



# KI im Controlling verankern und die Transformation unternehmensweit steuern

Daniel Sälzle

## KI und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit

Unternehmen stehen unter wachsendem Wettbewerbsdruck: Geschäftsmodelle ver-



### Summary

*KI entwickelt sich zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Besonders Finance & Controlling stehen im Fokus, da sie die Aufgabe haben, Daten in wirksame Entscheidungen zu übersetzen. Viele Organisationen befinden sich jedoch noch in einer Pilotphase: Es existieren einzelne Use Cases, aber kein konsistentes Betriebsmodell für KI im Controlling. Der Beitrag zeigt, wie der Übergang von Piloten zu einer skalierbaren, KI-gestützten Steuerungsorganisation gelingen kann.*

ändern sich schneller, Planungszyklen verkürzen sich und Unsicherheiten nehmen zu. In dieser Situation entscheidet die Fähigkeit, Daten in wirksame Entscheidungen zu übersetzen, zunehmend über Wettbewerbsfähigkeit. Künstliche Intelligenz (KI) ist dabei kein Selbstzweck, sondern ein strategischer Hebel, um genau diese Steuerungsfähigkeit zu erhöhen.

Finance & Controlling nehmen in diesem Kontext eine Schlüsselrolle ein. Sie verbinden Zahlen, Geschäftsmodell und Entscheidungen. Wenn es Controlling Organisationen gelingt, KI systematisch in ihre Steuerungslogik zu integrieren, können sie nicht nur Effizienz steigern, sondern vor allem Qualität, Geschwindigkeit und Konsistenz von Entscheidungen verbessern – und damit einen messbaren Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit leisten.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass viele Unternehmen noch am Anfang dieser Entwicklung stehen: Es gibt Piloten, Proof of Concepts und einzelne Use Cases, aber nur sel-

ten ein konsistentes Betriebsmodell für KI im Controlling. Die zentrale Frage lautet daher: Wie gelingt der Übergang vom Experiment zur skalierbaren, KI-gestützten Unternehmenssteuerung?

## Vom KI Piloten zum Betriebsmodell

In zahlreichen Projekten lässt sich ein wiederkehrendes Muster beobachten. Zunächst dominieren technikgetriebene Pilotprojekte. Sie zeigen prinzipiell, „dass es geht“, bleiben jedoch häufig isoliert, weil Strukturen, Rollen und Datenbasis nicht mitwachsen. Wird diese Phase zu lange ausgedehnt, entstehen „KI-Inseln“ ohne nachhaltige Wirkung und ohne Anschluss an die Steuerungsprozesse der Organisation.

Der Übergang zu einem Betriebsmodell erfordert daher einen Perspektivwechsel: weg von singulären technischen Lösungen, hin zu einer organisatorisch verankerten Steuerungslogik. KI muss Teil des Target Operating Model (TOM) von Finance & Controlling wer-

den. Genau hier setzt der im Folgenden beschriebene Ansatz aus Zielbild, Reifegradmodell, Roadmap und Erfolgsfaktoren an.

## Zielbild: Das KI-fähige Controlling als Teil der Unternehmenssteuerung

Ausgangspunkt jeder Transformation ist ein klares Zielbild. Für ein KI-fähiges Controlling hat sich ein TOM mit fünf Dimensionen bewährt (Abb. 1):

1. Prinzipien der Unternehmenssteuerung
2. Rollen und Organisation
3. Prozesse (Planung & Reporting)
4. Steuerungslogik und Instrumente
5. Systemlandschaft & Daten

Im Zentrum steht die Frage, was Controlling zur Unternehmenssteuerung beitragen soll, wenn KI als fester Bestandteil der Arbeitsweise etabliert ist. Dazu gehören etwa Leitlinien zum Umgang mit KI Modellen, Erwartungen der Konzernleitung an Transparenz und Explainability sowie das Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Controlling Einheiten. Auf Organisationsebene beschreibt das Zielbild, wie Rollen im Controlling künftig verteilt sind, welche Schnittstellen es zu Data Science Teams, IT und Fachbereichen gibt und wie Governance für KI Modelle konkret ausgestaltet wird. Für die Prozessdimension wird definiert, wie Planungs-, Forecast- und Reportingprozesse aussehen, wenn sie KI gestützt laufen – beispielsweise durch treibermodellbasierte Szenario Simulationen oder automatisierte Kommentare. Die Systemlandschaft schließlich bildet die technische Basis: ein Single Point of Truth für steuerungsrelevante Daten, harmonisierte Stammdaten, standardisierte Schnittstellen sowie eine Plattform, auf der KI Modelle entwickelt, be-

trieben und überwacht werden können. Dieses Zielbild ist nicht statisch; es dient als Referenzrahmen, an dem sich Roadmaps, Prioritäten und Reifegradbewertungen ausrichten.

## Das Reifegradmodell: Kompass der Transformation

Um den Weg vom Ist-Zustand zum Zielbild zu strukturieren, empfiehlt sich ein Reifegradmodell (Abb. 2). Es beschreibt in mehreren Stufen, wie weit eine Organisation in Bezug auf KI im Controlling entwickelt ist. **In der Praxis hat sich eine Einteilung in fünf Stufen bewährt** – von Ad-hoc-Experimenten über eine entwickelnde und standardisierte Phase bis hin zu gemanagten und KI-optimierten Steuerungsprozessen.

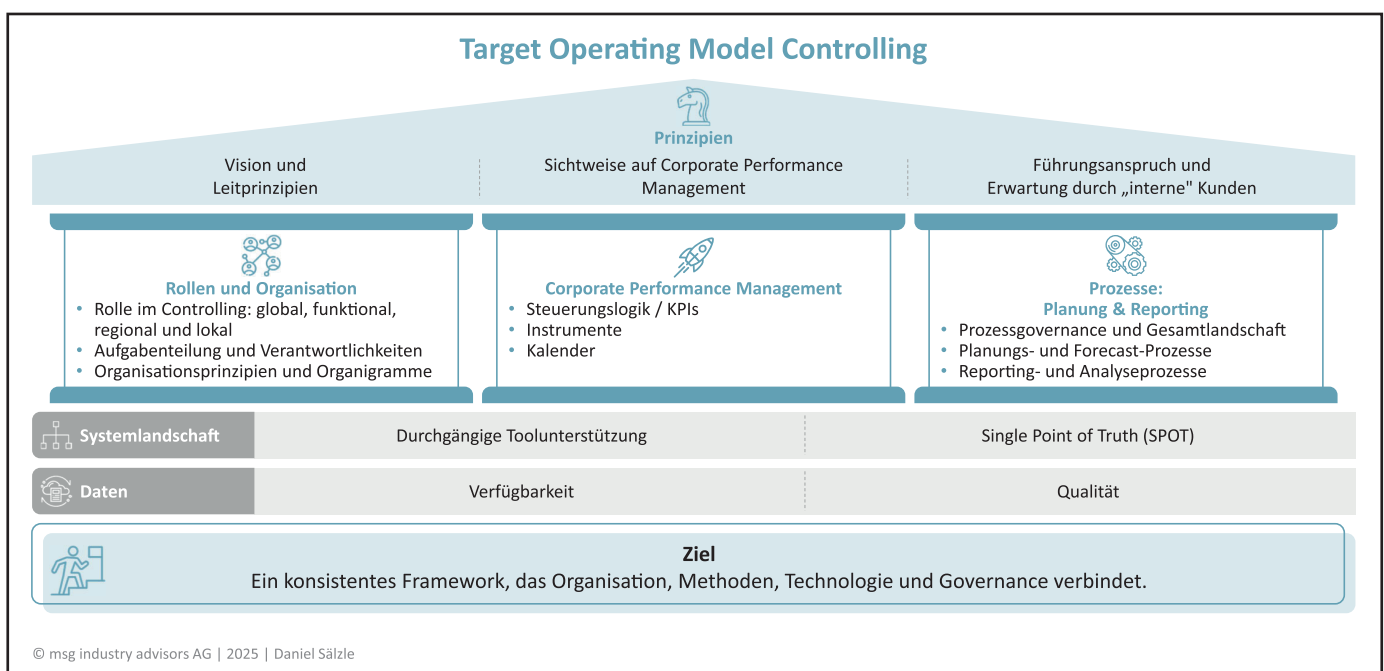
Charakteristisch für frühe Stufen sind fragmentierte Daten, vereinzelte Use Cases, fehlende Rollen und das Fehlen eines übergreifenden Governance Rahmens. In mittleren Stufen werden Prozesse und Daten zunehmend standardisiert, zentrale Datenbasen etabliert und erste KI Anwendungen in Planung und Reporting integriert. In hohen Reifegraden ist KI schließlich integraler Bestandteil der Steuerungslogik: Modelle laufen im Regelbetrieb, werden methodisch überwacht, kontinuierlich verbessert und sind in der Organisation akzeptiert.

Das Reifegradmodell wird idealerweise nicht nur auf Gesamtorganisationsebene angewendet, sondern entlang der genannten TOM Dimensionen. So wird sichtbar, dass eine Organisation etwa technologisch weit, aber organisatorisch noch am Anfang stehen

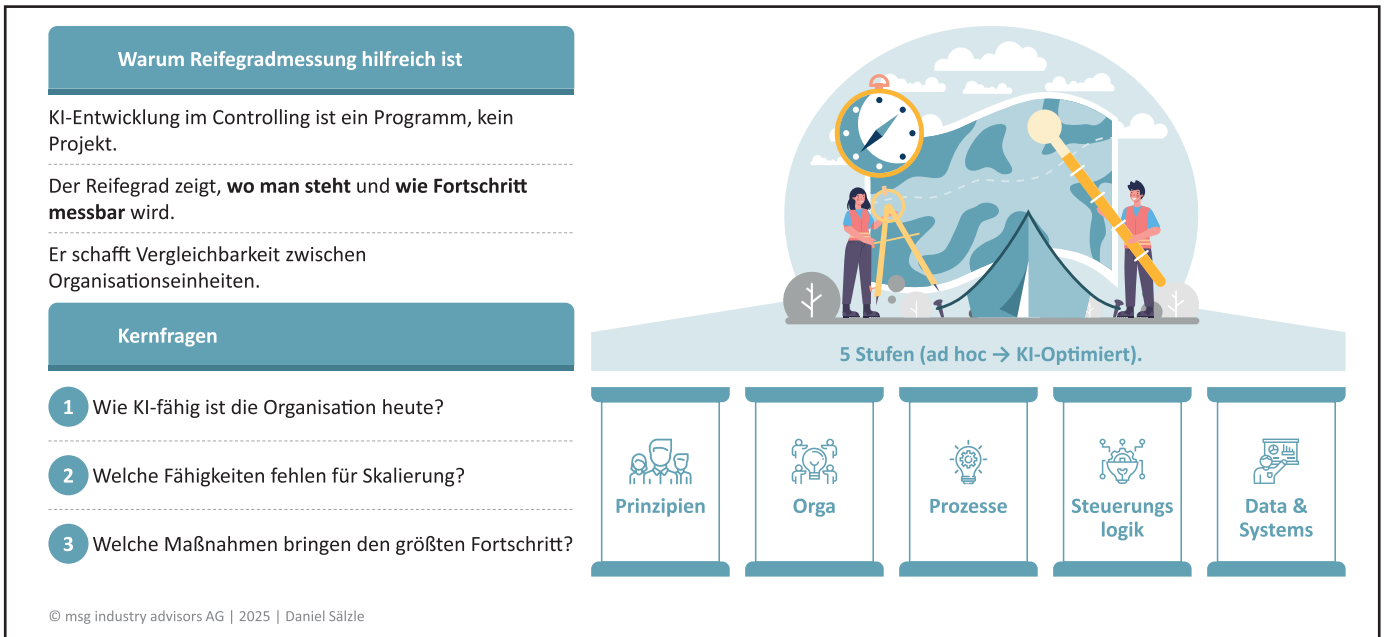


**Daniel Sälzle**

Principal Advisor and Head of Competence Center Finance & Controlling bei der msg industry advisors ag. Er unterstützt Unternehmen bei der ganzheitlichen Transformation von Finance & Controlling – von der strategischen Ausrichtung der Unternehmenssteuerung bis zur operativen Umsetzung in Organisation, Prozessen, Systemen und KI-gestützten Anwendungen.  
[www.msg-advisors.com](http://www.msg-advisors.com)  
[daniel.saelzle@msg-advisors.com](mailto:daniel.saelzle@msg-advisors.com)



**Abb. 1:** Zielbilddefinition anhand der fünf Dimensionen der Unternehmenssteuerung (TOM)



**Abb. 2:** Reifegrad als Steuerungsinstrument

kann – oder umgekehrt. Damit wird das Modell zu einem Kompass: Es zeigt, wo das Unternehmen tatsächlich steht, und hilft, Maßnahmen nach Wirkung und Umsetzbarkeit zu priorisieren.

### Roadmap: Vom Startpunkt zur KI-gestützten Steuerungsorganisation

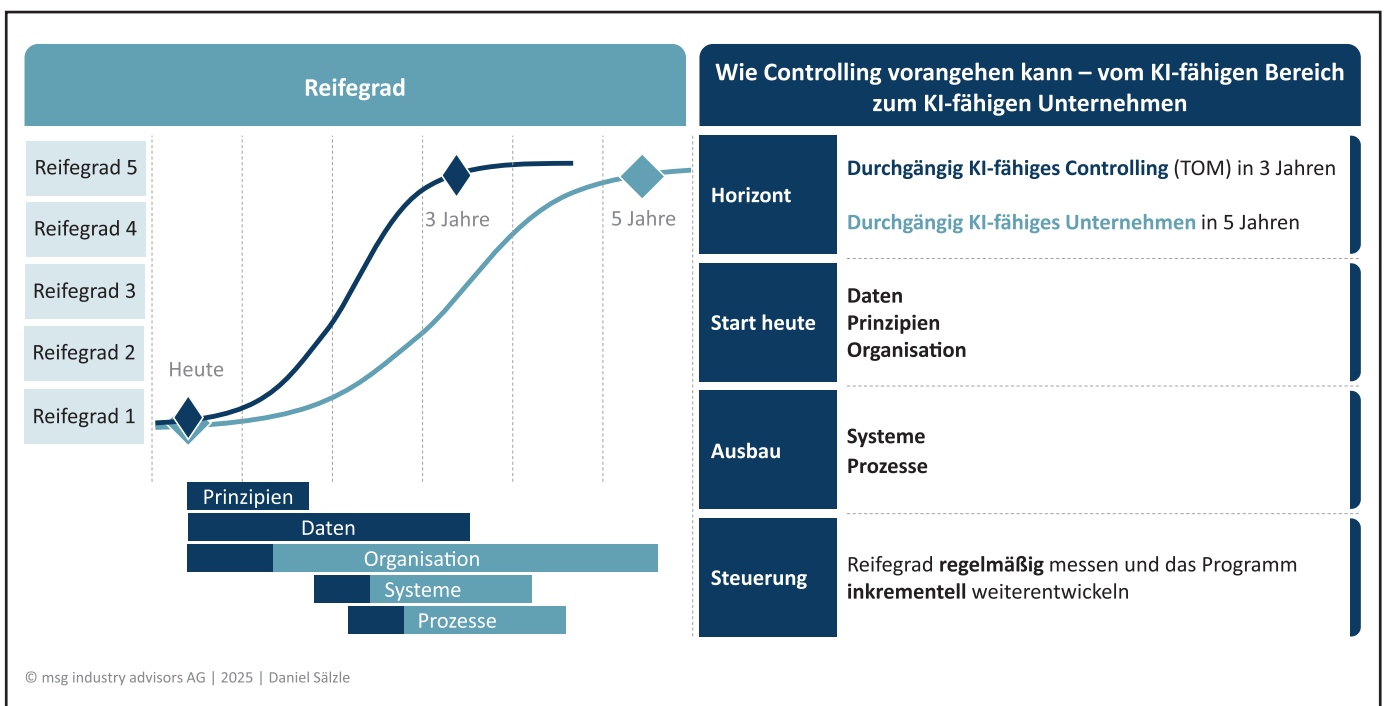
Auf Basis von Zielbild und Reifegradmodell lässt sich eine Roadmap entwickeln, die den zeitlichen Verlauf der Transformation be-

schreibt. In vielen Projekten zeigt sich ein **Dreischritt**, der in etwa einen Zeitraum von fünf Jahren abdeckt (**Abb. 3**).

In der **ersten Phase** stehen Grundlagen im Vordergrund. Dazu gehören Datenqualität, Definition von Prinzipien und Leitlinien und die Gestaltung einer geeigneten Organisationsform. Gleichzeitig werden bewusst ausgewählte Quick win-Use-Cases umgesetzt, etwa automatisierte Kommentierungen im Reporting, Anomalieerkennung im Monatsabschluss oder KI gestützte Forecasts in Teil-

bereichen. Diese frühen Erfolge sind wichtig, um Akzeptanz aufzubauen und den Nutzen von KI für Fachbereiche und Management greifbar zu machen.

In einer **zweiten Phase** geht es um Skalierung und Integration. KI wird hier zunehmend in Kernprozesse der Steuerung eingebunden. Planungs- und Forecastprozesse werden datengetriebener, Szenarioanalysen werden systematisiert, und die Zusammenarbeit zwischen Controlling, Data Science und IT professionalisiert sich. Governance



**Abb. 3:** Vom Ziel zur Umsetzung: 5 Jahre – heute starten

Elemente wie Modellfreigaben, Monitoring von Modellgüte und Bias Checks werden etabliert.

In der **dritten Phase** steht die nachhaltige Verankerung im Vordergrund. Modelle laufen stabil im Regelbetrieb, werden systematisch überwacht, regelmäßig validiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Rollenprofile im Controlling haben sich verändert: Ein größerer Anteil der Kapazitäten fließt in Analyse, Interpretation und Steuerung, während manuelle Datensammlung deutlich abnimmt. Das Controlling agiert nun als Gestalter einer KI gestützten Unternehmenssteuerung, nicht nur als Anwender einzelner Tools.

### Rollen im Wandel: Vom Datensammler zum Steuerungspartner

Die Einführung von KI im Controlling bleibt nicht ohne Auswirkungen auf Rollenbilder und Kompetenzprofile. Der längerfristige Trend – bereits vor KI sichtbar – zur Reduktion manueller Datensammel- und Aufbereitungsaufgaben wird durch Automatisierung und KI deutlich beschleunigt. Gleichzeitig steigt der Bedarf an Fähigkeiten in Analyse, Modellverständnis, Kommunikation und Business Partnering.

In einem Zielbild für die Rollenlandschaft zeigt sich typischerweise eine Verschiebung: Ein kleinerer Teil der Ressourcen entfällt auf „Produktion“ im Sinne von Datenerzeugung-

und -aufbereitung, während Business Partnering, Governance und Data Science nahe Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen. Controller fungieren zunehmend als Übersetzer zwischen Fachbereich und technischen Teams. Sie müssen Ergebnisse von Modellen einordnen, Annahmen verstehen und Entscheidungsalternativen zusammen mit dem Management bewerten.

Für die Praxis bedeutet dies, dass neben der technischen und organisatorischen Gestaltung auch ein strukturierter Kompetenzaufbau notwendig ist. Skill Pfade, die Grundlagen in Data Analytics und KI, Domänenwissen und Kommunikationsfähigkeit verbinden, helfen, Mitarbeitende systematisch zu entwickeln und den Wandel aktiv zu gestalten, anstatt ihn dem Zufall zu überlassen.

### Erfolgsfaktoren und Implikationen

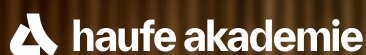
Erfahrungen mit KI-Einführungen im Controlling zeigen eine Reihe von wiederkehrenden Erfolgsfaktoren.

1. Eine klare Führungsaussage: KI wird als Teil der Unternehmenssteuerung verstanden, nicht als isoliertes IT Projekt. Auf dieser Basis lassen sich Prioritäten setzen, Zielbilder definieren und Governance verankern.
2. Der bewusste Aufbau einer verlässlichen Datenbasis. Ohne einheitliche Definitio-

nen, harmonisierte Stammdaten und nachvollziehbare Datenflüsse bleibt der Nutzen von KI begrenzt. Hier hat das Controlling traditionell eine starke Rolle und kann seine Erfahrung im Aufbau von Kennzahlensystemen und Reportingstrukturen einbringen.

3. Rollen und Zuständigkeiten sind entscheidend. KI berührt Controlling, IT, Data Science und Fachbereiche gleichermaßen. Ohne klare Verantwortlichkeiten besteht die Gefahr, dass Vorhaben zwischen die Stühle geraten. Ein Operating Model, das festlegt, wer Modelle entwickelt, wer sie betreibt, wer sie fachlich verantwortet und wer Ergebnisse nutzt, schafft hier Klarheit.
4. Messbarkeit: Wie bei jeder Steuerungsfrage sollte auch der Wandel selbst gesteuert werden. Reifegrade, Nutzungskennzahlen und Business KPIs helfen, Wirkung und Fortschritt sichtbar zu machen. Dies stärkt die Legitimation von Investitionen und erhöht die Bereitschaft, KI langfristig im Unternehmen zu etablieren.

Aus Sicht der Wettbewerbsfähigkeit lässt sich festhalten: Unternehmen, denen es gelingt, KI strukturiert in ihre Steuerungsorganisation einzubetten, gewinnen nicht nur Effizienz, sondern schaffen die Voraussetzungen für schnellere, fundiertere und konsistentere Entscheidungen. In einem Umfeld zunehmender Unsicherheit kann dies ein entscheidender Vorteil sein. ■



16. – 17. September 2026

## Haufe Online Days: Jahresforum Controlling

### Agenda 2027: KI, Data Intelligence, Strategie und Transformation

Führende Expertinnen und Experten geben dir an zwei Nachmittagen Einblicke in aktuelle Themen, Trends und Entwicklungen im Controlling.

Als Teilnehmer:in erwartest dich ein abwechslungsreiches Programm mit Vorträgen, Best Practices, interaktiven Umfragen, Breakout Sessions, Diskussionen und virtuellem Networking.

**Frühbucherpreis bis zum 01.06.2026:**  
Jetzt für € 390,- buchen

Mehr erfahren und  
Frühbucherpreis sichern:  
[haufe-akademie.de/41398](https://haufe-akademie.de/41398)

