5150202505

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

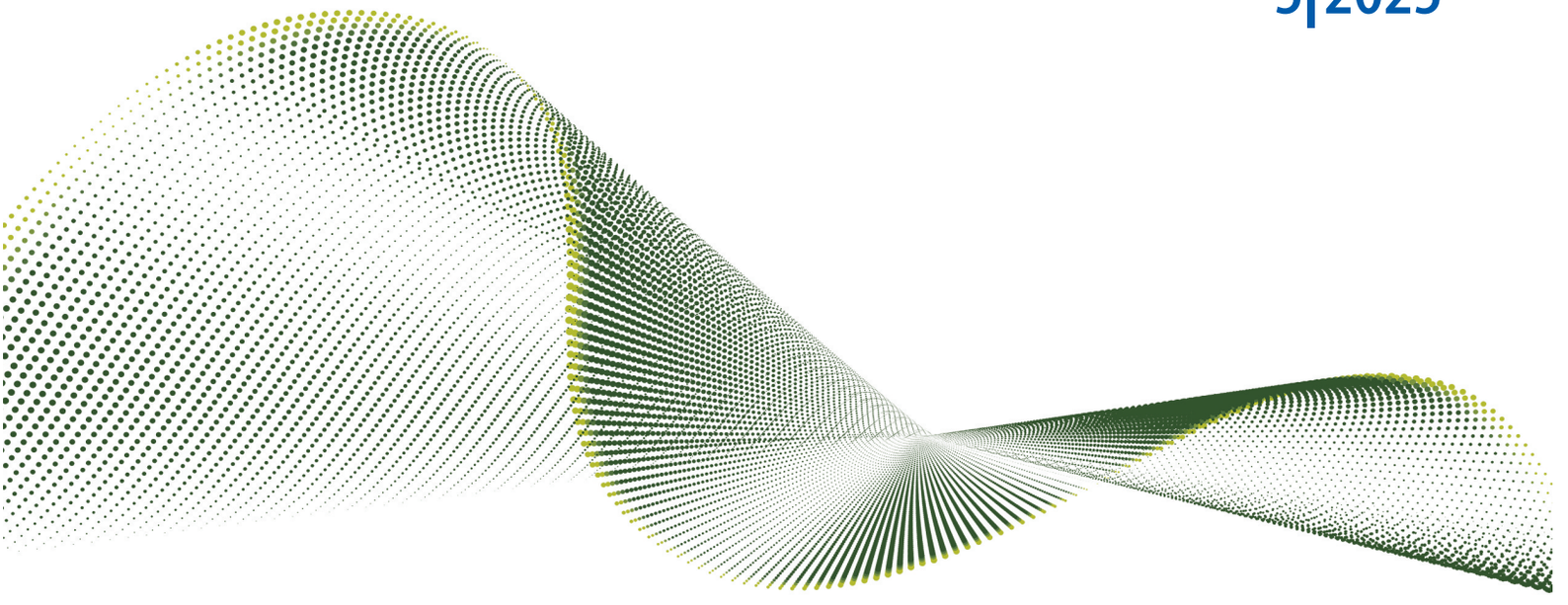
CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Oktober 2025 · 37. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

5|2025



SCHWERPUNKT

DER WEG ZUR DATENGESTEUERTEN ORGANISATION

Daten effektiv nutzen

Creating Value from Data: Identifying and Assessing Use Cases Across BI, Analytics, and AI

Designing Knowledge Graphs for Steering a Company Properly

Data Mesh im Praxiseinsatz: Wie modulare Datenarachitekturen zur Agilität im Controlling beitragen

Der Weg zur datengesteuerten Organisation – Daten effektiv nutzen

Prof. Dr. **Ulrike Baumöl** ist Studienleiterin des Executive MBA HSG in Business Engineering an der Universität St. Gallen und Mitherausgeberin der Zeitschrift Controlling.

Liebe Leserinnen und Leser,

Daten sind erfolgskritisch. Das ist mittlerweile hinreichend bekannt. Der effiziente Umgang mit Daten, damit die Steuerung einer Organisation und damit auch das Controlling funktionieren können, ist jedoch nach wie vor ein relevantes Thema sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft. Dabei ist die Bandbreite der relevanten Fragestellungen erheblich und geht weit über die reinen Diskussionen zu Datenqualität und Datenmanagement hinaus. Daten sind nicht nur Rohstoff für Steuerungsentscheidungen, sie sind auch Produkte, und gleichzeitig ist ihre zielorientierte Aufbereitung ein wichtiger Bestandteil der unternehmensinternen und -externen Kommunikation.

In diesem Heft finden Sie vier Schwerpunktbeiträge, die diese Bandbreite für Sie aufarbeiten:

Den thematischen Einstieg in das Heft liefert der Beitrag von Kakuschke und Legner, die aufzeigen, wie Unternehmen mithilfe einer Data Value Creation Matrix und eines Assessment Frameworks daten- und KI-basierte Use Cases systematisch identifizieren und bewerten können.

Im zweiten Beitrag untersuchen Kernstock et al., wie sich modulare Datenprodukte als effiziente Alternativen zu zentralen Datenarchitekturen einsetzen lassen. Weiterhin analysieren Mayer et al. fallstudienbasiert und auf Basis daraus gewonnener Lessons Learned das Potenzial von „Knowledge Graphs“ für das Controlling.

Der Schwerpunkt wird durch den Beitrag von Eppler abgerundet. Er stellt vor, wie „Data Storytelling“ und dabei die adressatenorientierte Aufbereitung von Controlling-Daten eine Handlungsorientierung unterstützen.

Im allgemeinen Teil des Hefts lesen Sie den Beitrag von Wittmann et al. mit Überlegungen zur Steuerung des Einsatzes von künstlicher Intelligenz mit Blick auf ihre gesellschaftliche Akzeptanz. Darüber hinaus beleuchtet der Beitrag von Röber den Status quo des Einsatzes von Controlling in sächsischen Kommunen.

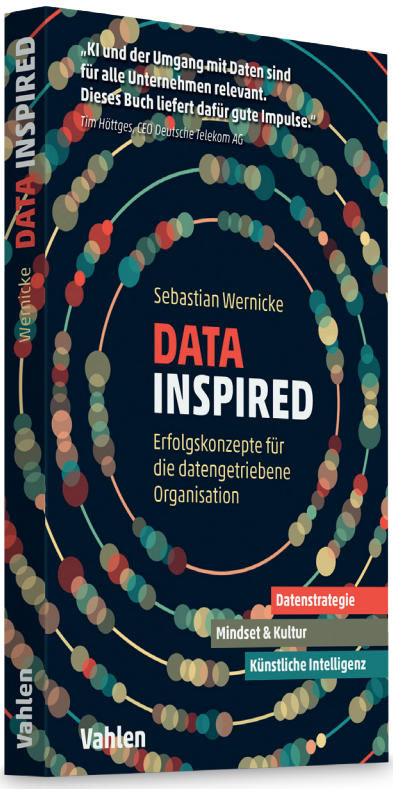
In dieser Ausgabe stellen wir außerdem die Preisträger unseres Best Paper Awards in den Kategorien „Wissenschaft“ und „Praxis“ vor. Die Gewinner des Best Paper Awards in der Kategorie „Wissenschaft“, Bastini und Getzin, widmen sich der Frage, wie Carbon Incentives wissenschaftlich fundiert gestaltet werden können. In der Kategorie „Praxis“ zeigen Dassel und Diebecker und Sommer anschaulich, wie ein kennzahlengestütztes Nachhaltigkeits-Controlling in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden kann.

Zum Abschluss finden Sie einen besonderen Beitrag von Benjamin Bomatter, Head of Group Operations and Digital Innovation bei der JURA Elektroapparate AG, und mir. Wir haben uns im Dialog zum Thema „Innovation an der Kaffeemaschine – Ist Innovations-Controlling ein Erfolgsfaktor?“ ausgetauscht. Da Kaffee für viele von uns ein wichtiger Betriebsstoff ist, hoffe ich, dass Sie diesen Dialog mit Freude lesen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und inspirierende Denkanstöße für Ihre datengesteuerte Organisation.

Ihre

Smarter Einsatz
von Daten und KI.



Wernicke
Data inspired

2024. 252 Seiten.
Kartoniert € 29,80
ISBN 978-3-8006-7129-8

Portofreie Lieferung

vahlen.de/35418267

Game Changer »Daten«

Es gibt kaum eine Organisation, die nicht datengetrieben(er) sein möchte. Allerdings gelingt den meisten Organisationen diese Transformation nicht. Initiativen bleiben in der Umsetzung stecken oder liefern wenig inspirierende Ergebnisse. Gleichzeitig steigt der Druck: Aktuell ist der erfolgreiche Einsatz von Daten noch ein Wettbewerbsvorteil, bald jedoch überlebensnotwendig.

Beste Datenkompetenz

Dieser gut lesbare Ratgeber mit konkretem Praxisbezug basiert auf vielen Jahren Hands-on-Erfahrung rund um Daten und digitale Transformation. Durch neue, praxisnahe Perspektiven und handfeste Erkenntnisse aus gelungenen Projekten hilft er zu verstehen, wie die datengetriebene Organisation gelingt. Dabei geht die erfolgreiche Transformation viel weiter, als »einfach nur Daten hinzuzufügen«. Sie schafft eine durch und durch von Daten inspirierte Organisation – mit ganz neuen Arbeitsweisen, Strukturen und einer noch nie gekannten Effektivität.

”

KI und der Umgang mit Daten sind für alle Unternehmen relevant. Dieses Buch liefert dafür gute Impulse.

Tim Höttges, CEO Deutsche Telekom AG

Sebastian Wernicke hat die Gabe, die Komplexität von Daten und K.I. in klare Erfolgskonzepte zu verpacken. Praxisnah, verständlich und unterhaltsam!

Dr. Sebastian Thrun, K.I.-Pionier, Gründer von Google X, Udacity und Kitty Hawk

Erhältlich im Buchhandel oder bei: **beck-shop.de** | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 176675 | linkedin.com/company/vahlen

Vahlen

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Der Weg zur datengesteuerten Organisation – Daten effektiv nutzen

Creating Value from Data
A Practical Framework for Identifying and Assessing Use Cases Across BI, Analytics, and AI 4
Nick Kakuschke, M. Sc, und Prof. Dr. Christine Legner

Data Mesh im Praxiseinsatz
Wie modulare Datenarchitekturen zur Agilität im Controlling beitragen 11
Philipp Kernstock, M.Sc., Konstantin Biermann, M.Sc., Prof. Dr. Andreas Hein und Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Krcmar

Designing Knowledge Graphs for Steering a Company Properly 18
Prof. Dr. Jörg H. Mayer, M.Sc. Stefan Braun, Dipl.-Math. Jürgen Müller und Prof. Dr. Reiner Quick

Data Storytelling im Controlling
Narrative Patterns für die Performance-, Risiko- und Strategiekommunikation 26
Prof. Dr. Martin J. Eppler

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.
Prof. Dr. Ulrike Baumöl im Interview unter

https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2025

IM DIALOG
Innovation an der Kaffeemaschine – Ist Innovations-Controlling ein Erfolgsfaktor? 32
Benjamin Bomatter und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

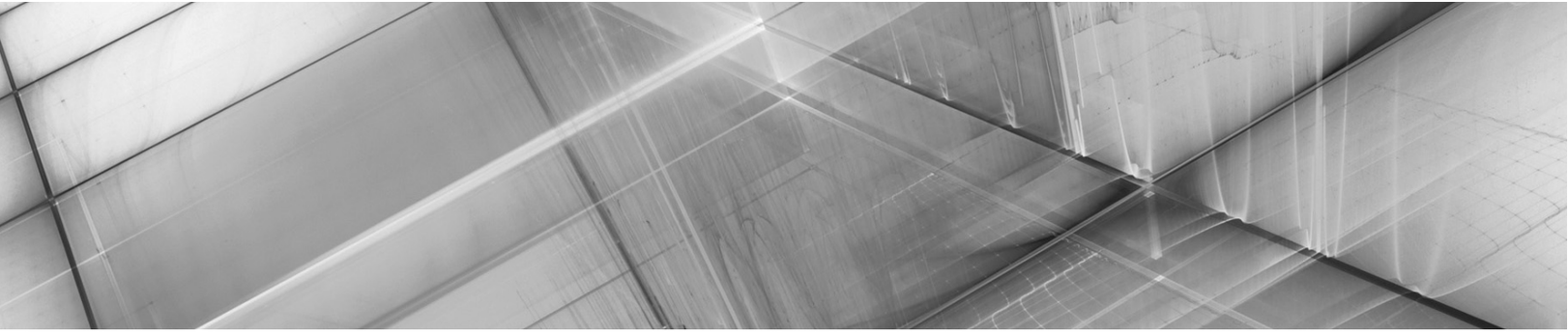
BEST PAPER AWARD
„Ohne Controlling bleibt Nachhaltigkeit oft Symbolpolitik“ 36
Dr. Jan Diebecker, Dr. Katharina Dassel und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Carbon Incentives – Die Verknüpfung von Klimazielen und Vergütungssystemen in der Unternehmenspraxis 39
Prof. Dr. Karola Bastini und Prof. Dr. Fares Getzin

DIGITALISIERUNG
Controlling von KI
Mit Public Value zu menschenzentrierter, akzeptierter KI 41
Valentin Wittmann, M.Sc., Aljoscha Roloff, M.Sc., und Prof. Dr. Timo Meynhardt

Unfolding competitive advantage with AI sandboxes
Leveraging AI sandboxes to transform the finance function and drive strategic excellence 50
Renate Busstra, M.Sc., Dr. Victoria Honsel und Prof. Dr. Klaus Möller

Digitalisierung von Compliance-Management-Systemen
Herausforderungen, Chancen und Implementierungsmöglichkeiten digitaler Lösungen im Compliance-Management 56
Christina Panagiota Tsintsoli, M.Sc.



GOVERNANCE & COMPLIANCE

Das erste Omnibus-Paket:
Quo vadis ESG-Compliance? 62
Dr. Katharina F. Braig, LL.M.

FUNKTIONEN & BRANCHEN

Kommunales Controlling
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Gemeinden und Landkreisen des Freistaates Sachsen 64
Prof. Dr. Manfred Röber

KURZ ERKLÄRT

Die Ecosystem Value Scorecard
Ein Instrument zur Identifikation von Wert für Organisationen in Ökosystemen 73
Dennis Vetterling und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zur datengesteuerten Organisation – Daten effektiv nutzen/Fachbuch-Test 76

VERNETZEN UND DISKUTIEREN 79

Vorschau auf Heft 6/2025 und Impressum 84

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de

DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen
Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Institut für Controlling und Consulting, Johannes Kepler Universität Linz
Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund
Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum
Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen
Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart