Learning Nugget Nr. 7

Künstliche Intelligenz im Controlling

Wie KI die Arbeit im Controlling verändert

Stephanie Betzler, M. Sc.
Simon Hirt, M. Sc.
Amelie Mulzer, B. A.



IPRI INTERNATIONAL PERFORMANCE RESEARCH INSTITUTE

Autoren



Stephanie Betzler, M. Sc.

Stephanie Betzler ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin des International Performance Research Institute.



Simon Hirt, M. Sc.

Simon Hirt ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter des International Performance Research Institute.



Amelie Mulzer, B. A.

Amelie Mulzer ist Hilfswissenschaftlerin des International Performance Research Institute.

Kontakt

IPRI – International Performance Research Institute gGmbH
Reuchlinstraße 27
70176 Stuttgart
Tel.: +49(0) 711 620 32 68 – 0
E-Mail: info@ipri-institute.com
Homepage: www.ipri-institute.com

Gefördert durch

PÉTER HORVÁTH STIFTUNG

Gestaltung, Layout und Satz

Louisa Schulze

1. Motivation

Die fortschreitende Digitalisierung und die zunehmende Verfügbarkeit großer Datenmengen führen dazu, dass Künstliche Intelligenz (KI) in Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Auch das Controlling als zentrale Funktion der Unternehmenssteuerung steht vor der Herausforderung, die Potenziale dieser Technologien zu nutzen und deren Auswirkungen auf Prozesse, Rollenbilder und Kompetenzanforderungen zu verstehen (Horváth et al., 2024; Möller et al. 2020).

Insbesondere standardisierte und datenintensive Prozesse bieten ein hohes Automatisierungspotenzial, wodurch sich sowohl die Effizienz als auch die Qualität von Controlling-Prozessen verbessern können (Nuhn et al., 2018). Durch den Einsatz lernender Algorithmen können große Datenmengen in kurzer Zeit verarbeitet und Muster erkannt werden, die mit klassischen Methoden nur eingeschränkt identifizierbar wären (Englisch et al., 2026).

Ziel der Studie

Die Studie untersucht den Einfluss von KI auf Controlling-Tätigkeiten, Aufgabenprofile und Kompetenzanforderungen und leitet praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Unternehmen ab.

Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, die zukünftige Ausgestaltung von Controlling-Prozessen besser zu verstehen und Unternehmen bei der erfolgreichen Integration von KI-Technologien in die Controlling-Praxis zu unterstützen.

2. Aufbau der Studie

Den Kern der Studie bildet ein quantitativer Fragebogen, dessen Entwicklung in einem mehrstufigen Verfahren erfolgte. Dieses Verfahren kombinierte Literaturrecherche, qualitative Experteninterviews sowie die anschließende Ableitung und Validierung von Hypothesen. Ziel war es, den aktuellen Forschungsstand und praxisnahe Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung des KI-Einsatzes im Controlling in die Konzeption einzubeziehen. Da die Auswirkungen generativer KI auf Rollenprofile, Kompetenzanforderungen und organisationale Veränderungen bislang nur begrenzt empirisch untersucht sind (Abbas, 2026), bildeten die Experteninterviews die zentrale Grundlage der Hypothesenentwicklung.

2.1 Experteninterviews

Die Interviews folgten einem semi-strukturierten Interviewleitfaden, der eine fokussierte und vergleichbare Erhebung zentraler Themen ermöglicht, zugleich aber Raum für flexible Vertiefungen und spontane Rückfragen lässt (vgl. Kallio et al., 2016). Die Experteninterviews wurden mit Vertretern aus dem operativen Controlling, Referenten, CFOs und sonstigen Führungskräften durchgeführt. Die Interviewpartner wurden insbesondere aufgrund ihrer Erfahrung mit KI-Anwendungen und Controlling-Prozessen ausgewählt. Die Auswertung der identifizierten KI-Anwendungsfälle erfolgte entlang der Hauptprozesse des IGC Controlling-Prozessmodells 2.0 (IGC, 2017), die zugleich die Grundlage für die nachfolgende Darstellung der Use Cases bilden. Es wurden in allen Interviews systematisch aktuelle Einsatzfelder, wahrgenommene Grenzen, Erwar-

tungen und Implikationen für Kompetenzen, Personalentwicklung und Rollenbilder erfasst. Durch dieses strukturierte Vorgehen konnten die Aussagen der Gesprächspartner vergleichbar aufbereitet und übergreifend analysiert werden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass KI im Finance- und Managementkontext vor allem als unterstützendes Werkzeug zur Analyse, Strukturierung und Aufbereitung von Informationen verstanden wird. Die Darstellungen der Use Cases verdeutlichen, dass die identifizierten Use Cases bereits mehrere zentrale Prozesse abdecken. Besonders relevant ist ihr Einsatz dort, wo Informationen verdichtet, Zusammenhänge schneller erkannt und Entscheidungsgrundlagen effizienter aufbereitet werden müssen.

3. Use Cases im Controlling

Zur systematischen Einordnung der in den Experteninterviews identifizierten KI-Anwendungsfälle wird das IGC Controlling-Prozessmodell 2.0 als Bezugsrahmen herangezogen. Das Modell versteht Controlling als hierarchisch gegliederten Geschäftsprozess und unterscheidet vier Detaillierungsstufen. Für die vorliegende Untersuchung ist insbesondere die zweite Prozessebene relevant, auf der zehn Controlling-Hauptprozesse abgebildet werden. Während Planung, Budgetierung und Forecast, Investitionscontrolling, Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung, Management Reporting sowie Business Partnering den Kern des Controllings bilden, weisen insbesondere die strategische Planung, das Projekt- und Risikocontrolling sowie das Datenmanagement stärkere Schnittstellen zu weiteren Unternehmensfunktionen auf. Eine besondere Stellung nimmt die Weiterentwicklung von Organisation, Prozessen, Instrumenten und Systemen ein, da dieser Prozess auf die kontinuierliche Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Controllingfunktion ausgerichtet ist. Das Modell berücksichtigt darüber hinaus das Controlling einzelner Unternehmensfunktionen, etwa im Produktions-, Vertriebs- oder Beteiligungscontrolling. Dabei werden die zuvor beschriebenen Controlling-Hauptprozesse auf die jeweiligen funktionsspezifischen Anforderungen übertragen. Das Prozessmodell ist in den Steuerungskreislauf aus Zielfestlegung, Planung und Steuerung eingebettet. Analytics bildet dabei eine prozessübergreifende Schicht und verbindet die einzelnen Controllingprozesse miteinander (vgl. IGC, 2017).



Abbildung 1: IGC Controlling-Prozessmodell 2.0 (eigene Darstellung in Anlehnung an IGC, 2017)

Für die weitere Analyse dienen die zehn Controlling-Hauptprozesse als strukturierender Ordnungsrahmen. Die in den Experteninterviews identifizierten Use Cases werden denjenigen Hauptprozessen zugeordnet, in denen ihr primärer Anwendungsbezug liegt. Anwendungen, die mehrere Prozesse unterstützen und keiner einzelnen Prozessstufe eindeutig zugeordnet werden können, werden ergänzend als prozessübergreifende Use Cases betrachtet.

4 Use Cases im Controlling



Abbildung 2: KI-Use Cases entlang der Hauptprozesse des IGC Controlling-Prozessmodells 2.0 (eigene Darstellung)

Die Zuordnung der identifizierten Use Cases zeigt, dass KI-Anwendungen bereits in unterschiedlichen Controlling-Hauptprozessen relevant sind, sich jedoch hinsichtlich ihrer Konkretisierung und ihres derzeitigen Reifegrads unterscheiden. Besonders vielfältige Anwendungsfälle zeigen sich im Management Reporting sowie in Planung, Budgetierung und Forecast. Beispielsweise kann KI die automatisierte Erstellung von Abweichungskommentaren unterstützen. Im Management Reporting werden Berichte und Kennzahlen bislang häufig durch Controller manuell kommentiert, konsolidiert und für das Management verdichtet. Ein bereits genutzter Anwendungsfall ist die Erstellung von Executive Summaries aus umfangreichen monatlichen Management Reports. Perspektivisch kann KI zudem die erste Analyse und Kommentierung von Abweichungen vorbereiten. Dadurch können sich Controller stärker auf die Plausibilisierung der Ergebnisse, die Analyse betriebswirtschaftlicher Ursachen und die Ableitung von Handlungsempfehlungen konzentrieren. Auch im Daten- und Risikocontrolling wurden konkrete Einsatzmöglichkeiten identifiziert. Im Risikocontrolling werden Auffälligkeiten bislang häufig anhand definierter Regeln geprüft. KI kann diese Prüfung ergänzen, indem sie auch bislang nicht definierte Muster und Anomalien erkennt und so potenzielle Betrugs- oder Risikoquellen frühzeitig sichtbar macht. Für Controller verschiebt sich der Schwerpunkt damit von der reinen regelbasierten Prüfung stärker auf die Untersuchung, Plausibilisierung und Einordnung auffälliger Fälle. In der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung sowie im Business Partnering unterstützt KI insbesondere bei vorbereitenden Analyse- und Aufbereitungsaufgaben. Im Forecasting kann KI dazu beitragen, Abschlusswahrscheinlichkeiten datenbasiert zu bestimmen und Forecasts zu unterstützen. Während bislang teilweise feste Wahrscheinlichkeiten im CRM hinterlegt werden, können künftig zusätzliche Vertriebs- und Kundendaten in die Prognose einbezogen werden. Für Controller verlagert sich der Fokus damit von der Arbeit mit fest hinterlegten Annahmen stärker auf die Plausibilisierung und Einordnung der Prognosen. Für das Investitions- und Projektcontrolling wurden in den geführten Experteninterviews hingegen keine eigenständigen KI-Use-Cases identifiziert. Dies ist nicht als fehlendes An-

wendungspotenzial dieser Prozesse zu verstehen, sondern spiegelt ausschließlich die in den Interviews genannten Anwendungsfälle wider.

Insgesamt verdeutlichen die identifizierten Use Cases ein konsistentes Bild: KI wird über verschiedene Controllingprozesse hinweg vor allem als Enabler für Effizienz, Transparenz und bessere Entscheidungsgrundlagen verstanden. Der Mehrwert liegt bislang weniger in einer vollständigen Automatisierung von Steuerungs- und Entscheidungsprozessen als vielmehr in der Automatisierung repetitiver Tätigkeiten sowie in einer schnelleren und qualitativ verbesserten Analyse, Strukturierung und Aufbereitung von Informationen. Dabei zeigt sich, dass KI insbesondere in daten- und informationsintensiven Prozessschritten bereits konkrete Anwendung findet, während sie in entscheidungsnahen Bereichen überwiegend unterstützend und vorbereitend eingesetzt wird.

Die Verantwortung für Bewertung, Priorisierung und Entscheidung verbleibt weiterhin beim Menschen. Damit verbunden ist zugleich eine Verlagerung der Controllerrolle hin zu Interpretation, Validierung und Entscheidungsunterstützung. Ergänzend gewinnen kommunikative und technologische Kompetenzen an Bedeutung (Horváth et al., 2024). Ein Human-in-the-Loop-Ansatz bleibt daher zentral.

Um diese prozessbezogenen und übergreifenden Beobachtungen systematisch zu überprüfen und über die einzelnen Interviewfälle hinaus einordnen zu können, wurden sie im nächsten Schritt für die quantitative Untersu-

4. Hypothesen und Fragebogen

Die Interviewergebnisse wurden zu thematischen Clustern verdichtet und anschließend in Hypothesen übersetzt. Inhaltlich beziehen sie sich auf den aktuellen und zukünftig erwarteten KI-Einsatz in verschiedenen Controlling-Prozessen, Veränderungen von Tätigkeiten und Rollenprofilen, künftige Kompetenzanforderungen, Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung sowie organisationale Erfolgsfaktoren der KI-Einführung.

Die Hypothesen bilden die Grundlage für die anschließende quantitative Befragung und wurden dazu in standardisierte Frageitems operationalisiert. Zum Einsatz kamen überwiegend geschlossene Fragen, Mehrfachauswahlen und mehrstufige Likert-Skalen, ergänzt durch einzelne offene Fragen. Die Struktur des Fragebogens orientierte sich an den zuvor identifizierten Themenfeldern.

Zur Gewinnung von Teilnehmenden wurde der Fragebogen über zielgruppenspezifische Kanäle verbreitet. Dazu zählten der Schmalenbach Arbeitskreis Geschäftsmodellinnovation, Alumni des Instituts, verschiedene Controlling-Portale, LinkedIn, spezialisierte Online-Plattformen, mehrere Fachnewsletter sowie das CFO-Panel der Horváth AG.

5. Zentrale Ergebnisse

5.1 Allgemeine Statistiken

KI-Strategie im Controlling

Der KI-Reifegrad der teilnehmenden Unternehmen ist insgesamt noch als früh einzustufen: Lediglich 16,3 % verfügen bereits über eine explizite KI-Strategie im Controlling. Bei 36,5 % befindet sich eine solche in Entwicklung, 35,6 % haben keine Strategie und 11,5 % können dies nicht einschätzen.

Bei den eingesetzten KI-Tools dominiert Microsoft Copilot mit 67 % der Nennungen deutlich vor ChatGPT mit 50 % und Claude mit 33 %. Gemini mit 22 % sowie selbst entwickelte Tools mit 19 % folgen mit größerem Abstand. Zur Kompetenzentwicklung setzen die Unternehmen am häufigsten auf interne Workshops mit 57 %, Learning-on-the-job mit 52 % und Online-Kurse mit 49 %. Externe Schulungen mit 27 % und das vollständige Fehlen strukturierter Weiterbildungsmaßnahmen mit 24 % werden seltener genannt.

5.2 KI-Einsatz in den Controlling-Prozessen

Auch die quantitativen Befragungsergebnisse lassen sich dem zuvor vorgestellten Controlling-Prozessmodell zuordnen: Neun der elf erhobenen Bereiche entsprechen direkt einem der zehn Hauptprozesse, lediglich das Management Reporting wurde in der Befragung in Standardisiertes Reporting und Ad-hoc-Reporting unterteilt. Für alle Prozesse zeigt sich ein deutlicher Anstieg des wahrgenommenen KI-Einsatzes von heute zur erwarteten Nutzung in drei Jahren. Am stärksten ausgeprägt ist dieser Anstieg im Risikocontrolling (von 3,3 auf 4,9) und im Ad-hoc-Reporting (von 3,8 auf 5,3), am moderatesten in der Strategischen Planung (von 3,8 auf 4,8). Aktuell am weitesten verbreitet ist der KI-Einsatz im Datenmanagement (4,2), das mit 5,5 in drei Jahren voraussichtlich auch den höchsten Wert aller Bereiche erreicht. Den niedrigsten Ausgangswert weist das Business Partnering auf (3,2), wobei auch hier mit 4,7 ein deutlicher Anstieg erwartet wird. Insgesamt liegt der Zuwachs über alle Bereiche hinweg zwischen 0,9 und 1,5 Skalenpunkten.

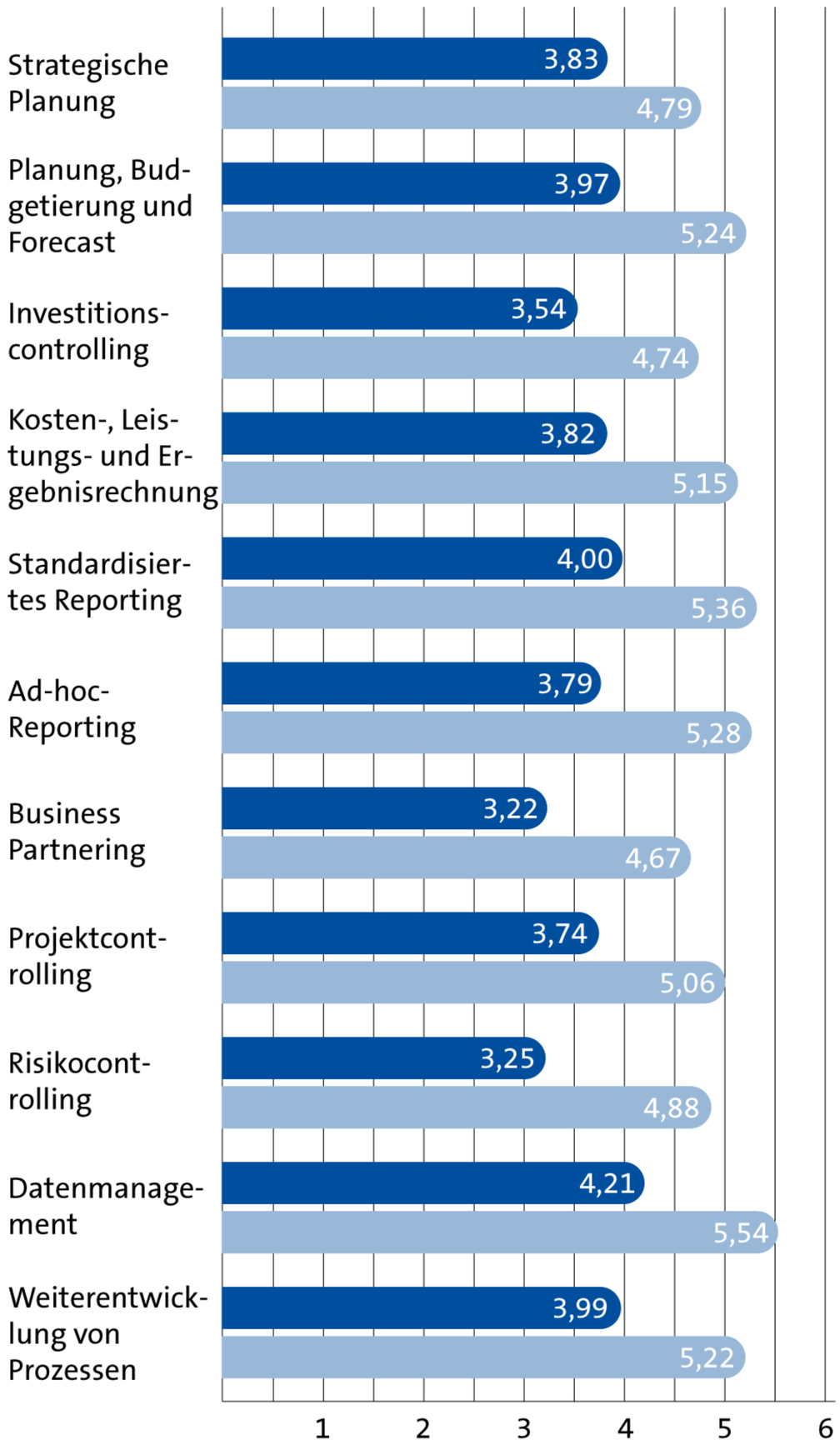


Abbildung 3: KI-Einsatz im Controlling

Diese Einschätzung deckt sich mit der Frage nach den Controlling-Prozessen mit dem stärksten erwarteten KI-Wandel: Am häufigsten werden hier Planung, Budgetierung und Forecast (47,1 %) und Datenmanagement (45,2 %) genannt, gefolgt von der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung (37,5 %). Am unteren Ende stehen Investitionscontrolling (10,6 %) und Business Partnering (13,5 %), die damit von den Befragten vergleichsweise selten als Bereich mit starkem KI-bedingtem Wandel genannt werden (vgl. Abb. 12 im Anhang).

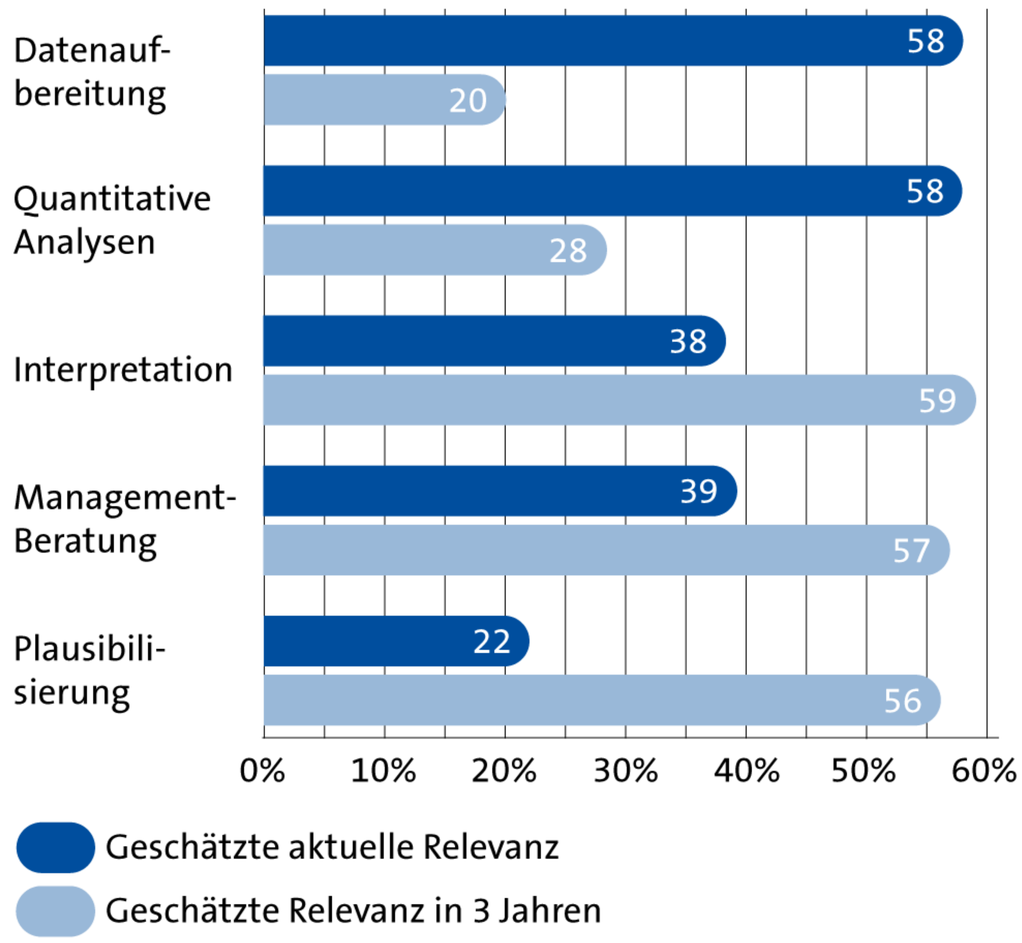


Abbildung 4: Einschätzung der Veränderungen

6. Veränderung von Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen

Welche Tätigkeiten haben aktuell und zukünftig die größte Bedeutung im Controlling?

Die Befragung bestätigt quantitativ eine Verschiebung der Controlling-Rolle. Während heute vor allem Datenaufbereitung und quantitative Analysen im Vordergrund stehen, werden künftig insbesondere Interpretation, Plausibilisierung und Management-Beratung als zentrale Aufgaben angesehen. Das Controlling entwickelt sich damit von einer datenverarbeitenden zu einer stärker entscheidungsunterstützenden Funktion.

Auch bei den künftig benötigten Kompetenzprofilen zeigt sich dieser Wandel. Dazu wurde abgefragt, welche Kompetenzprofile aktuell und zukünftig die höchste Relevanz bei Neueinstellungen im Controlling haben (Mehrfachauswahl möglich). Accounting-Know-how sinkt von 44 % auf 25 %, Data Literacy von 38 % auf 31 %. Dagegen steigen KI-Technologieverständnis von 35 % auf 54 % und insbesondere die kritische Prüfung von KI-Ergebnissen von 28 % auf 64 %. Der angemessene Umgang mit KI wird also zunehmend zu einer Kernkompetenz im Controlling. Die Interpretation von Analysen bleibt mit 53 % aktuell und 46 % zukünftig auf hohem Niveau, während Kenntnisse zu Standardprozessen von 28 % auf 13 % und zu Datenstrukturen und -modellen von 45 % auf 35 % an Relevanz verlieren (vgl. Abb. 10 im Anhang).

7. Kernergebnisse der Studie

KI-Einsatz wird in allen Controlling-Bereichen deutlich zunehmen

Die Befragten erwarten in allen elf untersuchten Bereichen einen zunehmenden KI-Einsatz innerhalb der nächsten drei Jahre. Die Unterschiede zwischen der Einschätzung des heutigen und zukünftigen Einsatzes sind statistisch signifikant. Besonders stark wächst der erwartete Einsatz im Risikocontrolling und Business Partnering.

KI ersetzt zunehmend repetitive und einfache Aufgaben

Repetitive und standardisierte Tätigkeiten weisen ein hohes Substitutionspotenzial auf. Auch klassische Einstiegsaufgaben werden durch KI reduziert, allerdings weniger stark.

Der Rollenwandel findet branchenweit statt und es gibt keinen statistisch signifikanten Zusammenhang mit dem KI-Reifegrad

Für Interpretation, Validierung, Rollendifferenzierung, Accounting-Kompetenzen und Data Literacy ließ sich kein statistisch abgesicherter Zusammenhang mit dem unternehmenseigenen KI-Reifegrad feststellen. Der Wandel erscheint vielmehr als branchenweit geteilte Erwartung.

Kommunikative Kompetenzen und Business Partnering gewinnen an Bedeutung

Controller werden zunehmend zu Vermittlern zwischen KI-gestützten Analysen und den Entscheidungsträgern im Unternehmen.

Unternehmen setzen auf internes Upskilling und gezielte Neueinstellungen

Unternehmen setzen beim Aufbau von KI-Kompetenzen in erster Linie auf interne Weiterbildung. Um die erforderlichen Fähigkeiten nachhaltig aufzubauen, wird dieser Ansatz durch gezielte externe Verstärkung ergänzt, die alleine allerdings auch nicht ausreichen.

Datenorientierte Rollen werden gegenüber klassischen Controllerprofilen bevorzugt

Die Befragten würden eher einen Data Analyst als einen weiteren klassischen Controller einstellen, um mit den Entwicklungen der KI Schritt zu halten.

KI-Anwendungen entstehen häufig durch Eigeninitiative

Viele Anwendungsfälle werden nicht top-down verordnet, sondern entstehen durch Experimente einzelner Mitarbeitender oder Teams direkt im Fachbereich.

Strategische Steuerung durch das Management bleibt ausbaufähig

Es zeigt sich lediglich eine leichte Tendenz zu klaren strategischen Vorgaben, gezielten Ressourcen und aktiver Management-Unterstützung; statistisch eindeutig bestätigt wird sie nicht.

7.1 Ergänzende Einblicke

Im Fragebogen wurden auch vereinzelt offene Fragen eingesetzt, die weitere Erkenntnisse mit sich bringen: Neben etablierten KI-Tools nennen einzelne Befragte spezialisierte Anwendungen wie Perplexity, AmberSearch oder Elicit sowie selbst entwickelte KI-Agenten. Besonders häufig wird die Fähigkeit hervorgehoben, KI-generierte Ergebnisse kritisch zu prüfen und zu hinterfragen. Ergänzend gewinnen Kommunikationsfähigkeit und die verständliche Aufbereitung von Analysen für das Management an Bedeutung. Als bereits eingetretene Veränderungen nennen die Befragten vor allem die Automatisierung des Berichtswesens, Formulierungsunterstützung und eine schnellere Datenaufbereitung. Datenschutzanforderungen und der Schutz unternehmensinternen Know-hows beeinflussen dabei die Auswahl und Ausgestaltung von KI-Lösungen.

Individuelle Überzeugung läuft der strategischen Verankerung voraus

Nur ~ 16 % der Unternehmen verfügen bereits über eine explizite KI-Strategie im Controlling. Gleichzeitig zeigen die Befragten bei nahezu allen untersuchten Zukunftsaspekten eine deutliche und statistisch hochsignifikante Zustimmung. Die praktische Aneignung von KI im Arbeitsalltag scheint der offiziellen Unternehmensstrategie damit häufig einen Schritt voraus zu sein.

8. Fazit

KI verändert die Tätigkeitsschwerpunkte im Controlling, indem insbesondere routinemäßige Datenaufbereitung, standardisierte Berichterstellung und wiederkehrende Analysen zunehmend automatisiert werden können. Dadurch können Freiräume für die vertiefte Analyse betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und die Beratung des Managements entstehen. Gleichzeitig gewinnen die fachliche Bewertung, kritische Plausibilisierung und Qualitätssicherung KI-generierter Analysen, Prognosen und Handlungsempfehlungen an Bedeutung. Controller übernehmen dabei eine wichtige Funktion bei der Prüfung und Freigabe KI-gestützter Ergebnisse für die Unternehmenssteuerung. KI kann damit die bestehende Rolle des Controllers als Business Partner stärken und stellt zugleich zusätzliche Anforderungen an dessen fachliche und technologische Kompetenzen.

Diese Entwicklung scheint weniger vom aktuellen KI-Reifegrad einzelner Unternehmen abzuhängen als von einer bereits breit geteilten Erwartung an das zukünftige Berufsbild. Bemerkenswert ist zudem, dass individuelle Nutzung und Erprobung der strategischen Verankerung häufig vorauslaufen: Viele Anwendungen entstehen aus Eigeninitiative, obwohl bislang nur ein kleiner Teil der Unternehmen über eine explizite KI-Strategie im Controlling verfügt.

Für die weitere Entwicklung stellt sich daher weniger die Frage, ob KI im Controlling eingesetzt wird, sondern wie Unternehmen aus dezentralen Experimenten einen verlässlichen, verantwortungsvollen und strategisch gesteuerten Einsatz entwickeln. Entscheidend sind klare Verantwortlichkeiten, geeignete Weiterbildungsformate und verbindliche Standards für die Prüfung von KI-Ergebnissen. Die zentrale Zukunftsaufgabe besteht darin, KI nicht nur zur Beschleunigung bestehender Prozes-

se einzusetzen, sondern die gewonnenen Freiräume gezielt für fundiertere Analysen, kritischere Einordnungen und bessere unternehmerische Entscheidungen zu nutzen.

Anhang

Die Stichprobe umfasst nach Bereinigung um Teilnehmende mit auffällig kurzer Bearbeitungszeit (sowie Teilnehmende, die den Fragebogen nicht vollständig bearbeitet haben) aktuell N = 104 auswertbare Datensätze. Die Teilnehmenden sind mit 51 % weiblich, 47,1 % männlich und 2 % divers nahezu paritätisch verteilt. Altersmäßig dominiert die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen mit über 60 %, gefolgt von den 30- bis 39-Jährigen und 40- bis 49-Jährigen mit ca. 18 % bzw. 12 %. Hinsichtlich der Position sind Controller (39 %) und Data Analysts (24 %) am stärksten vertreten, ergänzt durch Führungspositionen wie Head of Controlling (8 %) und CFO (2 %) sowie weitere Controlling-nahe Funktionen.

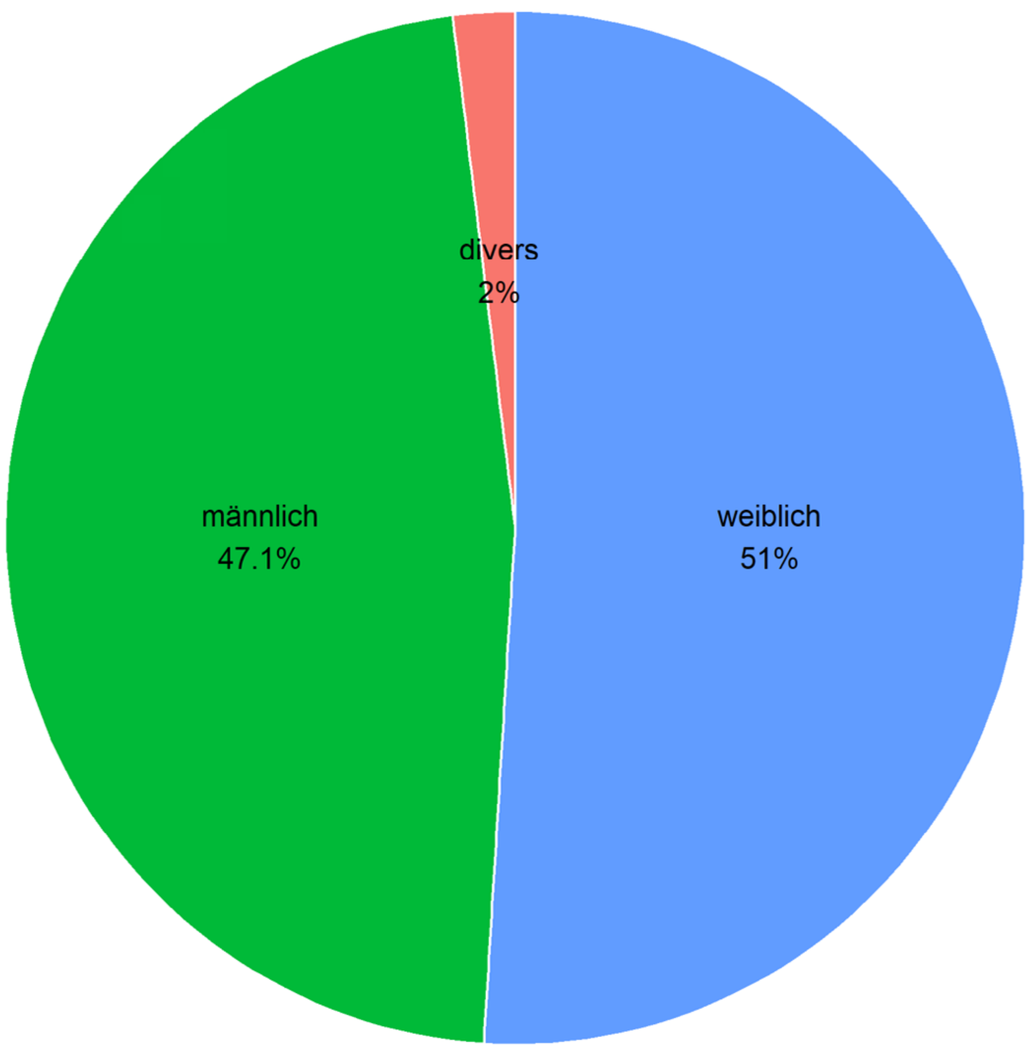


Abbildung 5: Geschlecht der Teilnehmenden

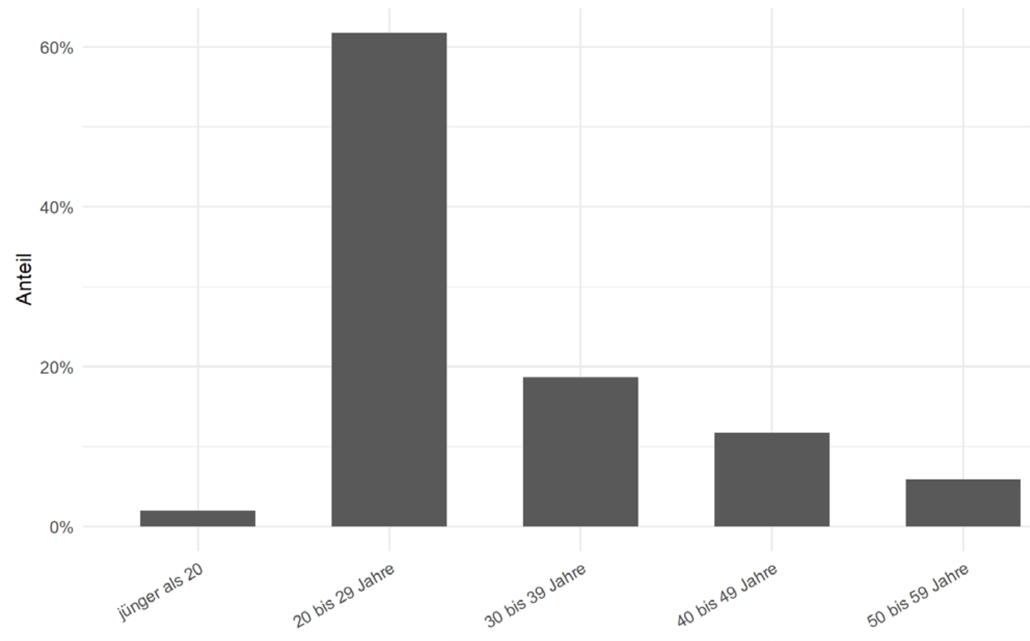


Abbildung 6: Altersverteilung der Teilnehmenden

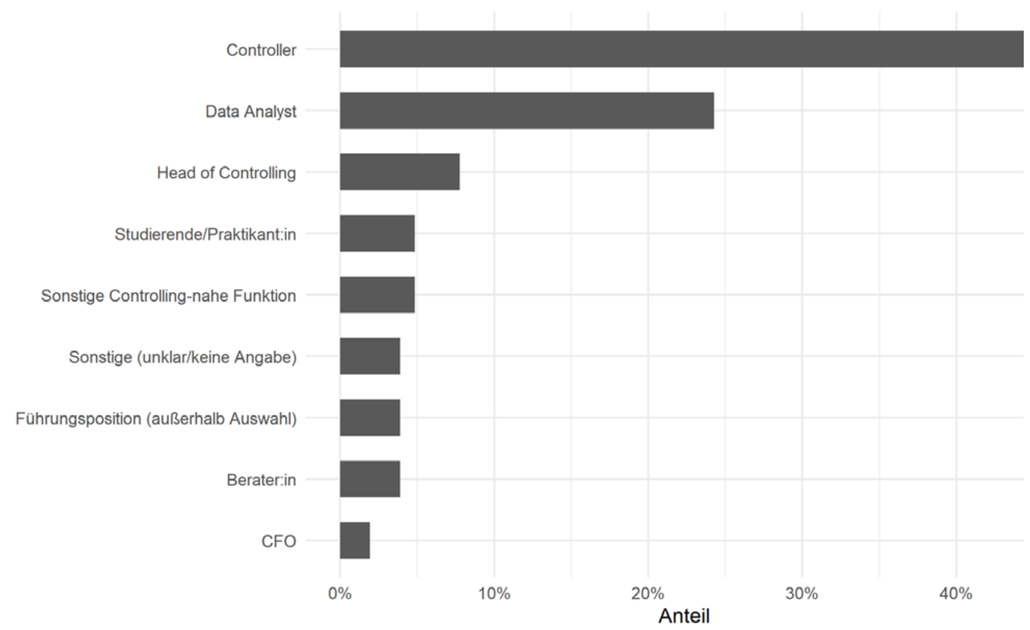


Abbildung 7: Position der Teilnehmenden

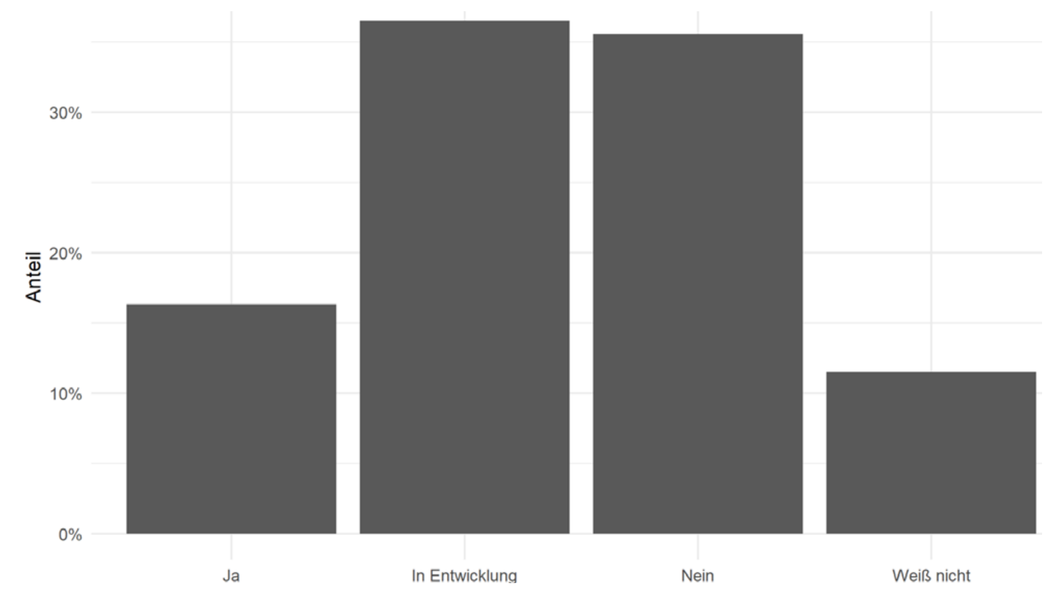


Abbildung 8: Explizite KI-Strategie im Controlling

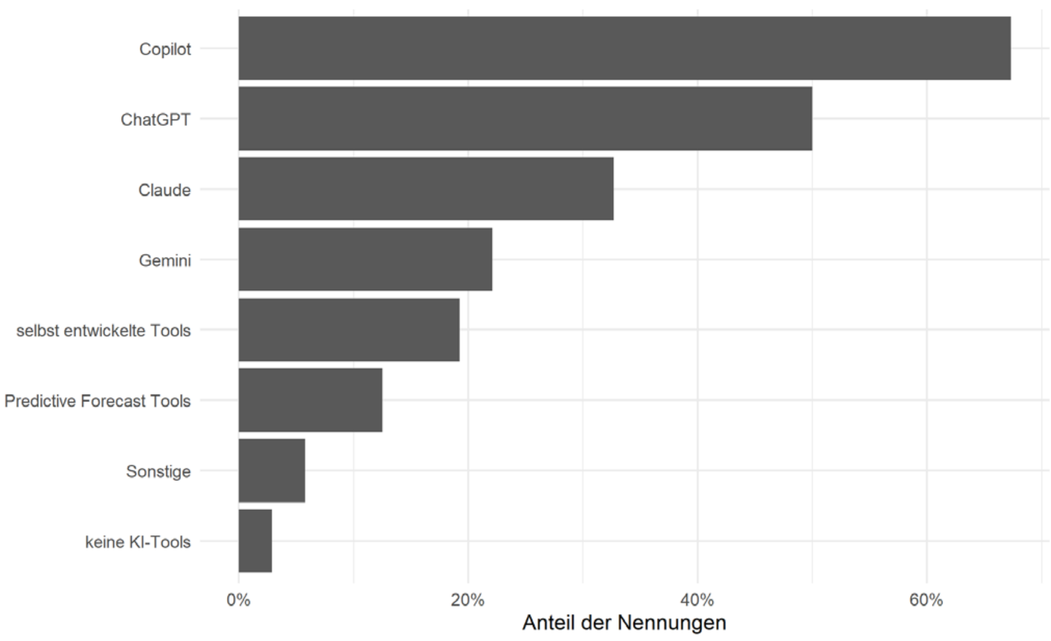


Abbildung 9: Nutzung von KI-Tools (Mehrfachauswahl)

11 Anhang

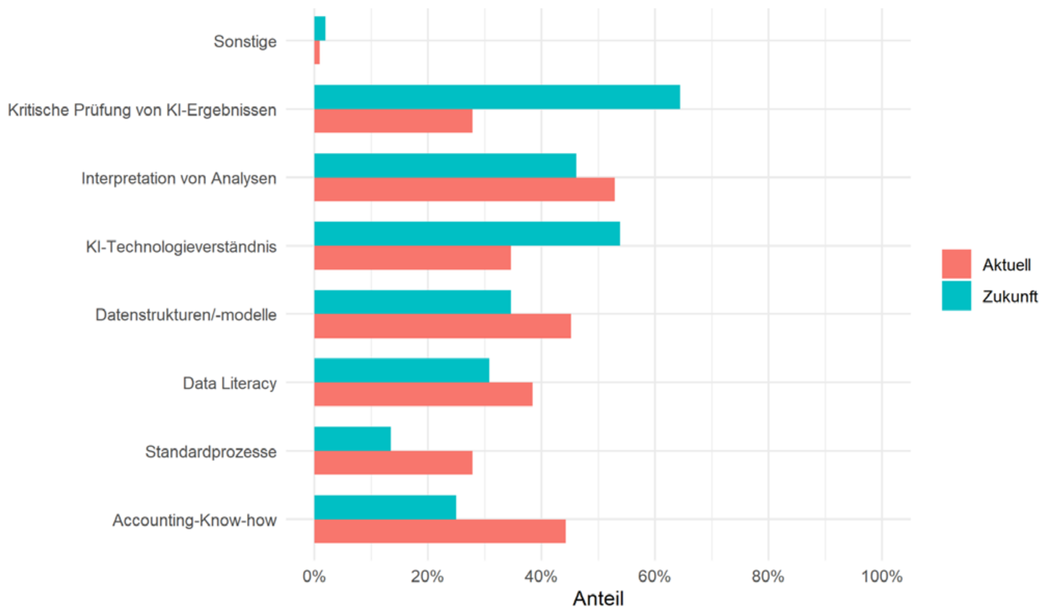


Abbildung 10: Kompetenzprofile im Controlling: aktuell vs. zukünftig

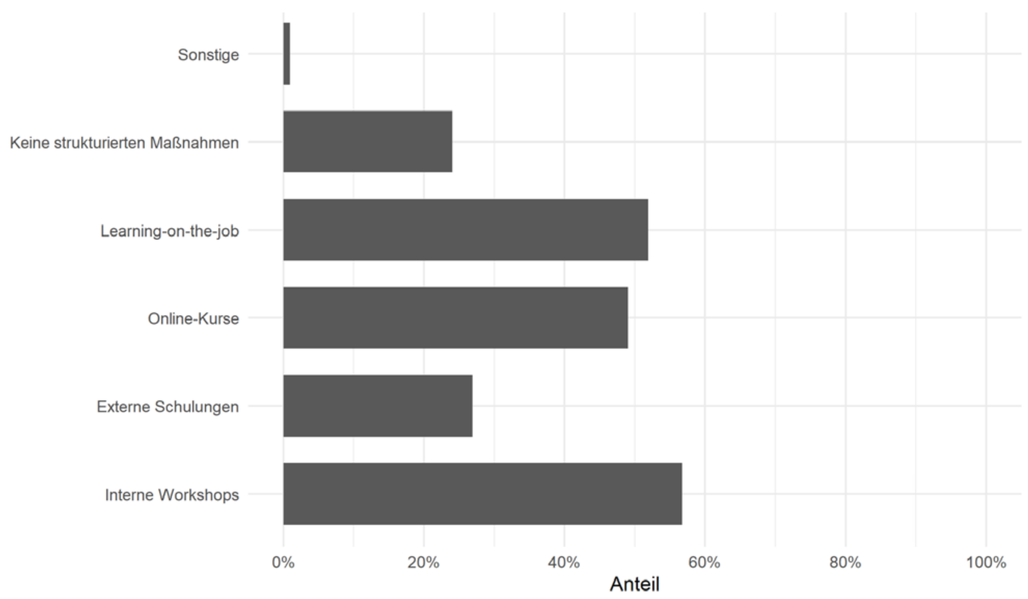


Abbildung 11: Genutzte KI-Weiterbildungsformate

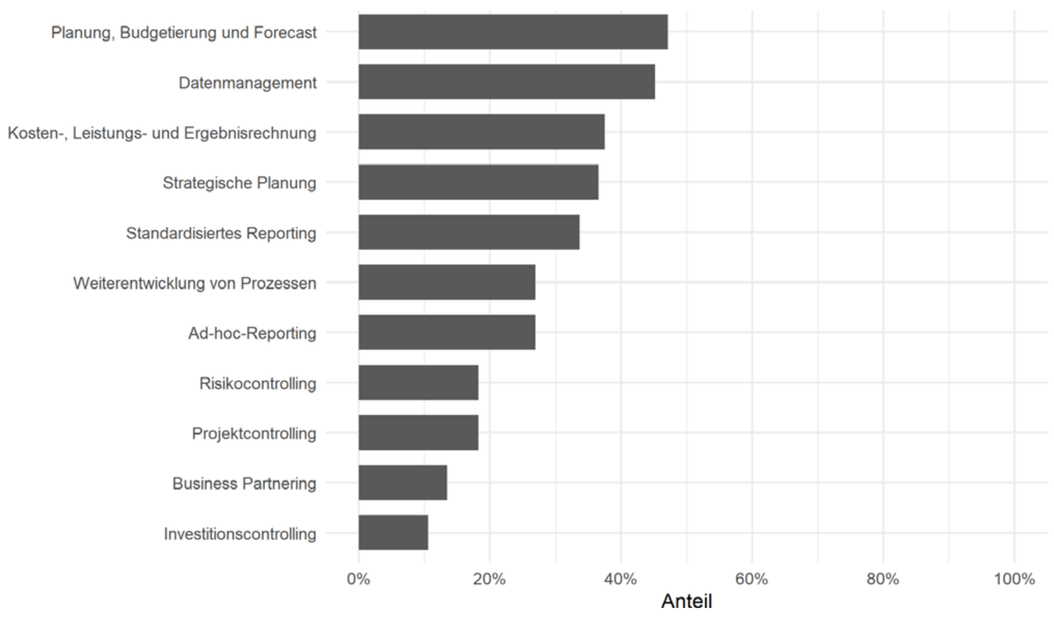


Abbildung 12: Controlling-Prozesse mit erwartetem starkem KI-Wandel

Literaturverzeichnis

Abbas, K. (2026): Management accounting and artificial intelligence: A comprehensive literature review and recommendations for future research. In: *The British Accounting Review*, 58(2), Art. 101551. DOI: 10.1016/j.bar.2025.101551.

Englisch, D.; Hasebrook, J.; Holländer, D. (2026): KI im Controlling von Finanzdienstleistern. Anwendungsfälle, Reifegradmessung und zukünftige Entwicklungen. In: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung,* 38. Jg., Heft 1, S. 46–51. DOI: 10.15358/0935-0381-2026-1-46.

Horváth, P.; Gleich, R.; Seiter, M. (2024): *Controlling.* 15., komplett überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

International Group of Controlling (IGC) (Hrsg.) (2017): *Controlling-Prozessmodell 2.0. Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen.* 2. Auflage. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Group.

Kallio, H.; Pietilä, A.-M.; Johnson, M.; Kangasniemi, M. (2016): Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. In: *Journal of Advanced Nursing,* 72(12), S. 2954–2965. DOI: 10.1111/jan.13031.

Möller, K.; Schäffer, U.; Verbeeten, F. (2020): Digitalization in management accounting and control: an editorial. In: *Journal of Management Control,* 31, S. 1–8. DOI: 10.1007/s00187-020-00300-5.

Nuhn, H. F. R.; Schulze, M.; Wallraff, B. (2018): Künstliche Intelligenz im Controlling: Bedeutung, Anwendungsgebiete und Reifegradmodell. In: Gleich, R.; Tschandl, M. (Hrsg.): *Digitalisierung & Controlling: Technologien, Instrumente und Kompetenzen im Wandel.* Freiburg et al.: Haufe-Lexware, S. 89–102.