

KI-Readiness im Finanzbereich

Betriebsabrechnungsbogen und Betriebswirtschaftliche Auswertung

Leitfaden zur Vorbereitung, Bewertung und Umsetzung



Was Sie in diesem Whitepaper erwartet

1. Executive Summary.....	2
2. Prioritäts-Übersicht: Was ist wann zu tun?.....	3
3. Grundlagen: BAB und BWA als Datenbasis	5
4. Warum KI im Controlling und in der Buchhaltung?	7
5. Voraussetzungen für den KI-Einsatz	10
6. Praxis-Checklisten.....	13
7. Umsetzungsfahrplan	15
8. Organisatorische und kulturelle Voraussetzungen.....	17
9. Reifegradmodell: Wo steht Ihr Unternehmen?	18
10. Fazit und Handlungsempfehlung.....	19

1. Executive Summary

Künstliche Intelligenz bietet im Finanzbereich erhebliches Potenzial, insbesondere dort, wo strukturierte historische Daten mit analytischen Fragestellungen verbunden werden. Betriebsabrechnungsbogen (BAB) und Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) stellen dabei in der Praxis etablierte Standardberichte dar, die in der Mehrzahl der Unternehmen regelmäßig und in konsistenter Struktur vorliegen.

Gerade diese hohe Verfügbarkeit und Standardisierung macht sie zu einem geeigneten Ausgangspunkt, um KI-gestützte Analysen und Automatisierungen pragmatisch und schnell greifbar zu machen. Anders als spezialisierte Datenquellen erfordern sie keine aufwendige Datenintegration und ermöglichen damit einen niederschweligen Einstieg in den Einsatz von KI im Finanzbereich. Sie eignen sich insbesondere, um erste Anwendungsfälle wie Abweichungsanalysen, Mustererkennung oder automatisierte Kommentierungen umzusetzen und organisationale Akzeptanz für weitergehende KI-Initiativen aufzubauen.

Dieser Leitfaden adressiert eine zentrale Fragestellung:

Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen schaffen, damit KI-gestützte Analysen auf Basis von BAB und BWA zuverlässig, nachvollziehbar und entscheidungsrelevant sind?

Der Mehrwert von KI entsteht nicht durch die Einführung einzelner Tools, sondern durch die gezielte Vorbereitung von Daten, Strukturen und Prozessen. Dieser Leitfaden zeigt auf, welche Maßnahmen hier konkret erforderlich sind.

Der Leitfaden richtet sich an Führungskräfte und Fachverantwortliche in Controlling, Buchhaltung und IT sowie an CFOs, die eine fundierte Entscheidungsgrundlage für KI-Investitionen im Finanzbereich benötigen.

2. Prioritäts-Übersicht: Was ist wann zu tun?

Die folgende Übersicht zeigt alle Maßnahmen auf einen Blick, geordnet nach Dringlichkeit und Umsetzungsaufwand. Sie dient als Einstieg für interne Abstimmungen und als Grundlage für die Projektplanung.

Maßnahme	Dringlichkeit	Aufwand	Zeitraum	Pflicht / Kür
Datenhistorie aufbauen (24–36 Monate Einzelbuchungen)	Hoch	Mittel	Monat 1	Pflicht
Stammdaten bereinigen und Mapping-Tabellen erstellen	Hoch	Mittel	Monat 1	Pflicht
Einzelbuchungen auf Transaktionsebene zugänglich machen	Hoch	Hoch	Monat 2–3	Kür
Nicht-monetäre Bezugsgrößen mit Kostenstellen verknüpfen	Hoch	Mittel	Monat 2–4	Pflicht
Datenexport aus ERP ohne manuelle Eingriffe einrichten	Hoch	Hoch	Monat 2–4	Kür
KI-Verantwortlichen im Rechnungswesen benennen	Hoch	Niedrig	Sofort	Pflicht
Sponsorship durch CFO oder Controlling-/ReWe-Leitung sichern	Hoch	Niedrig	Sofort	Pflicht
Kalkulatorische Abgrenzungen monatlich sauber durchführen	Mittel	Niedrig	Monat 1–2	Kür
Fixe und variable Kostenanteile pro Sachkonto trennen	Mittel	Mittel	Monat 2–4	Kür
Sondereffekte und Einmaleffekte in markieren	Mittel	Niedrig	Monat 1–3	Pflicht
Automatisierte Plausibilitätsprüfungen einrichten	Mittel	Mittel	Monat 2–3	Pflicht
KI-Analyse-Tool auswählen und Testcase einrichten	Mittel	Hoch	Monat 1–2	Pflicht
Rollen zwischen Rechnungswesen und IT klar definieren	Mittel	Niedrig	Monat 2	Pflicht
Grundlagenwissen zu KI-Methoden im Team aufbauen	Mittel	Mittel	Monat 1–5	Pflicht

Maßnahme	Dringlichkeit	Aufwand	Zeitraum	Pflicht / Kür
Abweichungskommentare systemseitig standardisieren	Niedrig	Mittel	Monat 3-5	Pflicht
KI-Ergebnisse in monatlichen Reporting-Rhythmus integrieren	Niedrig	Niedrig	Ab Monat 6	Pflicht
Externe Benchmarkdaten automatisiert einbinden	Niedrig	Hoch	Ab Monat 5	Kür

Legende: Dringlichkeit und Aufwand jeweils Hoch / Mittel / Niedrig. Pflicht = für eine valide Erstanalyse zwingend erforderlich; Kür = sinnvoll für eine vollständige Analyse, aber nicht zwingend. Der angegebene Zeitraum bezieht sich auf einen typischen Umsetzungsplan ab Projektstart in einem mittelständischen Unternehmen, ohne zusätzlichen Ressourcen. Der Projektplan kann unter Zuhilfenahme bspw. externer Unterstützung beschleunigt werden.

3. Grundlagen: BAB und BWA als Datenbasis

Eine valide KI-Analyse im Rechnungswesen setzt mehr voraus als Datenverfügbarkeit. Sie erfordert ein klares Verständnis der zugrunde liegenden Instrumente. Mit dem BAB und der BWA treffen zwei zentrale Perspektiven aufeinander, sie erfüllen unterschiedliche Funktionen und stellen daher auch verschiedene Anforderungen an eine KI-gestützte Analyse. Ihr Zusammenspiel schafft die notwendige Datentiefe für erste belastbare Erkenntnisse.

3.1 Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

Die BWA ist ein periodischer Standardbericht aus der Finanzbuchhaltung. Sie verdichtet die Geschäftsvorfälle einer Periode zu einem Gesamtbild der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens.

Merkmal	Beschreibung
Herkunft	Finanzbuchhaltung (FiBu), Kontenrahmen SKR03/SKR04
Blickwinkel	Primär Gesamtunternehmensebene, selten Differenzierung nach Kostenstellen
Zielgruppe	Geschäftsführung, Steuerberatung, Banken, Investoren
Kosten-/Aufwandslogik	Überwiegend zahlungswirksame, aber auch nicht zahlungswirksame Aufwendungen gemäß FiBu (z. B. Abschreibungen, Rückstellungen)
Analysepotenzial	Ergebnisentwicklung, Umsatzverläufe, GuV-Strukturen und Trendanalysen
Kernlimitation	Zeigt das "Was", jedoch kaum das "Wo" und "Warum"

Einordnung:

Die BWA ist hervorragend geeignet, um wirtschaftliche Entwicklungen frühzeitig sichtbar zu machen. Ihre Stärke liegt in der Verdichtung, ihre Schwäche in der fehlenden Ursachentransparenz.

3.2 Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Der BAB ist ein Instrument der Kostenrechnung und bildet die interne Leistungsverrechnung sowie die Verteilung von Gemeinkosten auf Kostenstellen ab. Er operationalisiert damit die Steuerung entlang der organisatorischen Struktur.

Merkmal	Beschreibung
Herkunft	Kostenrechnung (KoRe) / Controlling
Blickwinkel	Kostenstellen-Ebene, differenziert nach Bereichen, Funktionen und Verantwortlichkeiten
Zielgruppe	Controlling, Bereichsleitungen, Kalkulation, Management

Merkmal	Beschreibung
Kostenlogik	Zahlungswirksam und kalkulatorisch (z. B. kalk. Miete, Unternehmerlohn) zur verursachungsgerechten Abbildung
Analysepotenzial	Transparenz über Kostenstrukturen, Umlagen, interne Leistungsverflechtungen und Effizienztreiber
Kernlimitation	häufig periodisch (z. B. monatlich) erstellt, oft nicht historisch systematisch ausgewertet

Einordnung:

Der BAB schafft die notwendige Tiefe und Granularität, um operative Steuerung zu ermöglichen. Er liefert die Struktur, auf deren Basis Kosten überhaupt erst interpretierbar werden.

3.3 Warum die Kombination entscheidend ist

BWA und BAB sind keine Alternativen, sie sind komplementär:

- Die **BWA aggregiert** und zeigt die Ergebnisentwicklung
- Der **BAB differenziert** und erklärt die zugrunde liegenden Strukturen

Erst durch die Verknüpfung beider Sichtweisen entsteht ein konsistentes Datenmodell, das sowohl Ergebnis- als auch Ursachenanalyse ermöglicht.

Für den Einsatz von KI ist genau diese Verbindung entscheidend:

- Ohne BWA fehlt die Ergebnisreferenz
- Ohne BAB fehlt die Struktur- und Ursachenauflösung

Auf Basis der kombinierten Datenstruktur lassen sich Fragestellungen adressieren, die mit klassischen Analysen nur eingeschränkt oder gar nicht beantwortbar sind:

- **Strukturelle vs. zufällige Abweichungen**
Welche Kostenstellen zeigen systematische Muster statt Einmaleffekte?
- **Kostenverhalten und Treiberlogik**
Welche Kosten sind tatsächlich fix, welche reagieren auf operative Bezugsgrößen?
- **Interne Abhängigkeiten**
Wo bestehen Leistungsverflechtungen und Umlagestrukturen zwischen Bereichen, die bisher nicht transparent sind?
- **Ursachen von Ergebnisveränderungen**
Welche Entwicklungen in der BWA lassen sich konkret auf Kostenstellen, Umlagen oder Effizienzveränderungen im BAB zurückführen?

Kernaussage: Die BWA zeigt das Ergebnis. Der BAB erklärt die Mechanik dahinter. KI entfaltet ihren Mehrwert erst, wenn beides systematisch zusammengeführt wird.

4. Warum KI im Controlling und in der Buchhaltung?

Die Frage nach dem Einsatz von KI im Finanzbereich wird häufig als technologisches Thema behandelt. Tatsächlich ist sie primär eine analytische Frage: Welche Informationen liegen bereits vor, werden aber nicht ausreichend genutzt?

4.1 Der grundlegende Denkfehler: Datenlage versus Lesart

Wenn Unternehmen über den Einsatz von KI im Controlling nachdenken, lautet die häufigste Reaktion: "Wir brauchen neue Tools" oder "Wir brauchen Echtzeit-Dashboards". Doch das eigentliche Problem ist in den meisten Fällen nicht die Datenlage.

Das Problem ist die Lesart.

BAB: klassische Verwendung	BAB: KI-Perspektive
Statisches Verteilungsinstrument	Dynamischer Wissensspeicher
Kosten erfassen → verteilen → abhaken	Muster lesen → Hypothesen ableiten → handeln
Momentaufnahme pro Monat	Historische Zeitreihe mit Strukturinformation
Kostenstellen nebeneinander betrachtet	Kostenstellen miteinander gelesen
Abweichungen werden narrativ erklärt	Abweichungen werden strukturell analysiert
Fixkosten als gegeben akzeptiert	Fixkosten auf versteckte Dynamik geprüft

Der BAB existiert in den meisten Unternehmen seit Jahrzehnten. Die Daten sind vorhanden. Was fehlt, ist nicht die Technologie – sondern die analytische Perspektive, die KI ermöglicht: historisch zu lesen, Zusammenhänge zu erkennen und Muster als Entscheidungsgrundlage zu nutzen.

4.2 Die vier analytischen Dimensionen

Aus KI-Perspektive bieten BAB und BWA Zugang zu vier analytischen Dimensionen, die im klassischen Controlling systematisch unterschätzt werden:

Dimension	Was KI darin erkennt	Praxisrelevanz
1. Historisierung	Historische Kostenmuster statt isolierter Momentaufnahmen	Mindestens 24–36 Monate auf Einzelbuchungsebene sind Grundvoraussetzung
2. Granularität	Verknüpfung mit operativen Bezugsgrößen wie Maschinenstunden und Headcount	Zugriff auf Transaktionsebene ermöglicht echte Treiberanalysen
3. Kostenlogik	Verdeckte Einflussfaktoren und nichtlineare Effekte in scheinbar stabilen Kostenblöcken	Klare Fix/Variabel-Trennung als Voraussetzung für belastbare Modelle

Dimension	Was KI darin erkennt	Praxisrelevanz
4. Schnittstellen	Echtzeit-Anbindung an ERP-Systeme und operative Datenquellen	Direkte Integration reduziert Zeitverzögerungen und erhöht Analysequalität

4.3 Praxisbeispiele: Was KI im BAB konkret sieht

Beispiel 1: Verdeckte Zusammenhänge zwischen Kostenstellen

Im klassischen BAB stehen Kostenstellen nebeneinander. KI liest sie miteinander – und das auf zwei Ebenen gleichzeitig: inhaltlich und zeitlich.

Ein typisches Erkenntnismuster aus der Praxis zeigt beide Dimensionen an derselben Kostenstelle. Die IT-Kosten werden im BAB über Jahre mit nahezu identischen Monatswerten geführt – Servermiete, Lizenzen, Wartungsverträge. Klassisch ein Fixkostenblock, der nicht weiter hinterfragt wird. Gleichzeitig steigt in der Kostenstelle Produktion der indirekte Aufwand zeitversetzt an – bei gleichbleibender Outputmenge. Im klassischen Monatsreporting sind das zwei getrennte Beobachtungen ohne Verbindung. KI erkennt die Korrelation über mehrere Perioden und zieht die eigentliche Schlussfolgerung: Nicht "IT ist zu teuer", sondern zunehmende Systemkomplexität reduziert die operative Produktivität.

Auf der zweiten Ebene zeigt dieselbe KI-Analyse über 30 Monate, dass die IT-Kosten selbst keineswegs linear fix sind. Die Kosten bleiben stabil bis zu einer Mitarbeiterzahl von etwa 80 Personen. Bei Überschreitung dieser Schwelle springen sie um 35 bis 40 Prozent an, weil ein neuer Lizenzblock, ein zusätzlicher Server-Tier und ein zweiter IT-Administrator gleichzeitig notwendig werden. Mitarbeiter Nummer 81 kostet das Unternehmen strukturell deutlich mehr als Mitarbeiter Nummer 79 – eine Information, die Einstellungsentscheidungen und Budgetplanung fundamental verändert, aber erst dann sichtbar wird, wenn man den BAB nicht als Momentaufnahme, sondern als Zeitreihe liest.

Beispiel 2: Fixkosten, die sich nur als fix tarnen

Viele Kostenpositionen im BAB werden über Jahre als Fixkosten geführt und entsprechend wenig hinterfragt. KI-Analysen auf Basis von 24 bis 36 Monatswerten zeigen häufig ein anderes Bild: Kosten, die über lange Zeiträume stabil wirken, springen bei bestimmten Auslastungsschwellen plötzlich und überproportional an – und bestimmen damit, wann und wie stark eine Kostenposition auf Volumenänderungen reagiert.

Ein konkretes Beispiel: Die Kostenstelle Instandhaltung zeigt im BAB über zwei Jahre stabile Monatswerte von rund 18.000 Euro und wird in jeder Budgetrunde unkritisch fortgeschrieben. Die KI-Analyse über 36 Monate – verknüpft mit dem operativen Treiber Maschinenstunden – zeigt einen deutlich differenzierteren Verlauf: Bis 75 Prozent Auslastung bleibt der Aufwand tatsächlich konstant, zwischen 75 und 85 Prozent steigt er moderat an, ab 85 Prozent verdoppelt er sich nahezu – weil Wartungsintervalle kürzer werden, Maschinenverschleiß überproportional zunimmt und sich Notfallreparaturen häufen. Jede Kapazitätsplanung oberhalb dieser Schwelle unterschätzt die tatsächlichen

Kosten systematisch. In Wachstumsphasen schlägt dieser Fehler direkt auf die Marge durch – ohne dass er in der klassischen Fix-/Variabel-Betrachtung sichtbar geworden wäre.

KI ersetzt im Controlling nicht das Denken – sie erzwingt es. Die Technologie nimmt dem Controlling nicht die Verantwortung ab, sie erweitert das Planungspotenzial gezielt.

4.4 Was KI konkret leisten kann

KI im Controlling ist kein Ersatz für fachliches Urteilsvermögen. Sie ist ein analytisches Werkzeug, das folgende Aufgaben übernehmen kann:

- Mustererkennung in Zeitreihen: Identifikation wiederkehrender Abweichungsstrukturen über mehrere Perioden hinweg
- Anomalie-Erkennung: Automatische Kennzeichnung statistisch auffälliger Buchungen oder Periodenwerte
- Treiberanalyse: Ermittlung statistischer Zusammenhänge zwischen nicht-monetären Bezugsgrößen (z. B. Headcount, Maschinenstunden) und Kostenpositionen
- Prognosemodelle: Schätzung zukünftiger Kostenwerte auf Basis historischer Muster
- Szenarioanalyse: Simulation von Kostenauswirkungen unter verschiedenen operativen Annahmen
- Textanalyse (NLP): Auswertung von Buchungstexten und Kommentaren zur Unterscheidung struktureller und einmaliger Effekte

Wichtig: KI liefert Hypothesen, keine Entscheidungen. Die fachliche Interpretation und Verantwortung verbleiben beim Controlling und Management. Der Mehrwert entsteht durch schnellere und fundierte Fragestellungen.

4.5 Abgrenzung: Was KI nicht leisten kann

Eine realistische Erwartungshaltung ist Voraussetzung für einen erfolgreichen KI-Einsatz. Folgendes liegt außerhalb des Leistungsbereichs von KI-Methoden:

- Strategische Einordnung von Ergebnissen in Markt- und Unternehmenskontext
- Berücksichtigung nicht-dokumentierter Sondersachverhalte (z. B. organisatorische Veränderungen, interne Absprachen)
- Kausalitätsnachweise – KI erkennt Korrelationen, keine Ursachen
- Ersatz für fehlerhafte oder unvollständige Ausgangsdaten

5. Voraussetzungen für den KI-Einsatz

Bevor KI-Methoden auf BAB- und BWA-Daten angewendet werden können, müssen spezifische Voraussetzungen in den Bereichen Daten, Technik, Organisation und Unternehmenskultur erfüllt sein.

5.1 Datenkonsistenz und Historisierung

KI-Modelle lernen aus historischen Mustern. Je länger und konsistenter die verfügbare Datenhistorie, desto belastbarer sind die Analyseergebnisse.

Anforderungen: Datenkonsistenz

- Mindesthistorie von 24 bis 36 Monaten auf Einzelbuchungsebene verfügbar
 - Monatssummen allein reichen für Musteranalysen nicht aus
- Stammdaten-Stabilität dokumentiert
 - Sind Kostenstellen oder Sachkonten umstrukturiert worden, ist eine Mapping-Tabelle erforderlich
- Zeitliche Abgrenzungen monatlich sauber durchgeführt
 - Jahressonderzahlungen, Rückstellungen und Abgrenzungen müssen periodengerecht verteilt sein
- BWA-Daten über mindestens 24 bis 36 Monate digital archiviert
 - Maschinenlesbar, nicht nur als PDF-Export
- Periodenabschlüsse innerhalb von 5 Werktagen nach Monatsende
 - Zeitverzögerungen reduzieren die Qualität von Echtzeit-nahen Analysen
- Planwerte versioniert und zugeordnet
 - Verschiedene Planversionen müssen für Plan-Ist-Abweichungsanalysen unterscheidbar sein

5.2 Datenqualität und Bereinigung

Die Qualität der Ausgangsdaten bestimmt unmittelbar die Qualität der KI-Ergebnisse. Fehlerhafte oder inkonsistente Daten führen zu falschen Mustern und irreführenden Schlussfolgerungen.

Anforderungen: Datenqualität

- Doppelbuchungen und Stornobuchungen systematisch gekennzeichnet
 - Nicht bereinigte Mehrfachbuchungen und Fehlbuchungen verfälschen die Aussagekraft von Zeitreihenanalysen
- Einmalige Sondereffekte in der Datenbank markiert
 - Restrukturisierungskosten, Rückstellungsaufösungen etc. müssen für KI-Modelle identifizierbar sein
- Fehlende Periodenwerte von echten Nullbuchungen unterscheidbar halten
 - Eine Datenlücke und ein tatsächlicher Nullwert bedeuten analytisch nicht dasselbe – KI-Modelle müssen diesen Unterschied erkennen können

- Automatisierte Plausibilitätsprüfungen eingerichtet
 - Regelbasierte Warnungen bei Abweichungen von mehr als ± 30 Prozent zum Vorjahresmonat
- Buchungstexte folgen einem einheitlichen Schema
 - Freitext-Felder müssen für NLP-Auswertungen (Natural Language Processing) strukturiert oder standardisiert sein

5.3 Granularität und Datendimensionen

KI-Analysen erfordern eine höhere Datengranularität als klassische Reporting-Prozesse. Nur auf Transaktionsebene lassen sich belastbare Zusammenhänge ermitteln.

Anforderungen: Granularität

- Zugriff auf Einzelbuchungen (Transaktionsebene), nicht nur auf Saldowerte
- Nicht-monetäre Bezugsgrößen direkt mit Kostenstellen verknüpft
 - Maschinenstunden, Headcount, produzierte Einheiten, Ticketvolumen
- BWA-Positionen auf Einzelkontenebene auswertbar
 - Aggregierte Summenzeilen reichen für detaillierte Analysen nicht aus
- Umsatzdaten nach Produktlinie, Segment oder Kundengruppe segmentiert
 - Nur so sind Deckungsbeitragsanalysen auf KI-Basis möglich
- Zeitstempel auf Buchungsebene vorhanden
 - Buchungsdatum und Belegdatum separat – für Zeitverzugsanalysen erforderlich

5.4 Struktur der Kostenstellenlogik und BWA-Kontenstruktur

Inkonsistente oder willkürlich aufgebaute Strukturen sind für KI-Modelle schwer zu interpretieren. Eine klare, regelbasierte Logik ist Grundvoraussetzung.

Anforderungen: Datenstruktur

- Klare Hierarchie zwischen Primär-, Hilfs- und Endkostenstellen definiert
- Umlageschlüssel transparent und regelbasiert dokumentiert
 - Willkürliche Umlagen erzeugen Scheinkorrelationen in KI-Modellen
- Fixe und variable Kostenanteile innerhalb der Sachkonten getrennt
 - Semi-variable Kosten identifiziert und klassifiziert
- Kalkulatorische Kosten von zahlungswirksamen Kosten klar separiert
- BWA-Positionen eindeutig auf Kontenrahmen-Konten zurückführbar
 - Jede Zeile der BWA muss auf SKR03/SKR04-Konten zugeordnet sein
- Kostenarten und Kontenzuordnung über alle Perioden konsistent

5.5 Technische Infrastruktur und Schnittstellen

Die technische Anbindung der Finanzsysteme an Analyse-Werkzeuge ist eine operative Grundvoraussetzung. Manuelle Exportprozesse sind langfristig kein tragfähiges Fundament für KI-Anwendungen.

Anforderungen: Infrastruktur

- Direkte Schnittstelle zwischen ERP und operativen Systemen (CRM, Produktion, HR)
 - Kein manueller Abgleich von Datensätzen erforderlich
- Daten maschinenlesbar exportierbar
 - Strukturierte API oder Datenbankabfrage ohne manuellen PDF-Export
- Externe Referenzdaten automatisiert verfügbar
 - Rohstoffpreise, Inflationsindizes, Branchenkenzzahlen
- Einheitliches Datenmodell für BAB und BWA
 - Gemeinsame IDs für Kostenstellen, Konten und Perioden
- Originaldaten unveränderbar archiviert
 - Transformationen und Bereinigungen nachvollziehbar dokumentiert
- Datenschutz und Zugriffsrechte gemäß DSGVO geregelt
 - Rollenbasiertes Zugriffskonzept für KI-Systemzugriff definiert
- KI-Analyseergebnisse in bestehendes Reporting-Tool integrierbar
 - Ausgabe in Power BI, Excel oder vergleichbarem Werkzeug

6. Praxis-Checklisten

Die folgenden Checklisten dienen als Arbeitsinstrument für die praktische Readiness-Bewertung. Sie können als Grundlage für interne Assessments, Projekt-Kickoffs oder Gespräche mit Systemanbietern genutzt werden.

6.1 Checkliste BAB: KI-Readiness

#	Prüfpunkt	Priorität	Status
1	Mindestens 24 bis 36 Monate Buchungshistorie auf Einzelbelegbasis verfügbar	Hoch	▪ Offen
2	Stammdaten-Mapping für umstrukturierte Kostenstellen erstellt	Hoch	▪ Offen
3	Kalkulatorische Abgrenzungen monatlich durchgeführt	Hoch	▪ Offen
4	Kostenstellen-Hierarchie klar und konsistent dokumentiert	Mittel	▪ Offen
5	Umlageschlüssel transparent und regelbasiert hinterlegt	Mittel	▪ Offen
6	Fixe und variable Kostenanteile pro Sachkonto getrennt	Mittel	▪ Offen
7	Nicht-monetäre Bezugsgrößen mit Kostenstellen verknüpft	Hoch	▪ Offen
8	Abweichungskommentare systemseitig standardisiert erfasst	Niedrig	▪ Offen
9	Einzelbuchungen (Transaktionsebene) für Analysen zugänglich	Hoch	▪ Offen
10	Sondereffekte in der Datenbank markiert	Mittel	▪ Offen
11	Automatisierte Plausibilitätsprüfungen eingerichtet	Mittel	▪ Offen
12	Datenexport ohne manuelle Eingriffe möglich	Hoch	▪ Offen

6.2 Checkliste BWA: KI-Readiness

#	Prüfpunkt	Priorität	Status
1	Monatliche BWA-Daten über mindestens 24 bis 36 Monate digital verfügbar	Hoch	▪ Offen
2	Alle BWA-Positionen auf SKR03/SKR04-Konten zurückführbar	Hoch	▪ Offen
3	Umsatzdaten nach Produktlinie oder Kundensegment differenziert	Hoch	▪ Offen
4	Periodenabschluss innerhalb von 5 Werktagen abgeschlossen	Mittel	▪ Offen
5	Planwerte versioniert und maschinenlesbar gespeichert	Mittel	▪ Offen

#	Prüfpunkt	Priorität	Status
6	BWA-Positionen auf Einzelkontenebene auswertbar	Hoch	▪ Offen
7	Sondereffekte in der GuV dokumentiert und markiert	Mittel	▪ Offen
8	Zeitstempel auf Buchungsebene vorhanden	Niedrig	▪ Offen
9	Externe Benchmarkdaten verfügbar und zuordenbar	Niedrig	▪ Offen
10	BWA maschinenlesbar exportierbar (kein reiner PDF-Export)	Hoch	▪ Offen

6.3 Zusammengeführte Checkliste: Technologie & Organisation

#	Prüfpunkt	Bereich	Priorität	✓
1	ERP-Schnittstelle zu operativen Systemen vorhanden	Technologie	Hoch	☐
2	Einheitliches Datenmodell für BAB und BWA definiert	Technologie	Hoch	☐
3	KI-Analyse-Tool ausgewählt und zugänglich	Technologie	Hoch	☐
4	Testumgebung mit historischen Daten eingerichtet	Technologie	Mittel	☐
5	DSGVO-konformes Zugriffskonzept umgesetzt	Technologie	Hoch	☐
6	KI-Outputs in bestehendes Reporting integrierbar	Technologie	Mittel	☐
7	KI-Verantwortlicher im Controlling benannt	Organisation	Hoch	☐
8	Grundlagenwissen zu KI-Methoden im Team vorhanden	Organisation	Mittel	☐
9	Sponsorship durch CFO oder Controlling-Leitung gesichert	Organisation	Hoch	☐
10	Rollen zwischen Controlling und IT klar definiert	Organisation	Mittel	☐
11	Schulungsplan für Controlling-Team erstellt	Organisation	Mittel	☐
12	Feedback-Prozess für KI-Ergebnisse etabliert	Organisation	Niedrig	☐
13	Fehlertoleranz und Hypothesenkultur kommuniziert	Kultur	Mittel	☐
14	Eskalationspfad für fehlerhafte KI-Ausgaben definiert	Kultur	Mittel	☐
15	KI-Nutzung in monatliche Reporting-Routine integriert	Kultur	Niedrig	☐

7. Umsetzungsfahrplan

Die Einführung von KI-gestützten Analysen im Finanzbereich ist kein Einzelprojekt, sondern ein schrittweiser Entwicklungsprozess. Der folgende Fahrplan strukturiert die typischen Phasen und deren Inhalte.

Phase 1: Bestandsaufnahme und Datenbasis (Monat 1–2)

Ziel: Vollständige Transparenz über vorhandene Datenqualität und Strukturen.

- Durchführung des Readiness-Assessments auf Basis der Checklisten in Kapitel 6
- Inventarisierung aller relevanten Datenquellen (ERP, BI-Tools, Excel-Arbeitsmappen)
- Identifikation kritischer Datenlücken und Priorisierung der Bereinigungsmaßnahmen
- Definition des Zieldatenmodells für KI-Analysen
- Benennung eines verantwortlichen Projektteams (Controlling, IT, ggf. externe Beratung)

Phase 2: Datenvorbereitung und Infrastruktur (Monat 2–5)

Ziel: Sicherstellen, dass Daten in der erforderlichen Qualität und Granularität vorliegen.

- Bereinigung von Stammdaten, Erstellung von Mapping-Tabellen für historische Umstrukturierungen
- Einrichtung automatisierter Plausibilitätsprüfungen und Datenqualitäts-Monitoring
- Aufbau maschinenlesbarer Datenpipelines aus ERP-Systemen
- Verknüpfung nicht-monetärer Bezugsgrößen mit Kostenstellen
- Einrichtung einer Testumgebung mit historischen Daten für erste Modellversuche

Phase 3: Pilotanalyse und Validierung (Monat 5–8)

Ziel: Erste KI-Analysen auf einer ausgewählten Pilotbasis validieren.

- Auswahl einer Kostenstelle mit bekannten Abweichungsmustern als Pilotbereich
- Durchführung einer Regressions- oder Anomalie-Analyse auf 36 Monate Buchungsdaten
- Fachliche Validierung der Ergebnisse durch erfahrene Controller
- Dokumentation von Treffern und Fehlinterpretationen als Grundlage für Modellverbesserung
- Präsentation der Ergebnisse an Entscheidungsträger mit konkreten Handlungsempfehlungen

Phase 4: Ausweitung und Standardisierung (ab Monat 8)

Ziel: Überführung der Pilotanalyse in den Regelbetrieb und schrittweise Ausweitung.

- Integration von KI-Ergebnissen in den monatlichen Reporting-Rhythmus
- Schrittweise Ausweitung auf weitere Kostenstellen, Produktlinien oder Gesellschaften
- Schulung des Controlling-Teams im Umgang mit KI-generierten Hypothesen
- Einrichtung eines Feedback-Loops zur kontinuierlichen Modellverbesserung
- Dokumentation von Ergebnissen und gewonnenen Erkenntnissen für die interne Wissensbasis

8. Organisatorische und kulturelle Voraussetzungen

Technische Infrastruktur und Datenqualität sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für einen erfolgreichen KI-Einsatz. Ebenso entscheidend sind organisatorische Strukturen und eine geeignete analytische Unternehmenskultur.

8.1 Rollen und Verantwortlichkeiten

Für die erfolgreiche Umsetzung sind folgende Rollen klar zu besetzen:

Rolle	Aufgaben	Anforderungen
KI-Verantwortlicher Controlling	Steuerung der Analysen, fachliche Validierung, Kommunikation der Ergebnisse	Controlling-Erfahrung, Grundkenntnisse in Statistik und Datenanalyse
Daten-Verantwortlicher IT/ERP	Datenpipelines, Schnittstellenpflege, technische Qualitätssicherung	ERP-Kenntnisse, Datenbankwissen, API-Kompetenz
Sponsor (CFO / Controlling-Leitung)	Ressourcenbereitstellung, Priorisierung, Kommunikation in die Organisation	Entscheidungskompetenz, strategischer Überblick
Fachbereichsvertreter	Inhaltliche Einordnung von KI-Ergebnissen, Kontextwissen zu Kostenstellen	Bereichsspezifisches Fachverständnis

8.2 Analytische Grundhaltung

Der Einsatz von KI verändert die Arbeitsweise im Controlling grundlegend. Folgende Prinzipien sollten in der Organisation verankert werden:

Ergebnisorientierung statt Berichtsorientierung: Der Fokus verschiebt sich von der Erstellung von Reports hin zur Ableitung von Handlungsoptionen.

Hypothesenbasiertes Vorgehen: KI-Ergebnisse sind Ausgangspunkt für Untersuchungen, keine abschließenden Aussagen. Jede Korrelation muss fachlich geprüft werden.

Transparente Fehlerkultur: Es ist zu akzeptieren, dass KI-Modelle anfangs Fehlinterpretationen liefern. Diese müssen dokumentiert und für die Modellverbesserung genutzt werden.

Kontinuierliche Verbesserung: KI-Modelle verbessern sich durch Feedback. Die Qualität der Analysen steigt mit jeder validierten oder korrigierten Ausgabe.

9. Reifegradmodell: Wo steht Ihr Unternehmen?

Das folgende Reifegradmodell ermöglicht eine schnelle Standortbestimmung. Es orientiert sich an den in diesem Leitfaden beschriebenen Dimensionen.

Reifegrad	Bezeichnung	Typische Merkmale	Nächste Schritte
Stufe 1	Datenbasis in Aufbau	Kein konsistentes Datenarchiv, manuelle Exporte, keine Bezugsgrößen-Verknüpfung	Datenhistorie aufbauen, Stammdaten bereinigen, Datenmodell definieren
Stufe 2	Strukturierte Datenbasis	Ausreichende Historie, konsistente Struktur, noch keine automatisierten Pipelines	Infrastruktur aufbauen, erste Pilotanalysen durchführen
Stufe 3	Infrastruktur vorhanden	Automatisierte Datenpipelines, Bezugsgrößen integriert, erste KI-Analysen im Einsatz	Analysen in Reporting integrieren, Team schulen, Feedback-Loop etablieren
Stufe 4	KI im Regelbetrieb	KI-Ergebnisse in monatlichem Reporting, Hypothesenkultur etabliert, kontinuierliche Verbesserung	Ausweitung auf weitere Bereiche, Prognosemodelle ausbauen
Stufe 5	Prädiktives Controlling	Echtzeit-Analysen, Szenariomodelle, KI als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung	Strategische Weiterentwicklung, externe Benchmarks integrieren

10. Fazit und Handlungsempfehlung

BAB und BWA sind keine veralteten Instrumente. Sie sind strukturierte, historisch gewachsene Datenquellen, die das Kostenverhalten und die Ergebnisentwicklung eines Unternehmens in einem Format abbilden, das analytisch außerordentlich wertvoll ist.

Der Einsatz von KI in diesem Kontext ist keine technologische Spielerei, sondern eine logische Weiterentwicklung des Controllings: von der rückwärtsgerichteten Dokumentation hin zur vorausschauenden Analyse.

Die entscheidende Investition liegt nicht in der Auswahl des richtigen KI-Tools. Sie liegt in der sorgfältigen Vorbereitung der Datenbasis, der Infrastruktur und der Organisation. Unternehmen, die diese Voraussetzungen schaffen, gewinnen eine analytische Entscheidungsbasis, die mit klassischen Methoden nicht erreichbar ist.

Empfohlene erste Maßnahme

Beginnen Sie mit einem strukturierten Readiness-Assessment auf Basis der Checklisten in Kapitel 6. Identifizieren Sie die größten Datenlücken und starten Sie mit einer einzigen problematischen Kostenstelle: Exportieren Sie die letzten 36 Monate aller Buchungen inklusive Mengenbezugsgrößen und führen Sie eine erste Anomalie- oder Regressionsanalyse durch.

Dieses erste, begrenzte Pilotprojekt liefert in der Regel bereits konkrete Erkenntnisse – und schafft die organisatorische Überzeugung, die für eine breitere Umsetzung erforderlich ist.