

FINANZ- & RECHNUNGSWESEN IN DER PRAXIS

JULI-AUGUST 2025

FINANZMANAGEMENT – RECHNUNGSWESEN – CONTROLLING – REPORTING

Kosten analysieren mit KI

Wie die künstliche Intelligenz
Ihre Kostenstruktur präzise analysiert.

Mehr dazu auf Seite 2

Interne Revision richtig einsetzen

Was eine wirksame interne Revision
leisten muss.

Mehr dazu auf Seite 6

Liquidität sichern

So vermeiden Sie die
typische Wachstumsfalle.

Mehr dazu auf Seite 8

Stresstest im Controlling

Wie Sie Ihre finanzielle
Steuerung robust gestalten.

Mehr dazu auf Seite 10



ABWEICHUNGEN FRÜHZEITIG ERKENNEN

Wie Sie Kostentreiber automatisiert identifizieren.



Liebe Leserin, lieber Leser

Während viele sich in der Sommerzeit eine verdiente Pause gönnen, ist das für Unternehmen der richtige Moment, um Bilanz zu ziehen und sich auf die zweite Jahreshälfte vorzubereiten. Es lohnt sich daher, jetzt zentrale Fragen auf den Tisch zu bringen:

Wie steht es um unsere Kostenstruktur? Wo bestehen operative Schwachstellen? Wie belastbar ist unsere Liquidität, und bestehen wir einen Stresstest?

Antworten zu diesen Fragen finden Sie in dieser Ausgabe:

Im Titelbeitrag zeigen wir Ihnen, wie Sie mit KI Ihre Kosten präzise analysieren und optimieren können. Im zweiten Beitrag erfahren Sie, wie die interne Revision dazu genutzt wird, Schwachstellen systematisch zu erkennen, und behoben werden können. Schliesslich zeigt unsere Autorin Tipps, wie Wachstumsunternehmen ihre Liquidität gezielt steuern können. Zum Schluss lesen Sie, welches psychologische Konzept sich auf die Finanzabteilung übertragen lässt und wie Sie Ihr Unternehmen gezielt auf einen Stresstest vorbereiten.

Ich wünsche Ihnen trotz aller Herausforderungen eine erholsame Sommerzeit für neue Impulse und einen klaren Blick.

Herzlich

Carla Seffing
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Kostenmanagement mit KI

Steigende Kosten, unsichere Märkte und wachsender Zeitdruck stellen das Controlling vor neue Herausforderungen. In diesem Beitrag erfahren Sie konkret, wie Sie künstliche Intelligenz im Kostenmanagement einsetzen können.

■ Von Alexander Schmidt

Einleitung: Warum jetzt?

Die wirtschaftliche Lage ist angespannt. Unternehmen stehen unter Kostendruck, müssen flexibel bleiben und gleichzeitig effizient wirtschaften, und plötzlich kommen noch nicht kalkulierte Risiken dazu wie z.B. Zölle. Das klassische Kostenmanagement stösst hierbei schnell an seine Grenzen, insbesondere dann, wenn Entscheidungen auf veralteten oder lückenhaften Daten basieren.

Gleichzeitig nimmt die Datenmenge im Rechnungswesen kontinuierlich zu. Täglich fallen neue Buchungen, Planwerte und Abweichungen an. Diese Daten können als Informationsflut gewertet werden oder sinnvoll genutzt werden.

Genau hier setzt der Einsatz von künstlicher Intelligenz an. Die KI hilft, Muster zu erkennen, Prognosen zu erstellen und Entscheidungsgrundlagen datenbasiert abzusichern. Sie ist sicherlich kein Ersatz für fachliche Expertise, aber ein wirksames Instrument, um im Kostenmanagement agiler, verlässlicher und vorausschauender zu handeln.

Mögliche Anwendungsfelder

Die künstliche Intelligenz kann im Kostenmanagement Mehrwert bieten, vorausgesetzt, sie wird zielgerichtet eingesetzt. Der Hauptnutzen liegt nicht in der Beschleunigung von Prozessen, sondern vor allem in der Qualität der daraus resultierenden Entscheidungsgrundlagen.

Ein Beispiel ist die Automatisierung von **Kostenanalysen**. Während früher manuell Excel-Reports erstellt werden mussten, können heute KI-Modelle wie GPT-gestützte Systeme oder spezialisierte Analytik-Plattformen eingesetzt werden. Diese erfassen Daten aus ERP-Systemen (z. B. SAP, Abacus), gleichen sie mit operativen Kennzahlen ab und generieren automatisch strukturierte Be-

richte. Mittels Natural Language Processing (NLP) können sogar Freitextfelder aus Buchungssätzen, Kommentaren oder internen Memos analysiert werden. So lassen sich etwa bei abweichenden Reisekosten Muster erkennen, die auf systematische Überbuchungen oder falsch gewählte Kostenträger hinweisen.

Auch die Verteilung von Gemeinkosten lässt sich mit KI deutlich verbessern.

Etwa durch Clustering-Algorithmen, welche die Kostenobjekte anhand tatsächlicher Nutzungsmuster gruppieren. Eine IT-Kostenstelle lässt sich so in Anwendergruppen mit unterschiedlichem Supportbedarf oder variierender Softwarekomplexität aufteilen. Stellt sich dabei heraus, dass z.B. der Kundendienst deutlich mehr IT-Support benötigt als andere Abteilungen, kann das ein Hinweis auf fehlende digitale Kompetenzen und Anlass sein, gezielte Schulungen einzuplanen.

Die oft kritisierte Intransparenz bei Overhead-Zuweisungen lässt sich mit solchen Modellen deutlich reduzieren. In Unternehmen mit Shared Services oder Konzernstrukturen bringt das neue Steuerungsansätze.

Ein anderes Einsatzgebiet ist die **Kostenarten- und Kostenstellenanalyse in Echtzeit**. Moderne Systeme greifen auf aktuelle Buchungsdaten aus ERP- oder BI-Systemen zu und analysieren diese automatisiert. Die Ergebnisse werden dann eben nicht mehr manuell und periodisch aufbereitet, sondern fortlaufend auf Dashboards visualisiert. Auffälligkeiten, etwa ein sprunghafter Anstieg bei Fremdleistungen in einer bestimmten Abteilung, werden sofort gemeldet. In der Praxis bedeutet das, dass das Controlling nicht mehr bis zum Monatsabschluss warten muss, sondern am selben Tag Rücksprache mit dem Bereichsleiter halten und gezielt Massnahmen einleiten kann.



Zukunftsfähige Unternehmensführung beginnt mit wirksamer Revisionsarbeit

Wie gelingt eine wirksame interne Revision in Zeiten permanenter Veränderung? In diesem Beitrag erfahren Sie, welche gesetzlichen und regulatorischen Grundlagen relevant sind, wie das Three-Lines-of-Defense-Modell die Revisionsarbeit strukturiert und welche Rolle Data Analytics und KI künftig spielen.

■ Von Thomas Rautenstrauch

Begriffsklärung und Zielsetzung

Die interne Revision ist ein wesentliches Element der Unternehmensführung und dient zur Unterstützung der Geschäftsleitung, ihren Sorgfaltspflichten nachzukommen. Als unabhängige, möglichst objektive Instanz prüft und bewertet sie die Wirksamkeit interner Prozesse, das Risikomanagement sowie das interne Kontrollsystem.

Im Unterschied zur externen Revision, deren Aufgabe primär in der Prüfung der Jahresrechnung gemäss Art. 728a OR liegt, zielt die interne Revision auf eine umfassende betriebliche Durchleuchtung ab, um bestehende Mängel festzuhalten und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenssteuerung abzugeben.

Dennoch stellt die interne Revision insbesondere für grössere Unternehmen oder Organisationen mit komplexen Strukturen und erhöhtem Risikoprofil ein bewährtes Instrument der Corporate Governance dar. Der Swiss Code of Best Practice empfiehlt dem Verwaltungsrat, eine interne Revision einzurichten, die unabhängig arbeitet, direkt dem Verwaltungsrat oder dem Audit Committee unterstellt ist und sich an anerkannten professionellen Standards orientiert. Sie leistet einen zentralen Beitrag zur Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und zur Sicherstellung der regelkonformen und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Zudem fordern viele branchenspezifische Regulatoren oder Corporate-Governance-Richtlinien, etwa bei Finanzinstituten oder gemeinnützigen Stiftungen, den Nachweis eines wirksamen internen Kontrollsystems. Die interne Revision liefert hierzu die relevanten Prüfnachweise und sichert die Qualität dieser Systeme ab.¹



Aufgaben und Nutzen

Die interne Revision prüft die Ordnungsmässigkeit, Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit von Prozessen. Der Auftrag der internen Revision umfasst typischerweise:

- Überprüfung der Einhaltung gesetzlicher, regulatorischer und interner Vorschriften
- Beurteilung der Wirksamkeit des IKS und des Risikomanagements
- Aufdeckung von Schwachstellen und Unregelmässigkeiten
- Beratung bei der Optimierung von Prozessen und Strukturen
- Unterstützung bei der Vorbereitung auf externe Prüfungen

Die interne Revision ist ein integraler Bestandteil des sogenannten Three-Lines-of-Defense-Modells, das international als Best

Practice im Governance- und Risikomanagement anerkannt gilt. Dieses Modell strukturiert die Aufgaben der Risikosteuerung und Überwachung in drei Ebenen:

1. **erste Verteidigungslinie:** Fach- und Linienverantwortliche sind direkt für das operative Management von Risiken und die Einhaltung von Vorschriften zuständig. Sie tragen die Verantwortung für die Implementierung wirksamer interner Kontrollen im Tagesgeschäft.
2. **zweite Verteidigungslinie:** Stabsstellen wie Compliance, Risikomanagement oder Controlling unterstützen, beraten und überwachen die Linienfunktionen. Sie sorgen für konsistente Vorgaben, Methoden und die Einhaltung regulatorischer Anforderungen.
3. **dritte Verteidigungslinie:** Die interne Revision ist unabhängig von operativen Tätigkeiten und berichtet direkt an den Verwaltungsrat bzw. an dessen Audit Committee. Sie bewertet retrospektiv die Wirksamkeit aller Kontroll- und Überwachungsmechanismen sowie die Umsetzung der Risikostrategie.

Durch diese Struktur wird sichergestellt, dass Risiken frühzeitig erkannt, wirksam gesteuert und unabhängig beurteilt werden können. Die interne Revision bildet dabei die letzte, aber entscheidende Instanz für die Qualitätssicherung der gesamten Governance-Struktur.

Aufbau und Organisation der internen Revision

Die interne Revision kann zentral oder dezentral organisiert sein. In kleineren Unternehmen wird sie meist zentral aus der Hauptverwaltung gesteuert. In grossen Organisationen oder bei internationalen Unternehmen sind oft mehrere Revisionseinheiten vor Ort tätig. Diese Einheiten prüfen eigenverantwortlich und stimmen sich mit der zentralen Revisionsleitung ab.

Bei der Umsetzung gibt es verschiedene Modelle. Einige Unternehmen setzen auf eine vollständig interne Lösung. Revisorinnen und Revisoren sind fest angestellt und kennen die internen Abläufe gut. Andere Unternehmen greifen auf externe Unterstützung zurück. Beim Co-Sourcing arbeiten interne und externe Fachpersonen gemeinsam an der Prüfung.