegt in der Arbeitsweise: Agentic AI ist nicht reaktiv, sondern proaktiv, iterativ und kollaborativ. Das System antizipiert Bedürfnisse, entwickelt Strategien kontinuierlich weiter und optimiert seine Ergebnisse durch fortlaufende Rückkopplungsschleifen, ohne auf jede einzelne Nutzeranfrage angewiesen zu sein. Ein Direktor-Agent koordiniert

dabei spezialisierte Unteragenten, die verschiedene Datenquellen analysieren, Prämissen hinterfragen und Szenarien durchrechnen.

Agentic AI kann eingesetzt werden, um große Datenmengen aus heterogenen Quellen (z.B. ERP-Systeme, externen Marktdaten oder internen Planungstools) effizient zu verarbeiten und auszuwerten. Gerade für das Controlling als Herzstück der Informationsversorgung im Unternehmen, bedeutet diese Entwicklung eine enorme Effizienz- und Effektivitätssteigerung.

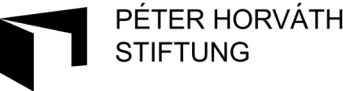
So überzeugend die technologischen Möglichkeiten klingen – der Weg in die Praxis ist kein Selbstläufer. Neue Technologien wer-

den in Unternehmen erfahrungsgemäß langsam adoptiert. Die Vorstellung, dass autonome Agenten Entscheidungen nicht nur vorbereiten, sondern zunehmend eigenständig treffen könnten, löst bei Mitarbeitenden verständliche Vorbehalte aus. Die Gestaltung der Mensch-Maschinen-Interaktion wird daher zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Business Analytics der Universität Ulm und gefördert von der Péter Horváth-Stiftung untersuchen wir, wie Agentic AI konkret im Controlling eingesetzt werden kann und welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Praxiseinsatz geschaffen werden müssen.

Ihr Ansprechpartner:

Andreas Röder
0711 620 32 68 -17
aroeder@ipri-institute.com



KI im Controlling

Künstliche Intelligenz verändert das Controlling grundlegend: Routinetätigkeiten werden zunehmend automatisiert, während Controller stärker interpretative, strategische und kommunikative Rollen übernehmen. Gefördert durch die Péter Horváth Stiftung untersucht das IPRI in einer laufenden Studie, wie sich Tätigkeiten, Aufgaben und Kompetenzprofile im Controlling durch KI verändern.

Die bisherigen Erkenntnisse stammen aus einer vorangegangenen Interviewstudie mit Fach- und Führungskräften aus der Industrie und zeigen konkrete Use Cases entlang der Controlling-Funktionen. In Planung und Forecasting liegt der Nutzen vor allem in verbesserten Prognosen und der Simulation von Szenarien. Im Reporting ermöglicht KI eine schnellere, konsistentere Erstellung von Inhalten, etwa durch

automatische Verdichtung von Ergebnissen und adressatengerechte Aufbereitung von Berichten. In Analyse und Kontrolle unterstützt KI vor allem bei der frühzeitigen Erkennung von Auffälligkeiten und Risiken. In der Steuerung hilft KI, Informationen zu strukturieren und Handlungsmöglichkeiten vorzusortieren. Hinzu kommen übergeordnete Use Cases wie ein Chatbot für Controlling-Anfragen.

Die Interviewstudie zeigt: KI wird vor allem als Enabler für Effizienz, Transparenz und bessere Entscheidungsgrundlagen verstanden, ersetzt aber keine autonome Entscheidungsfindung. Die Verantwortung für Bewertung und Entscheidung verbleibt nach wie vor beim Management. Für Controller hingegen verschiebt sich der Fokus hin zu Interpretation, Validierung und Entscheidungsunterstützung.

Diese gesammelten Erkenntnisse wurden in Hypothesen übersetzt, die aktuell im Rahmen einer laufenden Fragebogenstudie überprüft werden.

Ihr Ansprechpartner:

Simon Hirt
0711 620 32 68 -18
shirt@ipri-institute.com



International Performance Research Institute
gemeinnützige GmbH (gGmbH)

Reuchlinstraße 27 • 70176 Stuttgart
Telefon: +49 / 711 / 6 20 32 68 -0
Telefax: +49 / 711 / 6 20 32 68 -99

Internet: www.ipri-institute.com
E-Mail: pressestelle@ipri-institute.com

Redaktion:
Anastasia Podgorodezki
E-Mail: apodgorodezki@ipri-institute.com

Gestaltung, Layout und Satz:
Anastasia Podgorodezki, Louisa Schulze