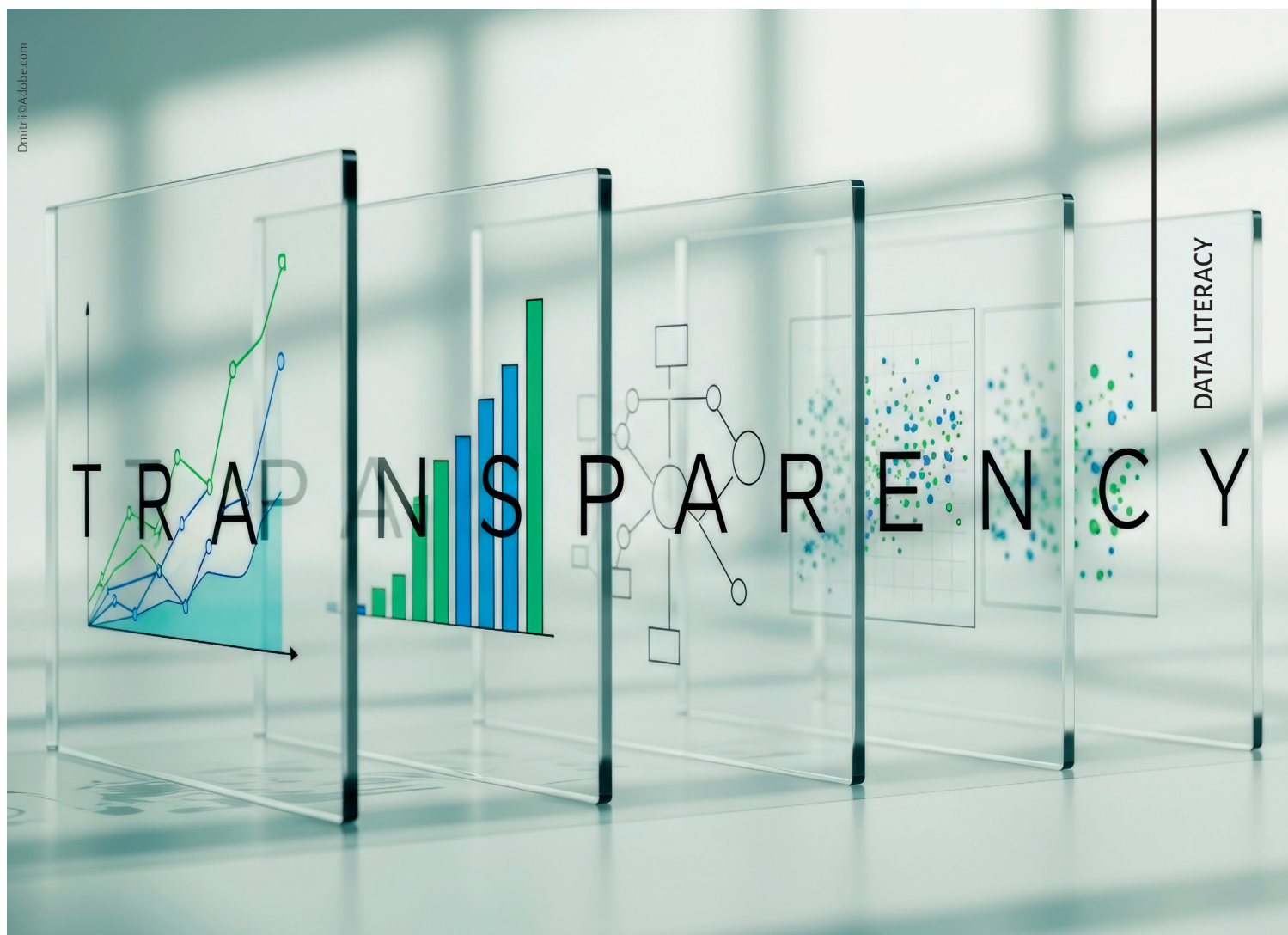




Controlling AI Move

Warum Transparenz noch keine Steuerungsfähigkeit ist. Andreas Seufert / Matthias von Daacke



Summary

Transparenz durch BI-Systeme schafft noch keine echte Steuerungsfähigkeit. Vier typische Fehleinschätzungen – von der Kennzahldefinition über Aggregationen und Treiberlogiken bis hin zu Forecasts – erzeugen Scheinsicherheit statt belastbarer Entscheidungen. KI beseitigt diese Lücken nicht, sondern macht sie sichtbar. Controlling bleibt nur dann relevant, wenn es Ursachen, Wirkungszusammenhänge und Modellannahmen kritisch beurteilen kann – nicht nur Zahlen liefert.

Ausgangslage

Controlling wurde nicht durch Reporting zum Business Partner, sondern durch Urteilkraft über Zahlen. Diese Urteilkraft zeigte sich selten im fertigen Dashboard, sondern im Gespräch davor: Welche Kennzahl ist wirklich steuerungsrelevant? Welche Abweichung ist ein Signal, welche nur Rauschen? Welche Managementreaktion wäre voreilig? Die Rolle des Controllings bestand nie darin, Informationen nur bereitzustellen, sondern betriebswirtschaftliche Rationalität in Entscheidungen einzubringen (Weber & Schäffer, 1999). Excel und Self-Service-BI haben diese Fähigkeit erweitert: Controller konnten Entscheidungsmodelle erstellen, Berichte gestalten und Analysen selbst prüfen. Ihre Stärke lag nicht im Datenbesitz, sondern im Verständnis der Geschäftslogik hinter den Zahlen.

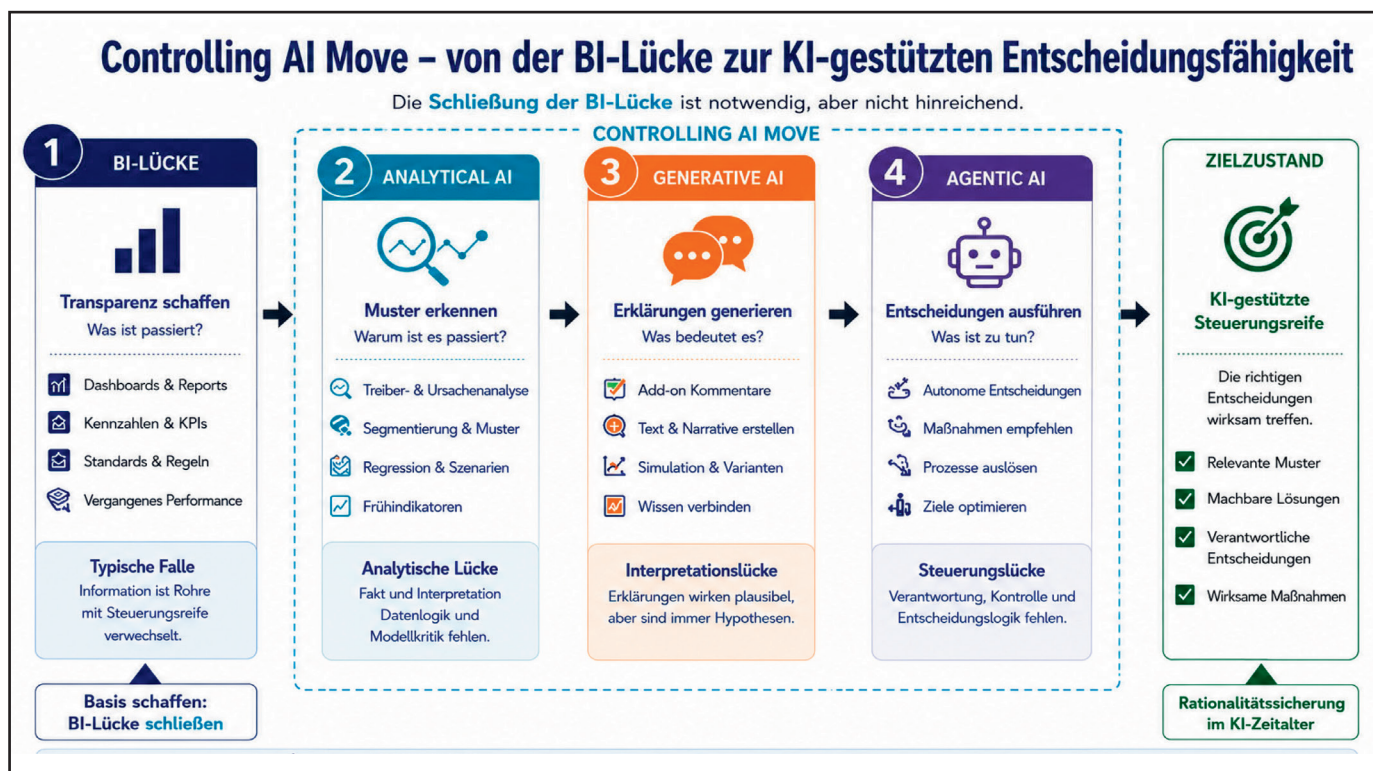


Abb. 1: BI ist nicht das Ende der Reise, sondern ihr Beginn. Mit jeder Stufe steigen die Anforderungen an Treiberverständnis, Urteilsfähigkeit und Governance. Fehler auf der BI-Stufe werden entlang der KI-Reise nicht kleiner, sondern sichtbarer

Self-Service-BI schafft nur dann Reife, wenn analytische Freiheit durch Governance, einheitliche Definitionen und eine gemeinsame Sprache begrenzt und wirksam gemacht wird. Sonst entsteht nicht mehr Steuerung, sondern mehr Berichtswesen mit mehr Scheinsicherheit. Viele Unternehmen haben das erreicht: Dashboards stehen, Reports sind aktuell, Forecasts automatisiert, Definitionen harmonisiert.

Genau darin liegt die Versuchung: Transparenz mit Steuerungsfähigkeit zu verwechseln. Die stille Annahme vieler BI-Initiativen lautet: Wer seine Zahlen sieht, steuert sein Geschäft. Im KI-Zeitalter wird diese Annahme riskant. Entscheidend ist weniger die Verfügbarkeit von Daten als die Fähigkeit, ihre Bedeutung für Entscheidungen belastbar einzuordnen. Aktuelle Arbeiten weisen darauf hin, dass zwischen technischer BI-Reife und tatsächlicher Steuerungsfähigkeit erhebliche Kompetenzlücken bestehen können (Seufert, 2026).

Gute BI bedeutet noch keine gute Steuerungsfähigkeit

Data Literacy im Controlling bedeutet daher nicht nur, Dashboards zu lesen oder Kennzahlen abzurufen. Sie zeigt sich im KPI-Review, im Forecast-Meeting und im Business

Review: Wird dieselbe Kennzahl auch gleich verstanden? Verdeckt die Gesamtzahl ein gegenläufiges Muster darunter? Zerlegt der Treiberbaum nur eine Formel – oder erklärt er eine Ursache? Wer diese Prüfungen nicht leisten kann, sieht Zahlen, erkennt aber ihre Grenzen nicht. Daraus entsteht Scheinsicherheit, die die Legitimation des Controllings beschädigen kann.

KI ersetzt keine schwache Steuerungslogik. Sie übernimmt sie, verarbeitet sie weiter und macht Lücken sichtbarer. Analytical AI kann Muster erkennen, Generative AI Erklärungen erzeugen, Agentic AI Entscheidungen vorbereiten oder ausführen. Keine dieser Stufen korrigiert automatisch eine unklare Logik.

Abb. 1 skizziert die Entwicklung der mit diesem Beitrag beginnenden **4-teiligen Artikelserie Controlling AI Move**. Sie zeigt Einsatzmöglichkeiten moderner Technologien zur Rationalitätssicherung in der Unternehmenssteuerung – und die steigenden Anforderungen an Kompetenz, Governance und Urteilskraft. Jede Stufe baut auf den Annahmen der vorherigen auf. Wer bereits auf BI-Ebene Ursache und Wirkung verwechselt, skaliert diesen Fehler entlang der KI-Reise. Viele Organisationen stoßen deshalb nicht erst bei KI an Grenzen. Die Ursache liegt häufig früher: im Fundament ihrer Steuerungslogik.

Die BI-Lücke: Transparenz ohne echte Steuerungsfähigkeit

Der Abstand zwischen BI-Reife und tatsächlicher Steuerungsreife zeigt sich selten in fehlenden Systemen. Dashboards, Datenmodelle und Governance-Regeln sind vielerorts vorhanden. Die eigentliche Lücke liegt in Fehleinschätzungen, die wie Steuerung wirken, aber nur Transparenz erzeugen. Kritisch wird es, wenn sie nacheinander auftreten: Eine unscharfe Bedeutung wird verdichtet, die Verdichtung wird zerlegt, die Zerlegung wird prognostiziert – und am Ende steht eine scheinbar rationale Entscheidung.

Fehleinschätzung 1: Korrekte Daten ≠ gemeinsame Steuerungssprache

Vertrieb, Controlling und Management können auf dieselbe Umsatzzahl blicken und dennoch Unterschiedliches daraus ableiten. Für den Vertrieb steht Absatz- und Verkaufserfolg im Vordergrund, für das Controlling Preis-, Rabatt- und Margenwirkung, für das Management Wachstum und strategische Entwicklung. Die Zahl ist identisch, ihre wirtschaftliche Bedeutung aber nicht.

Moderne BI-Systeme lösen Definitionsprobleme oft zuverlässig: durch Datenmodelle, Governance-Regeln oder eine Single

Segment	Umsatz Vorjahr	Marge Vorjahr	Umsatz aktuell	Marge aktuell
Premium	40 Mio €	20,0 %	20 Mio €	22 %
Standard	60 Mio €	10,0 %	80 Mio €	11 %
Gesamt	100 Mio €	14,0 %	100 Mio €	13,2 %

Abb. 2: Aggregation verdeckt Steuerungsrealität. Die Gesamtmarge sinkt, obwohl sich die Margen beider Segmente verbessern. Die Kennzahl ist korrekt, die naheliegende Interpretation jedoch nicht

Source of Truth. Das ist notwendig, aber nicht ausreichend. Selbst korrekt definierte Kennzahlen erzeugen noch keine gemeinsame Steuerungssprache. Entscheidend ist nicht nur, ob dieselbe Zahl berichtet wird. Entscheidend ist, ob dieselbe wirtschaftliche Bedeutung verstanden wird. Der Fehler liegt daher nicht in den Daten, sondern in der Annahme, dass eine korrekte Kennzahl automatisch gemeinsames Verständnis schafft. Fehlt dieses Verständnis, bauen Analysen, Treiberbäume und Forecasts auf einer Sprache auf, die nur scheinbar geteilt wird.

Fehleinschätzung 2: Aggregationen ≠ Steuerungsrealität

Selbst wenn Kennzahlen einheitlich definiert sind, bleibt ein zweites Problem: die Verdichtung. Im Beispiel in **Abb. 2** sinkt die Gesamtmarge von 14,0 % auf 13,2 %. Auf Managementebene sieht das nach schlechterer Profitabilität aus. Operativ stimmt das Gegenteil: Premium verbessert sich von 20 % auf 22 %, Standard von 10 % auf 11 %. Die Gesamtmarge sinkt nicht wegen schwächerer Margen, sondern wegen eines veränderten Umsatzmixes. Das ist kein Rechenfehler, sondern das Simpson-Paradox (Simpson, 1951): Die aggregierte Kennzahl ist korrekt und legt ohne Segmentblick die falsche Steuerungsrichtung nahe. Es ist ein alltägliches Managementproblem. Wer nur die Gesamtkennzahl betrachtet, sucht nach Ursachen für eine sinkende Marge. Wer die Segmente betrachtet, erkennt eine Veränderung des Geschäftsmodells.

Der Durchschnitt zeigt das Ergebnis. Die Steuerungsrealität liegt darunter

Fehleinschätzung 3: Rechenlogik ≠ Steuerungslogik

Die Marge fällt, der Treiberbaum erklärt: Umsatz gleich Menge mal Preis. Jede Zahl stimmt, und die Erklärung scheint klar: Die Menge sinkt, also wird der Vertrieb verstärkt. Genau hier beginnt der Fehler. Denn Menge ist selten die eigentliche Ursache. Sie ist meist das Ergebnis von Nachfrage, Preispositionierung, Kundenmix, Produktverfügbarkeit oder Lieferfähigkeit. Sinkt die Menge, kann das ein Vertriebsproblem sein – aber ebenso die Folge niedriger Bestände, reduzierter Lieferfähigkeit oder verschärfter Working-Capital-Ziele.

Der traditionelle Treiberbaum rechnet korrekt. Aber er verwechselt leicht die Zerlegung einer Kennzahl mit der Erklärung ihrer Entstehung. Er zeigt, wie sich eine Kennzahl zusammensetzt – nicht zwingend, wodurch sie verursacht wird, **Abb. 3**. Was die Kennzahl nicht sichtbar macht, kann auch der beste Treiberbaum nicht erklären. Damit übernimmt der Treiberbaum mögliche Fehler aus der Aggregation. Wenn die Gesamtkennzahl bereits Mixeffekte verdeckt, zerlegt er eine Zahl, die das eigentliche Muster schon verschluckt hat. Aus einem Aggregationsfehler wird scheinbar saubere Steuerungslogik. Das Ergebnis ist gefährlich: Das Management behandelt ein Symptom und hält es für eine Ursache. Genau hier be-



**Prof. Dr.
Andreas Seufert**

lehrt an der Hochschule Ludwigshafen und ist Direktor des Business Innovation Labs. Zudem leitet er den Fachkreis Analytics & Controlling des Internationalen Controller Vereins (ICV) und ist Co-Chair des AI/ML FP&A Committee. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Business Intelligence, Machine Learning / KI, Unternehmenssteuerung, datengetriebene Geschäftsmodelle / Geschäftsmodellinnovation.
andreas.seufert@hwg-lu.de



**Matthias
von Daacke**

ist Vice President / Head of Global Controlling bei der BLANCO Gruppe. Insgesamt hat er über 30 Jahre Controlling- und Managementenerfahrung in produzierenden, internationalen mittelständischen Unternehmen. Matthias von Daacke war viele Jahre Arbeitskreisleiter im Internationalen Controller Verein (ICV), gehört seit 2015 dem Vorstand an und ist seit 2025 Vorstandsvorsitzender.
mvd@icv-controlling.com
sowie auf LinkedIn



Abb. 3: Rechenlogik erklärt Kennzahlen. Steuerung erfordert das Verständnis ihrer Ursachen



Abb. 4: Fehler verschwinden entlang der Steuerungskette nicht. Jede Stufe übernimmt die Annahmen der vorherigen und verstärkt ihre Wirkung

ginnt die nächste Entwicklungsstufe: nicht die Zerlegung von Kennzahlen, sondern die Analyse von Einflussfaktoren, Wechselwirkungen und Ursachenmustern.

Fehleinschätzung 4: Traditionelle Forecasts ≠ Zukunftsverständnis

Am Ende der Fehlerkette macht der Forecast aus fehlerhafter Logik ein scheinbar belast-

bares Zukunftsbild. Ein Forecast kann nur so belastbar sein wie die Annahmen, Daten und Modelllogiken, auf denen er beruht (Hyndman & Athanasopoulos, 2021). Wenn Definitionen, Aggregationen und Treiberlogiken aus den vorherigen Stufen ungeprüft übernommen werden, prognostiziert der Forecast häufig nicht die Zukunft des Geschäfts, sondern die Zukunft seiner eigenen Annahmen.

Der Forecast erzeugt den Fehler nicht. Er schreibt ihn in die Zukunft fort

Solange sich das Geschäft kaum verändert, bleibt dieser Unterschied oft unsichtbar. Bei Strukturbrüchen wird er entscheidend: Dann zeigt sich, ob der Forecast die Dynamik des Geschäfts erfasst oder lediglich vergangene Muster fortschreibt. Damit schließt sich die Fehlerkette: Aus unscharfer Bedeutung wird eine verdichtete Kennzahl, daraus eine scheinbare Ursache, daraus ein Forecast und schließlich eine Managemententscheidung, **Abb. 4**.

Was Business Partnering im KI-Zeitalter wirklich ausmacht

Die Hoffnung ist oft dieselbe: Wenn BI an Grenzen stößt, wird KI die Probleme lösen. In der Praxis passiert häufig das Gegenteil. Fehler, ungeprüfte Annahmen und unklare Kennzahlen verschwinden entlang der KI-Reise nicht. Sie werden übernommen – und teilweise verstärkt. Zugleich verändert sich die Fehlerart. In Excel lag ein Fehler meist in einer Formel, in BI in einem Bericht oder einer Kennzahl. Beides ließ sich prüfen. Bei KI stecken Fehler nicht zwingend in sichtbaren Berechnungen. Sie kön-

Controlling Selbstcheck

- 1. Steuerungssprache:** Verstehen Vertrieb, Finanzen und Management unsere wichtigsten KPIs identisch – oder nur formal gleich?
- 2. Aggregation:** Wann haben wir zuletzt unter eine stabile Gesamtkennzahl geschaut und dort eine andere Steuerungsrealität entdeckt?
- 3. Ursachenlogik:** Erklären unsere Treiberbäume Ursachen – oder zerlegen sie nur Rechenformeln?
- 4. Forecast:** Erkennt unser Forecast Strukturbrüche – oder schreibt er vergangene Annahmen sauber fort?

Wer bei mehreren Fragen zögert, hat die Lücke möglicherweise nicht im System, sondern im eigenen Denkmodell. Entscheidend ist dann nicht, wie transparent die Zahlen sind, sondern wie belastbar die Entscheidungen werden. Dort beginnt die nächste Entwicklungsstufe des Controllings.

nen in Kennzahlen und ungeprüften Modellannahmen liegen – oder bei generativer KI in plausibel klingenden, aber falschen Antworten (Ji et al., 2023).

Urteilkraft wird damit zur Kernkompetenz. Wer relevante Muster nicht beurteilen kann, kann auch nicht beurteilen, ob KI die richtigen Muster erkannt hat. Raisch und Krakowski (2021) zeigen, dass Automation und Augmentation im Management nicht sauber getrennt werden können. Für das Controlling heißt das: Wer Ursache, Wirkung und Annahmen nicht versteht, kann KI-gestützte Entscheidungen nicht belastbar prüfen. Entscheidend bleibt, zu verstehen, wodurch Zahlen entstehen – nicht nur, wie sie berechnet werden (Oesterreich & Teuteberg, 2019).

Die Rolle des Controllings verschiebt sich deshalb. Die eigentliche Rollenbedrohung entsteht nicht, weil KI Analysen automatisiert. Sie entsteht, wenn Vertrieb, Operations oder Strategie schneller lernen, Daten, Modelle und Entscheidungen steuerungslogisch einzuordnen – und Controlling im Performance Dialogue nur noch die Zahlen nachliefert. Dann verliert Controlling nicht nur Berichte, sondern Deutungshoheit. Business Partnering entsteht dort, wo Controller Annahmen, Wirkungszusammenhänge und Entscheidungslogiken belastbarer beurteilen können als andere Beteiligte – und daraus bessere Entscheidungen ermöglichen.

Literatur

- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). *Generative AI at work. The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942
- Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting: Principles and Practice* (3rd ed.). Texts
- Ji, Z., Lee, N., Freske, R., et al. (2023). *Survey of hallucination in natural language generation. ACM Computing Surveys*, 55(12), Article 248
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2019). *The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles. Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(2), 330–356

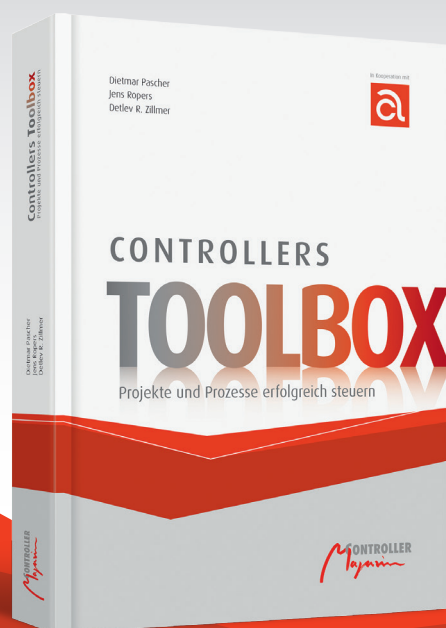
Die Frage lautet nicht: Welche KI führen wir als Nächstes ein?

Sondern: Welche Entscheidungen werden dadurch besser begründet?

Die vier Fehleinschätzungen zeigen das Muster: KI beseitigt die BI-Lücke nicht. Sie macht Kompetenzunterschiede sichtbarer. Studien zu generativer KI zeigen heterogene Produktivitätseffekte und legen nahe, dass der Nutzen stark vom Zusammenspiel zwischen Technologie, Aufgabe und menschlicher Kompetenz abhängt (Brynjolfsson et al., 2025).

Genau dort beginnt die Reise zu Analytical AI. Data Literacy bleibt der Einstieg in den Controlling AI Move: Zahlen müssen nicht nur korrekt gelesen, sondern auf Bedeutung, Grenzen und Entscheidungswirkung geprüft werden. Im 2. Teil verschiebt sich die Anforderung: von der Zahl zur Mustererkennung, von der Kennzahl zur Ursachenlogik. ■

- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). *Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review*, 46(1), 192–210
- Seufert, A. (2026). *The BI Gap: From Business Intelligence to Governed AI-enabled Decision Capability* (May 20, 2026). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=6804199>
- Simpson, E. H. (1951). *The interpretation of interaction in contingency tables. Journal of the Royal Statistical Society: Series B*, 13(2), 238–241
- Weber, J., & Schäffer, U. (1999). *Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling? Die Betriebswirtschaft*, 59(6), 731–747



Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

Praxiswissen für effektives Projektmanagement

Mit „Controllers Toolbox“ haben Dietmar Pascher, Jens Ropers und Detlev R. Zillmer, Trainer der CA controller akademie, ein Standardwerk zur erfolgreichen Steuerung von Projekten und Prozessen in Zeiten der digitalen Transformation vorgelegt.

Die Experten zeigen auf, wie man Projekte auf klassische Weise steuert und mit agilen Methoden zum Erfolg führt. Sie vermitteln, wie man das Berichtswesen standardisiert, automatisiert und zum digitalen Boardroom entwickelt. Und sie beschreiben, welchen neuen Herausforderungen sich das Controlling auf dem Weg zum echten Businesspartner stellen muss.

Autoren: Dietmar Pascher, Jens Ropers, Detlev R. Zillmer
ISBN: 978-3-7775-0050-8, Umfang: 327 Seiten
Buch: 49,95 €, eBook: 44,99 €