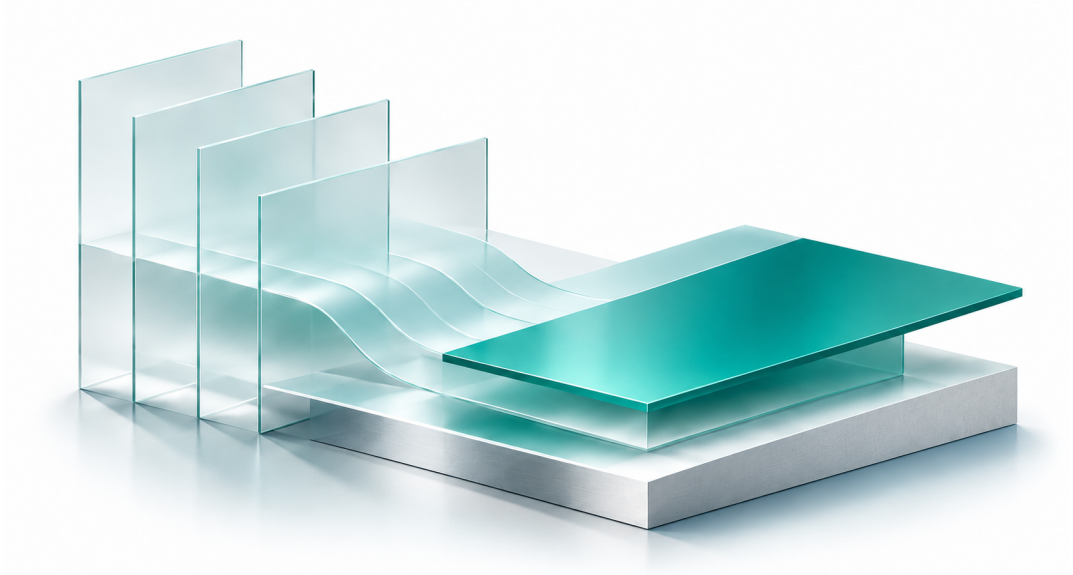
Julian Voß

KI im Controlling und Finanzwesen

Das Umsetzungs- und Governance-Handbuch für die Finanzfunktion

Für Finanzleitungen, Prozessverantwortliche und Projektteams



Finance-KONTUR-Methode · 28 Promptkarten

Praxishebel
Wissen anwenden. Mehrwert schaffen.

Julian Voß

KI im Controlling und Finanzwesen

Das Umsetzungs- und Governance-Handbuch
für die Finanzfunktion

Für Finanzleitungen, Prozessverantwortliche und Projektteams
Mit der Finance-KONTUR-Methode und 28 Promptkarten

praxishebel

© 2026 Julian Voß

Erste Auflage 2026
Stand der fachlichen Bearbeitung: November 2026

Titel: KI im Controlling und Finanzwesen
Autor: Julian Voß

Selbstverlag und Herausgeber
Julian Voß · Praxishebel
Steinkauzweg 6 · 58579 Schalksmühle
Deutschland
kontakt@praxishebel.online

Alle Rechte vorbehalten. Die Nutzung über die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts hinaus bedarf der Zustimmung des Rechteinhabers.

Die dargestellten Praxisfälle sind, soweit nicht anders gekennzeichnet, fiktiv. Produkt- und Unternehmensbezeichnungen können geschützte Marken sein. Aus ihrer Nennung folgt keine geschäftliche Verbindung oder Empfehlung.

Fachliche und rechtliche Informationen wurden sorgfältig bearbeitet. Das Buch ersetzt keine Beratung im Einzelfall. Maßgeblich sind die jeweils geltenden Originalquellen und die konkrete Unternehmenssituation.

Bei Textentwürfen, Redaktion und einzelnen Illustrationen einschließlich des Umschlagmotivs kamen KI-Werkzeuge zum Einsatz. Auswahl, Einordnung und fachliche Verantwortung für diese Ausgabe liegen beim Autor.

Vorwort

Warum ich dieses Buch geschrieben habe

Dieses Buch richtet sich an Finanzleitungen, Prozessverantwortliche und Projektteams, die über Einführung und Betrieb von KI entscheiden. Es unterstützt Sie beim Aufbau eines Anwendungsportfolios, bei der fachlichen Prüfung eines Piloten und bei der Entscheidung über den Produktivstart.

Im operativen Controlling habe ich Daten aus mehreren Systemen abgeglichen. Wichen zwei Quellen voneinander ab, konnte die Klärung länger dauern als die Analyse. Bei der späteren Arbeit an Finanzprozessen wurde mir klar, wie viel von einer gemeinsamen Definition, eindeutigen Zuständigkeiten und guten Übergaben abhängt.

KI kann freigegebene Unterlagen durchsuchen, Annahmen zusammentragen und einen Kommentar entwerfen. Im Betrieb zählt, ob die Zahlen vergleichbar sind, der Entwurf belegt ist und eine fachkundige Person die Verantwortung für die Entscheidung übernehmen kann. Deshalb verbindet das Buch fachliche Anwendungen mit Wirtschaftlichkeit, Governance, Tests und Betrieb.

Die Anwendungen reichen von Reporting und Forecasting bis zu Abschluss, Steuern, Treasury und Konsolidierung. Abschnitt 1.8 führt die Finance-KONTUR-Methode mit sechs Fragen und einem Schnelltest ein. In Kapitel 5 finden Sie einen ausgearbeiteten Reporting-Fall, den Canvas, Prüf-Checklisten und 28 kopierfähige Promptkarten mit Beispielen.

Als Referenzband bietet das Buch mehrere Einstiege. Die Finanzleitung kann mit Nutzenrechnung und Freigabe beginnen. Projektverantwortliche können einen konkreten Fall mit dem Schnelltest strukturieren. Abschnitt 3.9 zeigt, wie ein kleines Team einen Reporting-Piloten in 30 Tagen vorbereitet, prüft und begrenzt freigibt.

Wenn wir schneller bei der fachlichen Frage ankommen und die Antwort besser belegen können, gewinnt das Controlling die Zeit zurück, für die ich diesen Beruf gewählt habe.

Julian Voß
November 2026

Über den Autor



Julian Voß

Seine kaufmännische Laufbahn begann 2009 mit der Ausbildung zum Bürokaufmann. Im BWL-Studium an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg setzte er einen Schwerpunkt auf Controlling. Im operativen Controlling erlebte er, wie ein Zahlenabgleich Tage dauern kann, wenn zwei Systeme unterschiedliche Werte liefern. Bis heute begeistert ihn der Moment, in dem ein Team versteht, warum sich eine Zahl verändert hat und welche Entscheidung es daraus ableiten kann.

Seit 2020 arbeitet er im Geschäftsprozessmanagement für Finance und Controlling in einem internationalen Unternehmensumfeld. Er entwickelt Abläufe gemeinsam mit den verantwortlichen Fachbereichen weiter und stimmt ihre Anforderungen mit der IT ab. Bei der mehrjährigen Migration von SAP R/3 auf SAP S/4HANA leitete er die Workstreams FI/CO und Analytics.

Ihn reizt, was KI schon bei einer alltäglichen Aufgabe wie dem Monatsbericht leisten kann. Wenn sie aus abgestimmten Zahlen und freigegebenen Belegen einen ersten Abweichungskommentar vorbereitet, gewinnt das Team Zeit, die Ursachen zu prüfen und die nächsten Schritte vorzubereiten. Solche Aufgaben greift er als zertifizierter KI-Manager (IHK) in internen Workshops auf. Als Gründer von **Praxishebel** hat er für dieses Buch die **Finance-KONTUR-Methode** entwickelt. Mit ihr können Finanzteams an einer konkreten Aufgabe erproben, wie belastbar die Ergebnisse sind und welche Entlastung im Arbeitsalltag tatsächlich ankommt.

praxishebel.online · kontakt@praxishebel.online

Die fiktiven Fälle verwenden keine vertraulichen Unternehmensdaten. Studien und Anbieterbeispiele tragen einen Quellenhinweis.

Die Finance-KONTUR-Methode

Der eigene Arbeitszyklus dieses Buchs – von der Kernentscheidung bis zur realisierten Wirkung

K **Kernentscheidung**

Welche Entscheidung wird besser?

O **Outputvertrag**

Was liefert das System – und wann nicht?

N **Nachweise und Daten**

Welche Fakten sind verbindlich?

T **Tests und Grenzen**

Was muss nachweislich funktionieren?

U **Umsetzung und Rollen**

Wer entscheidet, betreibt und stoppt?

R **Realisierte Wirkung**

Was wird wirklich besser?

Verantwortete Wirkung: messbar · prüfbar · lernend

Outputvertrag vor Modellwahl · Wirkung schließt die Lernschleife

Die Methode führt Fachbereich, Leitung, IT und Governance zu sechs Festlegungen. Sie dokumentieren Entscheidung, Ausgabe, Evidenz, Tests, Rollen und tatsächliche Wirkung in Ihren bestehenden Arbeitsunterlagen.

Zum Schnelltest in Abschnitt 1.8 · Zum Canvas und Beispiel in Abschnitt 5.5

Quellen und Praxisfälle

So finden Sie die Belege und ordnen die Beispiele ein.

Quellen

Die Quellen haben feste Kennungen. Im Quellenportal führen Q1 bis Q162 zu den Originalen. B1 bis B13 stehen für die vertiefenden Fachbücher. Die Kennungen folgen der Aufnahme ins Quellenverzeichnis. Im Buch stehen die Belege bei den Abschnitten, zu denen sie gehören.

praxishebel.online/quellen

Praxisfälle

Die Praxisfälle sind als fiktiv gekennzeichnet. Bei Studien und Anbieterfällen nennt das Buch Erhebung, Bezugsgruppe und die Grenzen der Aussage.

Eigenleistung

Die Finance-KONTUR-Methode, Praxisvorlagen und Arbeitshilfen sind für dieses Buch entwickelt. Übernommene Daten und fachliche Grundlagen sind an der jeweiligen Darstellung belegt.

Aktualität

Prüfen Sie für Entscheidungen den aktuellen Stand der Originalquellen und die konkrete Unternehmenssituation.

Redaktionsstand: 18. November 2026. Die Quellenangaben nennen den jeweiligen Abrufstand.

Was Sie aus diesem Buch mitnehmen

Dieses Handbuch unterstützt Finanzleitungen, Prozessverantwortliche und Projektteams bei der Einführung, Prüfung und Steuerung von KI in der Finanzfunktion.

Ihre Frage	Ihr Ergebnis aus dem Buch
Wo schafft KI wirklich Wert?	Sie erkennen geeignete Anwendungsfälle der Finanzfunktion, priorisieren sie und verbinden Output, Prozesswirkung und Unternehmensnutzen.
Was muss vor dem Modell stimmen?	Sie prüfen Datenqualität, Kennzahlensemantik, Zugriffe, Rollen und Referenzfälle für Ihren Use Case.
Wie wird aus einem Piloten ein Produkt?	Sie führen Business Case, Make-or-Buy, Testdesign, Produktionsgate, Operating Model und Roadmap zusammen.
Wie bleibt KI kontrollierbar?	Sie gestalten Klassifizierung, Datenschutz, Sicherheit, Validierung, Monitoring, Auditierbarkeit und Incident-Prozesse als geschlossene Kette.
Was lässt sich direkt verwenden?	Sie erhalten Praxisfälle, Entscheidungsmatrizen, Vorlagen, Checklisten, Reifegradmodell und einen konkreten 100-Tage-Plan.
Wie bereitet man sich auf Agenten vor?	Sie unterscheiden Assistenz von echter Handlungsvollmacht und setzen Grenzen für teilautonome Finanzprozesse.

Ordnen Sie jede Anwendung einer konkreten Entscheidung, einer prüfenden Rolle und einem messbaren Ergebnis zu.

So nutzen Sie dieses Buch

Wählen Sie einen Einstieg nach Rolle und anstehender Entscheidung. Inhalts- und Stichwortverzeichnis sind in der digitalen Ausgabe verlinkt.

Ihre Rolle	Empfohlener Leseweg
Finanzleitung	Entscheidung in etwa 45 bis 60 Minuten vorbereiten. Nutzenlogik in 1.5, Schnelltest in 1.8, Zahlenbeispiel in 4.2 und die zwölf Freigabefragen in 5.4.
Prozessverantwortliche	Kapitel 2 für Ihren Fachbereich, dann 3.4 und 3.5 für Tests und Nachweise. Mit 5.2 und 5.5 den Prozess festlegen.
Projektleitung und IT	1.8, 2.2 und 3.3 für Auftrag, Integration und Datenzugriff. In 4.3 bis 4.5 Architektur, Pilot und Betrieb vertiefen.
Kleine Finanzteams	Mit dem 30-Tage-Piloten in 3.9 beginnen. Die passende Karte in 5.6 an freigegebenem Material testen.
Governance und Revision	3.1 bis 3.7 für Pflichten, Entscheidungsrechte und Kontrolltiefe. In 5.4 und 6.3 Freigabe und Handlungsvollmachten prüfen.
Kapitel	**Schwerpunkt**
1 und 2	Nutzen verstehen und Anwendungen auswählen
3 und 4	Governance aufbauen und Projekte umsetzen
5 und 6	Arbeitsmittel nutzen und Agenten kontrolliert vorbereiten

Promptkarten, Canvas, Schnelltest und Checklisten digital

praxishebel.online/promptkarten

Inhaltsverzeichnis

Die Seitenzahlen folgen der Buchzählung. In der digitalen Ausgabe führen Titel und Seitenzahl direkt zum Abschnitt.

Kapitel und Abschnitte	Seite
Kapitel 1 – Wie KI Controlling und Finanzwesen verändert	**1**
1.1 Ein typischer Arbeitstag im Controlling	2
1.2 Was KI in Controlling und Finanzwesen eigentlich bedeutet	9
1.3 Warum der Veränderungsdruck zunimmt	18
1.4 Die wichtigsten Einsatzfelder in der Finanzfunktion	27
1.5 Wie aus KI messbarer Nutzen entsteht	36
1.6 Was Unternehmen heute bereits verändern: Praxisbeispiele	49
1.7 Wie sich Arbeit, Rollen und Beschäftigung verändern	56
1.8 Finance-KONTUR – sechs Schritte und ein Schnelltest	65
Kapitel 2 – Von der Datenbasis zur belastbaren Anwendung	**67**
2.1 Die verlässliche Datenbasis – bevor KI analysieren kann	68
2.2 Systemlandschaft und Integration – wie KI kontrolliert auf Finanzdaten zugreift	76
2.3 KI im Reporting und in der Abweichungsanalyse	85
2.4 KI in Planung, Forecasting und Szenarioanalyse	95
2.5 KI im Rechnungswesen und im Abschlussprozess	108
2.6 KI im Steuerbereich	118
2.7 KI im Treasury und Liquiditätsmanagement	129
2.8 KI in Konsolidierung und externer Berichterstattung	140
2.9 KI für Führungskräfte und funktionsübergreifende Finanzentscheidungen	150
Kapitel 3 – Governance, Risiken und verantwortliche Umsetzung	**161**
3.1 KI-Governance in der Finanzfunktion – Rollen, Regeln und Entscheidungsrechte	162
3.2 Risiko- und Anwendungsfallklassifizierung – Wirkung, Autonomie und Kontrolltiefe	174
3.3 Datenschutz und Informationssicherheit – Daten, Zugriffe und sichere Systemgrenzen	187
3.4 Validierung, Tests und laufende Überwachung – Qualität, Drift und Änderungen beherrschen	200
3.5 Dokumentation, Protokollierung und Auditierbarkeit – Entscheidungen prüfbar machen	213
3.6 Drittanbieter-, Modell- und Lieferkettenrisiken – Auswahl, Verträge und Exit	225
3.7 Störungen, Vorfälle und Notfallmanagement – erkennen, begrenzen, melden und wiederanlaufen	239
3.8 KI-Kompetenz, menschliche Aufsicht und Veränderungsmanagement – Menschen handlungsfähig machen	250
3.9 Ein 30-Tage-Pilot für kleine Finanzteams	262

Inhaltsverzeichnis · Fortsetzung

Kapitel und Abschnitte	Seite
Kapitel 4 – Von der Idee zur produktiven KI-Anwendung	**268**
4.1 KI-Anwendungsfälle finden und priorisieren	269
4.2 Business Case und Nutzencontrolling	281
4.3 Make, Buy oder Partner	295
4.4 Vom Pilotprojekt zum produktiven Betrieb	309
4.5 Das KI-Operating-Model der Finanzfunktion	323
4.6 Kompetenzen, Change und Akzeptanz	344
4.7 Die Umsetzungsroadmap	357
Kapitel 5 – Der praktische Werkzeugkasten	**373**
5.1 End-to-End-Praxisfall „Ein Reporting-Assistent entsteht“	374
5.2 Vorlagen und Checklisten – aus Anforderungen werden prüfbare Arbeitsartefakte	390
5.3 Reifegradmodell – vom Einzelversuch zur verlässlich lernenden Finanzfunktion	406
5.4 Management-Checkliste vor dem Produktivstart	417
5.5 Finance-KONTUR-Canvas und durchgerechnetes Beispiel	430
5.6 Prompt-Bibliothek für die Finanzfunktion	434
5.7 Werkzeugklassen und Auswahlfragen	465
Kapitel 6 – Die Zukunft der Finanzfunktion: KI-Agenten und teilautonome Prozesse	**469**
6.1 Vom Assistenten zum Agenten	470
6.2 Wie agentische Finanzprozesse künftig aussehen können	482
6.3 Welche Entscheidungen nicht autonom werden sollten	496
6.4 Die Finanzfunktion der Zukunft	508
6.5 Drei Zukunftsszenarien für Unternehmen	517
6.6 Was Unternehmen heute vorbereiten sollten	527
6.7 Schlussbetrachtung	537
Vertiefende Fachbücher	**544**
Glossar	**546**
Stichwortverzeichnis	**549**

Kapitel 1

Wie KI Controlling und Finanzwesen verändert

Controlling und Finanzwesen sind seit Jahrzehnten digital. Geschäftsvorfälle werden in ERP-Systemen erfasst, Berichte in BI-Anwendungen erzeugt und Planungen mit spezialisierten Werkzeugen unterstützt. Digital bedeutet jedoch nicht automatisch durchgängig, intelligent oder entscheidungsorientiert. Zwischen dem Datensatz im Quellsystem und einer belastbaren Managemententscheidung liegen noch immer zahlreiche Exporte, Abstimmungen, Rückfragen, Plausibilisierungen und Präsentationsschritte. Genau an diesen Übergängen setzt der praktische Nutzen von künstlicher Intelligenz an. Als neutralen Oberbegriff verwendet dieses Buch die Bezeichnung Finanzfunktion. Sie umfasst Controlling, Rechnungswesen, Konsolidierung und externe Berichterstattung, Treasury, Steuern und angrenzende Aufgaben – unabhängig davon, wie ein Unternehmen diese organisatorisch zuordnet.

Nach diesem Kapitel können Sie

- KI, Automatisierung und Analytics sauber unterscheiden
- Veränderungsdruck und Einsatzfelder realistisch einordnen
- KI-Aktivität mit messbarem Nutzen verbinden

Schlagwörter: KI-Grundbegriffe · Anwendungsfälle · Nutzen · Rollen · Praxisfälle

Lernweg: Arbeit sichtbar machen → KI verstehen → Einsatzfelder ordnen → Nutzen belegen

Ergebnis: Ein belastbares gemeinsames Bild statt Technologiehype

1.1 Ein typischer Arbeitstag im Controlling

Praxisnavigator K · Kernentscheidung · Arbeitsalltag · Engpass · Entscheidung

1

Morgen anwenden: Markieren Sie morgen einen Übergang, an dem Zahlen erklärt statt nur berechnet werden.

Hinweis zum Praxisfall: Das folgende Beispiel ist fiktiv und bewusst verdichtet. Es verwendet keine vertraulichen Unternehmensdaten. Die beschriebenen Prozessmuster sind typisch für operative Controlling-Einheiten in Industrieunternehmen – unabhängig davon, ob sie zu einem Konzern oder zu einem mittelständischen Unternehmen gehören. Andere Teile der Finanzfunktion haben teilweise ähnliche Schnittstellen, aber andere Fachaufgaben, Risiken und Verantwortlichkeiten.

7:30 Uhr – Die Zahlen sind da, die Erklärung noch nicht

Laura König arbeitet als Werkscontrollerin in einem international tätigen Industrieunternehmen. Als sie morgens den Rechner startet, ist der nächtliche Datenlauf abgeschlossen. Das Ergebnis des Vormonats steht im System, die Standardberichte sind aktualisiert und im Posteingang warten bereits die ersten Rückfragen. Auf den ersten Blick scheint die Ausgangslage komfortabel: Alle wesentlichen Zahlen sind vorhanden.

Doch die erste Kennzahl wirft mehr Fragen auf, als sie beantwortet. Die Fertigungskosten je Einheit liegen deutlich über dem Forecast, während die produzierte Menge unter Plan geblieben ist. Im Ergebnisbericht erscheint eine negative Abweichung. Ob sie vor allem durch geringere Auslastung, zusätzliche Instandhaltung, Mehrarbeit, einen ungünstigeren Produktmix oder eine fehlerhafte Zuordnung entstanden ist, lässt sich daraus noch nicht erkennen.

Laura prüft zunächst, ob alle Datenstände aktuell sind. Danach vergleicht sie die Kostenstellenstruktur mit dem Vormonat, kontrolliert eine neu eingerichtete Kostenstelle und führt Informationen aus dem ERP-System, dem Produktionsreporting und einer lokalen Planungsdatei zusammen. Nicht weil eines dieser Systeme grundsätzlich falsche Zahlen liefert, sondern weil jedes System einen anderen Ausschnitt der betrieblichen Realität beschreibt. Bevor die eigentliche Analyse beginnen kann, muss daher erst eine belastbare gemeinsame Sicht hergestellt werden.

9:15 Uhr – Aus einer Kennzahl wird eine Managementfrage

In der täglichen Werksrunde fragt die Werkleitung, warum die Kosten je Einheit gestiegen sind und ob sich die Entwicklung im laufenden Monat fortsetzen wird. Der Standardbericht beantwortet den ersten Teil nur oberflächlich: Er zeigt, was vom Plan abweicht. Für das Management ist

jedoch entscheidend, warum die Abweichung entstanden ist, welche Faktoren vorübergehend sind und wo konkreter Handlungsbedarf besteht.

Laura verbindet die Finanzdaten deshalb mit dem operativen Kontext. Eine ungeplante Anlagenstörung hat die Ausbringung reduziert. Zusätzliche Schichten sollten den Rückstand teilweise aufholen. Gleichzeitig wurde ein größerer Instandhaltungsauftrag früher als geplant abgerechnet. Erst diese Kombination erklärt, weshalb die Kosten gestiegen sind, obwohl einzelne Verbrauchskennzahlen nahezu im Plan liegen.

Ein KI-System könnte Auffälligkeiten markieren, relevante Buchungen zusammenstellen und erste Erklärungshypothesen formulieren. Es könnte aber nicht ohne Weiteres beurteilen, ob die vorgezogene Instandhaltung wirtschaftlich sinnvoll war, ob eine Buchung periodengerecht vorgenommen wurde oder welche Maßnahme im konkreten Werk angemessen ist. Eine sprachlich plausible Erklärung ist noch keine fachlich verifizierte Ursache. Die Verantwortung für Einordnung, Bewertung und Handlungsempfehlung verbleibt beim Controller.

11:30 Uhr – Der Ad-hoc-Fall verdrängt die geplante Arbeit

Noch bevor Laura die Monatsanalyse abschließen kann, erreicht sie eine Anfrage aus dem Bereichscontrolling. Ein wichtiger Kundenauftrag könnte sich um zwei Wochen verschieben. Bis zum Nachmittag soll sie abschätzen, wie sich die Verschiebung auf Ergebnis, Bestand und Liquidität auswirken würde. Dafür benötigt sie Informationen aus Vertrieb, Produktion, Einkauf und Logistik. Einige Annahmen liegen strukturiert vor, andere nur in E-Mails oder Gesprächsnotizen.

Die eigentliche Szenariorechnung ist nicht das einzige Problem. Zunächst muss geklärt werden, welche Mengen betroffen sind, ob Material bereits beschafft wurde, ob zusätzliche Lagerkosten entstehen und ob die Produktion auf einen anderen Auftrag umgestellt werden kann. Ein KI-Assistent könnte die vorhandenen Informationen zusammenfassen, fehlende Annahmen sichtbar machen, Varianten für ein Rechenmodell vorbereiten und Ergebnisse adressatengerecht erläutern. Die verwendeten Annahmen und die mathematische Logik müssten dennoch durch das zuständige Controlling festgelegt und geprüft werden.

14:00 Uhr – Forecast zwischen Zahlen und Texten

Am Nachmittag beginnt die Aktualisierung des Forecasts. Die verantwortlichen Fachbereiche haben ihre Einschätzungen in unterschiedlichen Formen geliefert: als Zahlen in der Planungsanwendung, als Kommentierung in einer Tabellenkalkulation, als E-Mail oder telefonisch.

Manche Aussagen widersprechen sich. Der Einkauf erwartet sinkende Materialpreise, während die Produktion weiterhin mit dem bisherigen Kostensatz plant. Der Vertrieb hat eine Absatzchance eingerechnet, deren Eintrittswahrscheinlichkeit nicht dokumentiert ist.

1

Ein erheblicher Teil der Arbeit besteht nun darin, Aussagen zu konsolidieren, Rückfragen zu formulieren und die Auswirkungen verschiedener Annahmen transparent zu machen. Generative KI kann unstrukturierte Informationen zusammenfassen, ähnliche Aussagen gruppieren, Widersprüche hervorheben und einen ersten Forecast-Kommentar entwerfen. Sie darf jedoch nicht unbemerkt aus einer vagen Erwartung eine verbindliche Planannahme machen. Gerade im Forecast ist entscheidend, dass Herkunft, Verantwortlicher und Freigabestatus jeder wesentlichen Annahme nachvollziehbar bleiben.

16:30 Uhr – Kommunikation ist Teil der Analyse

Zum Ende des Tages aktualisiert Laura die Managementpräsentation. Die gleichen Zahlen müssen für unterschiedliche Empfänger verschieden aufbereitet werden. Die Werkleitung benötigt konkrete operative Ursachen und Maßnahmen. Das Bereichsmanagement interessiert sich für Ergebniswirkung und Risiken. Das Konzerncontrolling erwartet eine konsistente Kommentierung entlang vorgegebener Kategorien.

KI kann Formulierungen verdichten, Berichte an die jeweilige Zielgruppe anpassen und aus einer geprüften Analyse einen ersten Präsentationsentwurf erstellen. Der Mehrwert liegt nicht nur in schnellerem Schreiben. Er entsteht vor allem dann, wenn zwischen Analyse, Erklärung und Entscheidung weniger Informationen verloren gehen. Die fachliche Aussage, die Gewichtung der Risiken und die Freigabe der Kommunikation bleiben gleichwohl menschliche Aufgaben.

Was an diesem Arbeitstag tatsächlich Zeit kostet

Der Fall zeigt ein wiederkehrendes Muster: Im Controlling kostet nicht nur die Berechnung selbst Zeit. Aufwendig sind vor allem die Übergänge – zwischen verschiedenen Systemen, zwischen Zahlen und operativem Kontext, zwischen lokalen und zentralen Sichtweisen sowie zwischen Analyse und Kommunikation. Viele Tätigkeiten sind teilweise standardisiert, enthalten aber zugleich Ausnahmen, Rückfragen und Ermessensentscheidungen.

Genau deshalb ist KI für Controlling und Finanzwesen relevant. Sie kann strukturierte und unstrukturierte Informationen miteinander verbinden, wiederkehrende Arbeitsschritte vorbereiten und die Aufmerksamkeit auf Auffälligkeiten lenken. Ihr Potenzial liegt weniger in einer einzelnen

spektakulären Funktion als in der Verkürzung der Strecke vom Rohdatum zur belastbaren Entscheidung.

Vom fiktiven Fall zum messbaren Wandel

Dass KI den Unternehmensalltag erreicht hat, zeigen auch aktuelle Erhebungen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes nutzten 2025 bereits 26 Prozent der Unternehmen in Deutschland mit mindestens zehn Beschäftigten mindestens eine KI-Technologie. Bei Unternehmen ab 250 Beschäftigten lag der Anteil bei 57 Prozent.[1] Die höhere Verbreitung in großen Unternehmen bedeutet allerdings nicht, dass die fachlichen Anwendungsfälle dort grundsätzlich andere wären. Unterschiede bestehen vor allem bei Datenverfügbarkeit, IT-Landschaft, Governance und Ressourcen für die Umsetzung.

Eine ifo-Unternehmensbefragung vom Mai 2026 kommt bei einer breiteren Erfassung der Nutzung auf 54,5 Prozent. In der Industrie gaben 58,7 Prozent der Unternehmen an, KI in Geschäftsprozessen einzusetzen. Genannt wurden unter anderem Datenanalyse, Verwaltung, Planung und Controlling.[2] Die Werte von Destatis und ifo sind wegen unterschiedlicher Erhebungszeitpunkte, Unternehmensabgrenzungen und Fragestellungen nicht unmittelbar vergleichbar. Gemeinsam zeigen sie jedoch, dass KI nicht mehr nur Gegenstand einzelner Pilotprojekte ist.

Für die Finanzfunktion weist eine internationale KPMG-Erhebung in dieselbe Richtung. Im März 2026 wurden 1.013 leitende Finanzverantwortliche aus 20 Ländern und 13 Branchen befragt; berücksichtigt wurden Unternehmen mit mindestens 250 Millionen US-Dollar Jahresumsatz. Mehr als drei Viertel der befragten Organisationen nutzten KI in Finanzplanung, Reporting oder kommerzieller Analyse. 71 Prozent berichteten, dass die Erwartungen an den Return on Investment erreicht oder übertroffen wurden. Als Verbesserungen nannten die Befragten insbesondere schnellere Entscheidungen (71 Prozent), höhere Entscheidungsqualität (70 Prozent) und eine bessere Forecast-Genauigkeit (64 Prozent).[3] Die Studie ist keine repräsentative Bestandsaufnahme für Deutschland und bildet vor allem größere Unternehmen ab. Sie zeigt aber, in welche Richtung sich fortgeschrittene Finanzorganisationen entwickeln.

Statistiken richtig einordnen: Eine hohe angegebene KI-Nutzung ist nicht automatisch mit einem hohen Reifegrad gleichzusetzen. Zwischen gelegentlicher Nutzung eines Textassistenten und einer kontrollierten Integration in Abschluss-, Reporting- oder Planungsprozesse liegen erhebliche Unterschiede. Im weiteren Verlauf des Buches werden Nutzung, Integration und Reifegrad deshalb getrennt betrachtet.

Wo KI in diesem Arbeitstag unterstützen kann

Arbeitsschritt	Möglicher KI-Beitrag	Fachliche Verantwortung im Controlling
Daten vorbereiten	Datenstände vergleichen, Auffälligkeiten markieren, Transformationen vorbereiten und Verarbeitungsschritte dokumentieren.	Datenquellen, Definitionen, Vollständigkeit und fachliche Logik prüfen und freigeben.
Abweichungen analysieren	Muster und Ausreißer erkennen, relevante Detailpositionen zusammenstellen und erste Ursachenhypothesen formulieren.	Ursachen mit dem operativen Geschäft verifizieren und wirtschaftlich bewerten.
Forecast erstellen	Unstrukturierte Annahmen zusammenfassen, Widersprüche hervorheben und Szenarien vorbereiten.	Annahmen festlegen, Verantwortliche benennen und Rechenlogik kontrollieren.
Berichte kommentieren	Entwürfe erstellen, Aussagen verdichten und Sprache an unterschiedliche Empfänger anpassen.	Faktische Richtigkeit, Wesentlichkeit und Managementbotschaft verantworten.
Wissen nutzen	Richtlinien, Definitionen, frühere Analysen und Maßnahmen schneller auffindbar machen.	Aktualität, Gültigkeit, Berechtigungen und Kontext sicherstellen.
Arbeitsabläufe steuern	Rückfragen vorbereiten, Aufgaben priorisieren und auf fehlende Informationen hinweisen.	Kontrollen, Freigaben und Eskalationen verbindlich definieren.

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Promptkarte direkt anwenden

Die folgende Karte zeigt, wie aus einer abgestimmten Abweichungsbrücke ein prüfbarer Kommentar entsteht. Alle 28 Karten finden Sie in Abschnitt 5.6 und online unter praxishebel.online/promptkarten.

R3 Einen Abweichungskommentar entwerfen

Version 1.0 · Fachbezug 2.3 und 5.1 · Verantwortung Laura / fachlicher Reviewer

Material: Abgestimmte Abweichungsbrücke, bestätigte Ursachen mit Quellen-ID, freigegebene Maßnahmen und Empfängerkreis.

Arbeitsauftrag: Schreibe einen Kommentar mit höchstens 120 Wörtern: Abweichung, belegte Treiber, offene Ursache und bereits beschlossene Maßnahme. Kennzeichne Hypothesen. Erfinde weder Ursachen noch Maßnahmen, Verantwortliche oder Termine.

Ergebnis und Review: Kommentarentwurf plus kurze Belegliste. Zahlen, Vorzeichen, Zeitraum, Empfängerbezug und jede Ursache werden vor Freigabe geprüft.

Stopp und Enthaltung: Die Gesamtabweichung ist unklar oder ein Pflichtbeleg fehlt. Statt eines scheinbar fertigen Kommentars eine Lückenliste ausgeben.

Minimaler Prüffall: Die Brücke enthält einen unerklärten Rest von 30 Tsd. €. Er muss sichtbar offen bleiben; „sonstige Effekte“ gilt ohne Nachweis nicht als Erklärung.

Wirkung prüfen: Messen Sie die Zeit bis zum freigegebenen Reporting-Ergebnis sowie falsche Zahlen, fehlende Belege und unbelegte Ursachen gegenüber dem bisherigen Ablauf.

Der entscheidende Unterschied: unterstützen statt ungeprüft entscheiden

1

Im beschriebenen Controlling-Arbeitstag kann KI an vielen Stellen sinnvoll unterstützen. Daraus folgt jedoch nicht, dass jede Aufgabe automatisiert werden sollte. Für das Controlling ebenso wie für andere Teile der Finanzfunktion muss klar zwischen Vorschlag, Berechnung, Buchung, Freigabe und Entscheidung unterschieden werden. Je näher ein KI-Ergebnis an einen zahlungswirksamen Vorgang, einen externen Bericht oder eine Managemententscheidung heranreicht, desto höher sind die Anforderungen an Datenqualität, Nachvollziehbarkeit, Kontrolle und Dokumentation.

Kernaussage: KI kann den Weg vom Datensatz zur Entscheidung verkürzen. Sie darf dabei aber nicht die Nachvollziehbarkeit verkürzen.

Ein zukünftiger Arbeitstag könnte deshalb anders aussehen: Datenstände und Strukturänderungen werden vorab geprüft, ungewöhnliche Abweichungen thematisch gebündelt, Annahmen aus E-Mails und Systemen konsolidiert und erste Berichtsformulierungen vorbereitet. Die Controllerin verwendet ihre Zeit stärker darauf, Ursachen mit den Fachbereichen zu klären, Szenarien zu bewerten und Entscheidungen vorzubereiten. KI übernimmt dabei nicht die Rolle der Verantwortlichen. Sie verändert die Arbeitsteilung zwischen Mensch, Daten und System.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob ein Sprachmodell einen Abweichungskommentar formulieren kann. Entscheidend ist, wie KI so in die Prozesse von Controlling und Finanzwesen eingebettet wird, dass ihre Ergebnisse nützlich, wirtschaftlich, sicher und überprüfbar sind. Die folgenden Abschnitte schaffen dafür zunächst ein gemeinsames Begriffsverständnis und untersuchen anschließend die konkreten Anwendungsfelder.

Quellen zu Abschnitt 1.1

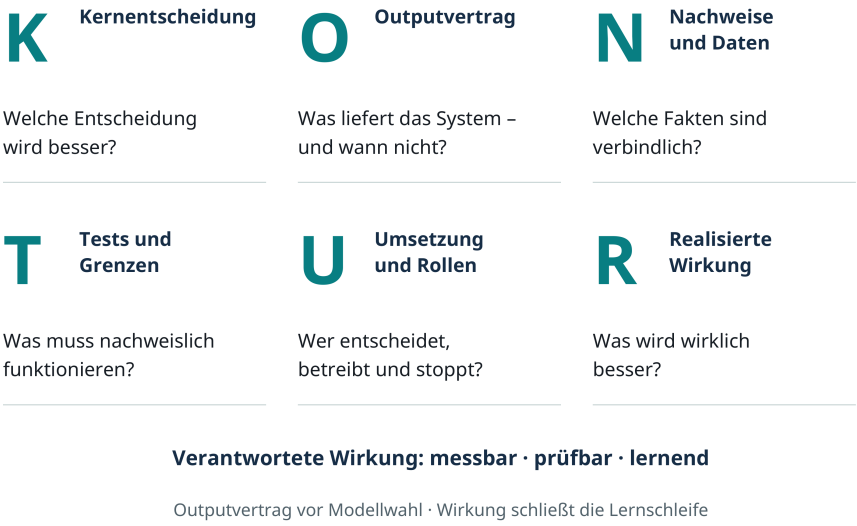
Quelle 1**:** Statistisches Bundesamt (Destatis): Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen 2025, Ergebnisse zur Nutzung von Technologien der künstlichen Intelligenz, Wiesbaden 2025, Abruf: 13.08.2026. Quellenportal · Q1

Quelle 2**:** ifo Institut: Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt Künstliche Intelligenz, ifo Konjunkturumfrage, 05.06.2026, Abruf: 13.08.2026. Quellenportal · Q2

Quelle 3**:** KPMG International: The Decision Advantage – How AI is producing value across the finance function. 2026 Global AI in Finance Report, Befragung von 1.013 leitenden Finanzverantwortlichen in 20 Ländern im März 2026, Abruf: 13.08.2026. Quellenportal · Q3

1.8 Finance-KONTUR – sechs Schritte und ein Schnelltest

Finance-KONTUR verbindet eine zu verbessernde Entscheidung mit sechs fachlichen Festlegungen. Sie können die Antworten in vorhandenen Tickets, Kontrollunterlagen und Freigabeprotokollen dokumentieren. Jede Festlegung braucht eine Zuständigkeit und einen prüfbaren Nachweis. Abschnitt 5.5 zeigt das vollständige Beispiel und enthält den ausfüllbaren Canvas.



Methodenkarte: Finance-KONTUR – eigene Darstellung.

KONTUR-Schnelltest in 15 Minuten

Je Frage: 0 Punkte für unklar, 1 für plausibel, 2 für konkret mit Zuständigkeit und Fundstelle.

1. K: Welche Entscheidung soll für wen besser werden und was wäre ein Fehler?
2. O: Welche Ausgabe erwarten Sie und wann soll sich das System enthalten?
3. N: Sind Quelle, Definition, Stand und Zugriff eindeutig?
4. T: Welche Fälle werden getestet und wann wird gestoppt?
5. U: Wer prüft, gibt frei, betreibt und stoppt?
6. R: Was messen Sie gegen die Baseline und wie nutzen Sie die freie Zeit?

Auswertung: 0–4 Punkte: Problem klären. 5–8: Nachweise in einem kurzen Sprint prüfen. 9–12: Fall priorisieren und Business Case prüfen. Ein rotes Rechts-, Sicherheits- oder Kontrollsignal stoppt den Fall unabhängig von der Punktzahl.

Die sechs Schritte mit Mindestartefakt und Stoppsignal

	Leitfrage	Mindestartefakt	STOP, wenn …
K	**Welche Entscheidung oder Aufgabe wird besser?**	Entscheidungssatz mit Owner, Nutzer, Takt, Fehlerfolge und Nicht-Zielen	nur eine Technologieidee oder ein unscharfer Effizienzwunsch vorliegt
O	**Was muss das System liefern – und wann nicht?**	Outputvertrag mit Pflichtfeldern, Format, Frist, Evidenz, Enthaltung und Freigabe	ein plausibler Text bereits als Erfolg gelten würde
N	**Welche Fakten und Daten sind verbindlich?**	Evidenzkarte mit führenden Systemen, Semantik, Stand, Berechtigung und Herkunft	Zahl, Definition, Version oder Datenrecht nicht eindeutig sind
T	**Was muss nachweislich funktionieren und begrenzt sein?**	Referenzsatz, Schwellen, Verbotsfälle, Kontrollen, Stopp und Rückfall	kritische Fehler nicht technisch oder organisatorisch begrenzt werden
U	**Wer entscheidet, betreibt, ändert und stoppt?**	Rollen- und Betriebsbild mit Gate, Support, Change, Incident und Exit	Verantwortung nur als allgemeines „Human in the Loop“ beschrieben ist
R	**Was wird im realen Prozess tatsächlich besser?**	Baseline, Benefit Owner, Vollkosten, Wirkungskennzahlen und Skalierungsentscheidung	Nutzung, Aktivität oder Modellscore mit wirtschaftlichem Nutzen verwechselt werden

Quelle: Eigene Finance-KONTUR-Methodik. Dokumentieren Sie die Festlegungen in vorhandenen Anwendungsfallkarten, Tickets, Risikoakten oder Freigabedossiers.

KI in der Finanzfunktion einführen und steuern

Welche Anwendung lohnt sich? Welche Nachweise tragen die Freigabe? Dieses Referenzwerk richtet sich an Finanzleitungen, Prozessverantwortliche und Projektteams. Es führt von der fachlichen Entscheidung bis zum überwachten Betrieb.

Finance-KONTUR
Sechs Schritte verbinden Entscheidung, Outputvertrag, Daten, Tests, Rollen und gemessene Wirkung.

Anwendungen für die Finanzfunktion
Praxisfälle für Reporting, Planung, Abschluss, Steuern, Treasury und Konsolidierung.

Governance und Betrieb
Berechtigungen, Kontrollgrenzen, menschliche Aufsicht, Auditierbarkeit und der Umgang mit KI-Agenten.

Arbeitsmittel für Ihre Projekte
28 Promptkarten mit Beispiel und Stoppregel, Canvas, Schnelltest, Checklisten und 100-Tage-Plan.

Julian Voß

Julian Voß begann 2009 seine Ausbildung zum Bürokaufmann. Er gestaltet Finanzprozesse und leitete FI/CO und Analytics in einer SAP-S/4HANA-Migration. Er ist zertifizierter KI-Manager (IHK) und Gründer von Praxishebel.

Promptkarten und Vorlagen

praxishebel.online/promptkarten

Praxishebel

Wissen anwenden. Mehrwert schaffen.